

戦略的意思決定のプロセスにおける因果連関についての言及

—トップとミドルの比較分析—

Causal references in the process of strategic decision making

—Comparative analysis between top and middle—

小高 久仁子 (Kuniko ODAKA)

関西学院大学経営戦略研究科 准教授

1. はじめに

戦略的意思決定のプロセスにおいて、トップとミドルでは、お互いのコミュニケーションにおける言説に何か違いがあるのだろうか。小高(2006)では、グローバル企業A社における戦略的意思決定のプロセスにおいて、トップからミドルへは主観的な見解の言及、ミドルからトップへは客観的なデータに関する言及が、それぞれ他方よりも高いことが実証された。このような差は、何に起因するのであろうか。近年、経営戦略に関する分野では、経営者の因果の見方、原因帰属のしかたについてなど、因果マップという手法を用いた言及分析によって、数多くの研究がなされている。しかし、そのような言及分析は、トップを対象としたものが多く、トップとミドルの因果に関する言及頻度の分析をした研究はあまり見られない。本稿では、グローバル企業X社での戦略的意思決定のプロセスにおいて、トップからミドル、ミドルからトップへの因果に関する言及に違いがあるかどうかを明らかにする。さらに、因果の言及に違いがあるとすれば、それは何に起因するのかについて考察する。本研究によって、戦略的意思決定のプロセスにおけるトップとミドルの役割や具体的な活動といったことに関して、何らかの示唆を得ることができればと考える。

グローバル企業X社は、米国に本社を持つメーカーの日本支社であり、親会社はグローバルにビジネスを展開している大企業である。X社の戦略部門における主要な戦略的意思決定は、新商品のターゲットやポジショニングの決定、新製品の日本への導入の決定、価格戦略等の事業レベルでのものである。本研究では、このような意思決定のプロセスにおいて作成された社内文書を、因果マップの手法を応用して分析する。

2. 関連する既存研究

ここでは、関連する既存研究を概観する。はじめに、戦略的意思決定のプロセスには、どのような段階があるのかに関する研究を見てみる。Simon (1965) は、意思決定プロセスには、状況を調べて情報を取捨選択する「情報収集(intelligence)」、選択肢をつくる、探索するなどの「設計(design)」、選択肢の中から選ぶ「選択(choice)」、という大きく3つの段階(phases)あるといっている。3つの段階は、モデルとしては上記の順番で進むと考えられるものであるが、実際のプロセスは、そのような単純なものではなく、後の方から始まったり、前の段階に戻ったりといったように、複雑なものであるとしている。彼は、これらの3つの活動は、経

営者 (executive) にとって、その多くの時間を割り当てているものであるとしている。Mintzberg (1976) は、25の戦略的意意思決定プロセスのケースを実証分析し、Simon (1965) の主張する3つの要素にあたるフェーズがあることに概ね同意している。彼は、ケース分析から、戦略的意意思決定のプロセスにおける大きなフェーズとして、問題認識や原因分析などを行う「Identification」フェーズ、選択肢を探したり設計したりする「Development」フェーズ、選択肢を評価し選択する、決定を承認等で権威づけするなどを行う「Selection」フェーズという大きく3つがあるとした。さらに、「Identification」フェーズにおいては、問題認識 (decision recognition), 原因分析 (diagnosis) といったルーティン、「Development」フェーズには選択肢の探索 (search), 選択肢の設計 (design), 「Selection」フェーズには、選択肢の絞込み (screen), 評価・選択する (evaluation-choice), 決定を権威づけする (authorization) というルーティンがあると主張した。ケースによっては、ある特定のルーティンは観察されないこともあり、順番としてはモデル通りの段階を踏むわけではなく、ルーティンの間を様々に行き来する多様なパターンが見られたという。Mintzberg (1976) の研究は、Simon (1965) のいうような情報収集の段階、設計段階、選択段階にあたるもののが実際の戦略的意意思決定のプロセスにおいて見られることを示したといえる。

では、こういったフェーズから構成される意意思決定プロセスに、トップやミドルは、どのように関わっているのであろうか。Mintzberg (1973) は、トップマネジメントの実際の仕事を詳細に観察している。彼は、トップはすべてのフェーズにそれぞれ関わっているが、仕事時間が非常に断片的であるため、熟考してプランするような時間はないとしている。トップは資源配分という戦略的意意思決定の役割を、ミドルからのプラン等を承認あるいは選択するという意意思決定によって果たしているという。

Wooldridge & Floyd (1990) は、ミドルが戦略策定においてオプションをつくったり、評価したりといった行為で関わることが、競争ポジションや財務パフォーマンスを高めることを、実証的に示した。中でも、オプションを作る (generating options) という活動は、パフォーマンスの関連が最も高かった。Floyd & Wooldridge (1994) は、戦略におけるミドルの主要な役割は、戦略のオプション (alternatives) を提案して擁護する (championing) ことと、トップに対して情報を統合すること (synthesizing information) だとしている。これらの先行研究からは、トップは、最終的な選択の役割を担うほか、すべてのフェーズに関わってミドルをリードするが、具体的な選択肢を提案すること、熟考が必要な原因分析などはミドルの役割であることが見えてくる。

このような戦略的意意思決定のプロセスにおいて、トップとミドルの間でのコミュニケーションにおける言説には、何らかの違いはあるのだろうか。ミドルは、上述のようにオプションの提案や評価といった重要な役割を担っているが、決定の権限を持つのはトップである。トップとミドルは上司と部下の関係にあり、権限や影響力を行使するパワーに違いがある。Schilit (1987) は、戦略的意意思決定のプロセスにおいて、ミドルがトップに上方影響力 (upper influence) を行使する方法として、論理的 (logical) あるいは合理的 (rational) という説得的な (persuasive) 議論を用いていることを、実証分析から明らかにしている。小高 (2006) では、グローバル企業A社の戦略的意意思決定のプロセスにおいて、客観的なデータに関する言及が、ミドルからトップへの言及においてのほうがトップからミドルよりも多いことが実証されている。小高 (2006) の結果は、ミドルはトップに対して論理的あるいは合理的な議論をして影響を与えようとするという Schilit (1987) の主張を支持するものといえよう。

では、戦略的意意思決定のプロセスでのトップ

とミドルのコミュニケーションにおいて、因果に関する言及では、トップからミドル、ミドルからトップでは違いがみられるであろうか。経営戦略の分野では、トップの因果に関する言及について、因果マップという手法を用いて、多くの研究がなされてきた。因果マップという方法は、政策における意思決定の実証分析に、Axelrod (1976) が本格的に導入したものである。戦略マネジメントの分野においても、マッピングという手法を用いて、経営者の因果関連の見方、原因帰属のしかたなどについての研究が数多くなされた。Huff (1990) は、戦略マネジメントの分野において、認知に注目した実証研究が増えたことを背景に、因果マップ等の経営者の認知をマッピングする方法について包括的に検討している。因果マップを用いた研究としては、例えばNarayanan & Fahey (1990) は、米国テレビメーカーの経営者の知識構造の変化を時系列的に分析し、同社の衰退の主たる原因是、経営者の因果関連の見方がシンプルすぎたことであると主張している。Barr, Stimpert & Huff (1992) は、米国の鉄道会社2社を比較分析し、環境に適応できた企業はトップのメンタルモデルが順次変化していくが、衰退した企業はそのような変化が見られなかったといっている。このように、因果マップを用いた研究は数多く行われたが、その分析対象のほとんどがトップマネジメントであり、ミドルとの比較分析は、あまり見られない。本稿では、戦略的意思決定のプロセスでのトップとミドルとのコミュニケーションにおいて、トップからミドル、ミドルからトップへの因果に関する言及に違いがあるかを明らかにする。さらに、因果の言及について違いがあるとすれば、何に起因するのかについて考察する。

3. 社内文書におけるトップとミドルの因果関連についての言及分析

3.1. X社の戦略的意思決定のプロセス 言及分析に先立ち、X社の戦略的意思決定の

プロセスについて概観する。X社は米国系の親会社が100%出資するメーカーの日本支社である。従業員規模は、調査当時の1995年の時点において約2400名であり、日本の市場でも確固たる地位を築いている。新商品の導入等の戦略策定を行う戦略部門はトップ（日本支社長と事業部長）とマーケティング部であり、最終的な意思決定の権限を持っているのはトップ（日本支社長と事業部長）である。ミドル以下（マーケティング部長、課長、および非管理職である担当者。以後これらの人々をミドルと呼ぶ）は、トップが意思決定するにあたっての準備としての提案をする。ミドルからの戦略に関する提案は、非管理職の担当者が作成する文書を通じて行われる。部長及び課長は、担当者の文書作成への管理や指導を通じて、自分たちの意見を反映させる。これに対してトップは、ミーティングにおいて口頭で、あるいは文書を通じて回答としての意思を伝える。本稿では、このようなトップとミドルのやりとりにおいて作成される文書を分析対象とする。

3.2. 分析方法

本稿では、グローバル企業X社における戦略的意思決定においてトップとミドルが作成した文書を、因果マップの手法を応用して分析する。因果マップは内容分析と呼ばれる手法のひとつである。内容分析は、「標記されたコミュニケーション内容の客観的・定量的記述のための調査技術」とされる。本稿では、トップとミドルが因果について言及する頻度とその内容について、定量的な分析をする。分析にあたっては、因果を示すセンテンスであることを判定するいくつかのコードを設定する。設定したコードに従って、文書中のセンテンスをコード化する。コード化の手法は、後述するようにHuff (1990) を参照する。頻度の分析としては、コード化されたセンテンスの全センテンス中に占める割合を、トップからミドル宛て、ミドルからトップ宛てで比較する。言及の内容についても、どのような因果関連がどれだけ言及されているのか

という定量的な分析を試みる。

分析対象は、グローバル企業X社において、トップとミドルによって書かれた戦略的意思決定に関する社内文書をランダムにサンプリングしたものである¹。ミドルによる文書は、戦略のオプションをトップに提案するものであり、トップの文書は、ミドルの提案に対しての回答として作成された文書である。

3.3. 分析コード

コード化にあたっては、影響要因と被影響要因を因果的に関連づけるキーワードを識別することにより、因果について言及しているセンテンスを抽出する。アクセルロード（1976）は、以下の6つの因果関連に注目した。

- ・ ポジティブな（positive）影響
- ・ ネガティブな（negative）影響
- ・ ポジティブではない影響

表1 因果関連を示すキーワード

因果の種類	キーワード例
Positive effect	<ul style="list-style-type: none">• positively affect• facilitate• advance• increase• makes better• help• promote• expedite• make possible• be necessary for
Negative effect	<ul style="list-style-type: none">• negatively affect• make difficult• hinder• hurt• impede• prevent• inhibit• change for the worse
Effect that are not positive	<ul style="list-style-type: none">• won't positively affect• won't help• won't promote• be no benefit to
Effect that are not negative	<ul style="list-style-type: none">• won't affect negatively• won't hurt
Indeterminant (but nonzero) effect	<ul style="list-style-type: none">• affect in some nonzero way• somehow affect• in some way affect
No effect	<ul style="list-style-type: none">• have no effect on• have no relation to• do not matter for

* Huff, 1990, 315 p を参考に筆者が作成

- ・ ネガティブではない影響
- ・ 不確定な（しかしぜロではない）影響
- ・ 影響なし

本研究では、これらの6つの因果関連について、Huff（1990）のコード化の表にリストアップされているキーワードを用いて、因果関連を表されているセンテンスをコード化する（表1参照）²。

尚、予備分析の結果、Huff（1990）の因果関連を示すキーワード以外にも、実際には同様の因果関係を示すと考えられるキーワードがあることがわかつてきた。本稿では、こうしたキーワードを用いたセンテンスもコード化することにした。表2は、本稿で設定した分析のためのコードである。コードAは、Huff（1990）にリストアップされたキーワードを用いている因果関連を示したセンテンス、コードBは、Huff（1990）のリストには、載っていないが、Axelrodが注目した因果関連を明確に示していると考えられるキーワードによって因果関連について示しているセンテンスである。

さらに、本稿では、コードAやコードBのよ

表2 分析のためのコード

	コード化の定義	キーワード例
コードA	Huff（1990）のリストに載っているキーワード（表1で示したキーワード）で因果について言及しているもの	facilitate advance increase make better help promote hinder prevent inhibit 等
コードB	Huff（1990）のリストにはないが、Axelrodが注目した因果関連を明確に示していると考えられるキーワードで因果関連について言及しているもの	accelerate contribute generate build attribute A to B 等
コードC	義務・意思の表現形式で、因果について言及しているもの。具体的には、To ~, we need to ~, To ~, we will ~, For ~, we must,などの表現によって、影響要因と被影響要因の因果について述べているもの	

うなキーワードは使用していないが、「目的語（主にto不定詞で示される）+義務や意思」という形式によって因果関連を示しているセンテンスについても、コードCとして、コード化を試みた。このアイディアは、コード化の作業を依頼していた当時の大学院生であった宮本琢也氏から指摘されたものである。具体的には、「we need to do A to B」、「To B, we should do A」といったように、目的語（主にto 不定詞で示される）とshould, need to, would like toなどの義務や意思の表現によって影響要因と被影響要因の因果関係について述べているセンテンスである。Aの目的でBを「すべき」、あるいは「しよう」というセンテンスにおいては、Bは影響要因であり、Aが被影響要因となっており、「BはAという結果をもたらす」という因果関連を示していると考えることができる。たとえば、「売り上げを伸ばすためにTVCMをするべき（we need TVCM to increase sales）」というセンテンスでは、影響要因がTVCM、売り上げが被影響要因となっている。このような形で因果関連を示したセンテンスは文法によりコード化が可能である。本稿では、宮本氏のアイディアを採用し、「目的語（主にto 不定詞で示される）+義務や意思」という形式によって因果関連を示しているセンテンスをコードCとした。

コード化は、神戸大学大学院・経営学研究科の修士課程に在学の大学院生3名により行われた。信頼性のチェックは、それぞれのコード者がコード化してから、もうひとりのコード者がチェックするという方法で行った。今回の3つのコードに関しては、キーワードや文法のルールで定義したものであり、コード者間による見解の違いは見られなかった。

3.4. トップとミドルの因果に関する

言及頻度の比較

ここでは、コードA、コードB、コードCそれぞれについて、トップとミドルの言及頻度の比較分析を行う（表3参照）。コードAに分類されるキーワードを使用したセンテンスの言及

頻度は、トップが0 %、ミドルが2.3 %で統計的に有意な差が見られた。コードBに分類されるキーワードを使用したセンテンスの言及頻度は、トップが0 %、ミドルが2.2 %で、こちらも統計的に有意な差があった。コードAとコードBを合わせた言及頻度はトップが0 %、ミドルが4.5 %となり、統計的に有意な差が見られている。特筆すべきは、キーワードを使用したセンテンスの言及頻度がトップは0 %であったことである。サンプルの文書において、トップはキーワードを使用するという形式で因果について言及していなかった。

表3 トップとミドルの言及頻度の比較
《コードA、コードB》

	トップ	ミドル
メッセージセンターの数	4名(事業部長)	12名(担当者)
全センテンス数 (サンプル文書数)	350 (12通)	648 (20通)
《コードAの言及頻度》		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	0% (0) —————	*—2.3% (15)
《コードBの言及頻度》		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	0% (0) —————	*—2.2% (14)
コードA+Bの言及頻度	0% (0) —————	*—4.5% (29)

* : p<.01 比率の差の検定

** : p<.05 比率の差の検定

コードCの言及頻度は、トップが1.7 %、ミドルが0.9 %で、両者に統計的な差は見られなかった。コードCを用いた形式では、トップも因果について言及していることがわかった（表4参照）。

表4 トップとミドルの言及頻度の比較
《コードC》

	トップ	ミドル
メッセージセンターの数	4名(事業部長)	12名(担当者)
全センテンス数 (サンプル文書数)	350 (12通)	648 (20通)
コードCの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	1.7% (6)	0.9% (6)

* : p<.01 比率の差の検定

** : p<.05 比率の差の検定

ところで、トップがキーワードを用いて因果について言及しないことが、メッセージセンターの特性のためかもしれないという仮説も成

り立ちうる。そこで、本稿では、同じメッセージセンターであるトップ（事業部長）が本社の上司に宛てた月例ビジネス報告書についても分析を試みた。この文書は、当月における日本の各事業のビジネス状況と今後の戦略的なプランについて、事業部長が毎月本社の上司に報告する目的で作成するものである。このビジネス報告書は、日本支社であるX社の戦略的意思決定のプロセスにおいて作成する文書ではなく、本稿における本来の分析対象ではないが、トップがキーワードを用いて因果について言及しないことが、メッセージセンターの特性ではないことを確認するという目的で、分析をする。上司宛ての月例ビジネス報告書においての因果に関する言及頻度は、表5の通りである。コードAの言及頻度は、上司宛てでは0.5%，トップから部下宛てでは0%で統計的に有意な差はなかったが、コードBは上司宛てでは2.5%，部下宛てでは0%で統計的に有意な差が見られた。コードA+Bの言及頻度は、上司宛ては3.0%，部下宛ては0%となり、統計的に有意な差があった。以上のように、宛て先と目的が異なる文書では、同じメッセージセンター間で、言及

表5 トップの上司宛てと部下宛ての言及頻度の比較

	トップの 上司宛て文書 (本社への報告書)	トップの 部下宛て文書 (戦略的意思決定 のプロセスにおいて 作成された文書)
メッセージセンターの数	4名(事業部長)	4名(事業部長)
全センテンス数 (サンプル文書数)	197センテンス (8通)	350センテンス (12通)
コードAの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	0.5% (1)	0% (0)
コードBの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	2.5% (5)	*— 0% (0)
コードA+Bの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	3.0% (6)	*— 0% (0)
コードCの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	2.0% (4)	1.7% (6)

* : p<.01 比率の差の検定

** : p<.05 比率の差の検定

頻度に差が見られた。トップの上司宛て報告書の分析結果は、トップが戦略的意思決定のプロセスにおいて作成した部下宛ての文書において、キーワードを使用する形式で因果について言及しないことが、サンプル文書のメッセージセンターの特性によるものではないことを指示する結果となった。

尚、参考までに、トップの本社宛ての月例ビジネス報告書と戦略的意思決定のプロセスにおいて作成されたミドルの上司宛ての言及頻度を比較してみた。コードA, B, Cすべてにおいて、トップとミドルの間で統計的に有意な差は見られなかった（表6参照）。

3.5. 因果関連の内容の分析

ここでは、言及された因果関連の内容について分析する。本稿の目的はトップとミドルの因果についての言及の比較であるが、トップがいわゆるキーワードを使用する形式で因果関連についてほとんど言及していないことから、内容に関してはトップとミドルの比較分析をすることはできない。そこで、あくまで参考としてと

表6 トップの上司宛てとミドルの上司宛ての
言及頻度の比較

	トップの 上司宛て文書 (本社への報告書)	トップの 部下宛て文書 (戦略的意思決定 のプロセスにおいて 作成された文書)
メッセージセンターの数	4名(事業部長)	12名(担当者)
全センテンス数 (サンプル文書数)	197センテンス (8通)	648センテンス (20通)
コードAの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	0.5% (1)	2.3% (15)
コードBの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	2.5% (5)	2.2% (14)
コードA+Bの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	3.0% (6)	4.5% (29)
コードCの言及頻度		
全センテンスにおける割合 (言及されたセンテンス数)	2.0% (1)	0.9% (6)

* : p<.01 比率の差の検定

** : p<.05 比率の差の検定

表7 ミドルが言及した影響要因

	プロダクト	プロモーション	プライス	プレイス	その他
コードA	5	10	0	0	0
コードB	3	9	1	0	1
コードA+B	8	19	1	0	1
コードC	1	5	0	0	0
Total (コードA+B+C)	9	24	1	0	1

(数字は言及されたセンテンス数)

いうことになるが、言及された因果関連の内容について、ミドルを中心に分析を行うことにする。

まず、コード化したセンテンスにおける影響要因と被影響要因をどのようなカテゴリーに分類できるかを予備的に分析した。その結果、影響要因のほとんどは、マーケティング活動に絡んだものであり、いわゆるマーケティングの4Pと呼ばれる、プロダクト、プロモーション、プライス、プレイスに関わるものと分類できると判断した。具体的には、プロダクトは、新商品の導入や、商品ラインアップなどの商品戦略に絡むもの、プロモーションは、テレビCM、TVCMの媒体量、TVCM等の消費者調査、サンプリングなど、広告等の販促活動に絡むもの、プライスは価格戦略、プレイスは配荷する店の種類などの流通戦略に絡むものとした。被影響要因に関しては、そのほとんどが、売り上げ、利益、シェア、出荷量などのビジネスの成果に関わるものと、消費者に向けたテストなどの

マーケティング調査によって把握できるマーケティング指標に関わるものであることがわかった。具体的なマーケティング指標としては、ブランドの名前やブランドの便益等、商品についての消費者の認知に関わるもの、テレビCMの好感度など広告についての消費者の認知に関わるもの、消費者の商品試用率、ブランドロイヤリティーといったものである。

この予備的な分析にもとづき、影響要因をマーケティングの4Pとその他、被影響要因をビジネスの成果とマーケティング指標とその他というカテゴリーで分類を行った。分類は、言及頻度の分析においてのコード化をした大学院生3名によって行われた。

まず、影響要因から見てみる。**表7**のように、影響要因はほとんどが4Pのどれかに分類することができた。サンプル文書中では、プロモーションとプロダクトが多く見られた。

被影響要因に関しては、**表8**のように、ビジネスの成果とマーケティング指標のどちらかに分類することができた。サンプル文書中では、ビジネスの成果に関するものが最も多く見られた。

次に、影響要因と被影響要因の関連について、下記の**表9**のように分類してみた。サンプル文書中では、プロモーションがビジネスの成果に

表8 ミドルが言及した被影響要因

	ビジネスの成果	マーケティング指標
コードA	10	5
コードB	10	4
コードA+B	20	9
コードC	3	3
Total (コードA+B+C)	23	12

(数字は言及されたセンテンス数)

表9 ミドルが言及した因果関連

影響要因：被影響要因	コードA	コードB	コードA+B	コードC	コードA+B+C
プロダクト：ビジネス成果	3	3	6	1	7
プロダクト：マーケティング指標	2	0	2	0	2
プロモーション：ビジネス成果	7	5	12	2	14
プロモーション：マーケティング指標	3	4	7	3	10
プライス：ビジネス成果	0	1	1	0	1
マーケティング指標：ビジネス成果	0	1	1	0	1

(数字は言及されたセンテンス数)

影響を与えるというものと、プロモーションがマーケティング指標に影響を与えるというものの、そしてプロダクトがビジネス成果に影響を与えるという因果関連が多く見られた。

最後に、トップの因果関連の言及について、キーワードを用いたものは見られなかったが、コードCの形式では見られたので、こちらと同じように分類した（表10参照）。サンプルの文書では、プロダクトがビジネス成果に影響を及ぼすというものと、プロモーションがビジネス成果に影響を及ぼすという関連について言及されていた。

表10 トップが言及した因果関連

影響要因：被影響要因	コードC
プロダクト：ビジネス成果	3
プロモーション：ビジネス成果	3

（数字は言及されたセンテンス数）

4. 考察とインプリケーション

4.1. 分析結果からの考察

戦略的意意思決定のプロセスにて作成された文書において、ミドルからトップ宛てでは、キーワードを用いた明示的な形式で因果について言及されているが、トップからミドル宛てでは、キーワードを用いた形式の因果についての言及は全く見られなかった。また、X社の日本支社トップは、戦略的意意思決定のプロセスにおける部下とのやりとりと米国本社の上司への月例ビジネス報告書では、因果に関する言及の頻度を変えている。日本支社のトップは、上司への月例ビジネス報告書では、キーワードを用いた明示的な形式で因果に関する言及をしている。尚、日本のトップが本社の上司に宛てた月例ビジネス報告書と、ミドルが戦略的意意思決定のプロセスにおいて上司宛てに作成した文書では、因果についての言及頻度に統計的な差は見られなかった。日本のトップによって作成されている本社のトップへの月例ビジネス報告書は、本社の上司へ、当月のビジネスの状況や、今後の戦略的

なプランについて報告するという目的において作成されたものである。当該文書は、日本支社であるX社の戦略的意意思決定のプロセスにおいて作成されたものではないが、日本のトップが、上司向けと部下向けといった宛先によって、因果に関する言及頻度を変えている可能性を示唆している。上司であるトップと部下であるミドルでは、戦略的意意思決定のプロセスにおける権限や影響力を行使するパワー、あるいは役割等が異なる。このような部下と上司という関係が、トップからミドル、ミドルからトップの言及頻度の差の要因となっているのではないだろうか。

このような権限、パワー、役割等の違いという上下関係の要因がコミュニケーションに与える影響について考えるにあたって、X社の戦略的意意思決定のプロセスにおいて、トップとミドルが具体的にどのようにプロセスに関わっているのかを詳細に見てみる。ミドルは、戦略に関するプラン等の選択肢をトップに提案する役割を担っている。トップは、ミドルの提案に対して、承認をするか、練り直しや別のプランの提案をするように指示する。練り直しや別のプランを求める際には、ヒントとなるようなアイディアなどを提示することははあるが、トップから具体的なプランとして示されることはほとんどない。ミドルは、トップのアイディアや方向性に従って、再度、具体的な選択肢としてのプラン等を作成して提案する。このようなサイクルで行われるため、ほとんどのトップの意意思決定は、最終的にはミドルから提案された具体的な選択肢を承認するという行為を通じて行われる。Mintzberg (1976) は、マネジャーは、部下の作った選択肢から選択をする、あるいはひとつつの選択肢を承認するという行為によって、資源配分の役割を果たしているという。トップの仕事時間は断片的で、熟考する時間はなく、自ら分析してプランする時間はないことが示唆されている。X社においても、Mintzberg (1976) の実証分析で見られたように、トップは承認するか、いくつかの選択肢から選択することに

よって決定者の役割を果たしている。

以上のような具体的なプロセスにおいて、上司であるトップと部下であるミドルはどのようなコミュニケーションを要求されるだろうか。トップがある選択肢を承認する場合は、ミドルが既に選択肢に関して、それを進言する理由を明示しているため、その提案に関してトップの方から何か説明をするという必要はほとんどないであろう。いくつかの選択肢の中から選ぶという場合もあるが、決定の権限を持つトップにとっては、選択の説明は義務ではない。また、それぞれのプランが良いという理由は既にミドルがすでに示している。選択の理由を説明してもよいが、詳細に因果関係を説明する必要はそれほどないと考えられる。他方、提案するミドルは、権限やより大きなパワーを持つ上司であるトップに、なぜその選択肢が良いのかを説得的に説明しなければならない。前述のように、Schilit (1987) は、戦略的意意思決定のプロセスにおいて、ミドルは、上司であるトップへの上方影響力 (upward influence) の方法として、論理的 (logical) あるいは合理的な (rational) な議論を使うとしている。論理的あるいは合理的な議論をするには、判断の前提となる因果関係についても、明示的に示す必要があると考えられる。キーワードを用いた形式での明示的な因果の表現は、ミドルが、トップに対して論理的で合理的な議論で説明する際に使っているのではないだろうか。

4.2. インプリケーション

トップが説明的に因果について語らない理由として、戦略の実行と絡んだ要因も考えられる。戦略的意意思決定は、不確実性のもとでの決定であり、正解があるものではない。アンソフ (1965) は、経営における決定を、戦略的決定、管理的決定、業務的決定に分けたが、戦略的決定は部分的無知のもとでの決定であるといっている。戦略的意意思決定においては、その性質上、ある選択肢が正しいと根拠づける完全な説明というものはあり得ない。このことを考えると、実行

するというプロセスのためには、トップがいろいろ説明しないほうが良い面もある。もし、トップがその判断の根拠について説明してしまうと、その根拠は本当に正当なものなのかと実行する組織のメンバーが考える機会を与えてしまうだろう。メンバーが、決定された戦略がいいものかどうかというところで疑問を抱いてしまうと、実行はうまくいかなくなってしまう。場合によってはということであるが、「我々は～をする」「我々は～をすべきである」と断定的に言うほうが、組織が一丸となって実行できるということもあるのではなかろうか。その点からすると、管理的決定や業務的決定においては、トップが、部下が準備した客観的データ等を用いて、その選択肢の正当性を説明し、組織の構成員の納得度を高めることは、説明をしないよりも合理的かもしれない。

このように考えれば、戦略的意意思決定のプロセスにおいて、決定者の役割を果たす者が、因果について説明的に言及しないことは積極的な意義があるのかもしれない。このことは、戦略的意意思決定のプロセスに関する先行研究では、あまり議論されなかったインプリケーションと考えられる。ただし、これが意図的なものかどうかは、本稿のデータでは確認できない。トップへのインタビュー等を通じて意図について検証していく必要がある。

5. おわりに

グローバル企業X社での戦略的意意思決定のプロセスにおいて、トップからミドル、ミドルからトップでは、因果に関する言及の頻度に差があることが明らかになった。サンプル文書においては、ミドルからトップへはキーワードを用いた明示的な形式で因果について言及しているが、トップからミドルへの場合、キーワードを用いた因果についての言及頻度はゼロであった。トップは、コードCの「～のために～すべき」「～のために～しよう」といういわば断定的な形式でのみ、因果について言及していた。他方、

トップは、上司への月例ビジネス報告書では、キーワードを使用した明示的な形式で因果に関して言及していた。その言及頻度は、戦略的意思決定のプロセスにおいてミドルからトップへ宛てた場合と統計的に差がなかった。戦略的意思決定のプロセスにおける上司であるトップと部下であるミドルの権限やパワー、そして役割の違いといった要因が、因果についての言及の差を生み出している可能性があると考える。

決定者であるトップが部下に対して因果について説明的に言及しなかったという本稿の発見事実は、戦略的意思決定のプロセスにおいて、決定者がその部下に、因果について言及しないことが、何らかの積極的な意義を持つ可能性を示唆している。正解があるわけではない戦略的意思決定において、トップが因果について説明しないことが実効面におけるメリットが期待できるかもしれないことは、戦略的意思決定のプロセスに関する先行研究ではほとんど議論されてこなかった本稿でのインプリケーションと考える。

ただし、トップがミドルに因果について言及しないことが、戦略的意思決定のプロセスにおける特徴なのかどうかは、本稿の結果だけからは判断できない。業務的決定や管理的決定の場合の因果に関する言及頻度と比較分析する必要がある。さらに、X社が外資系企業であることにも注意すべきであると考えている。欧米企業は、トップダウンが強いと言われる。トップが部下に因果について言及しなかったことは、外資系企業の特徴という可能性もあり、日本企業においては異なる結果が見られることも十分に考えられる。今後の課題として、日本企業との比較分析をする必要があると考える。もとより、今回の分析は、在日グローバル企業X社という1社のデータを用いた分析である。戦略的意思決定のプロセスにおいて、トップがミドルよりも因果についての言及頻度が低いことが一般的なものであるかということも、今後の検討課題である。

本稿では、戦略的意思決定のプロセスにおける

トップとミドルの言及頻度の差について、客観的な機能の視点を中心に考察をしたが、言及者の意図については分析していない。戦略的意思決定のプロセスにおいて、決定者が因果について説明的に言及しないことの意義については、決定者であるトップの人々の意図について調査することが肝要であろう。また、トップが戦略的意思決定において主觀や勘を用いて直観的に判断する場合、その理由を理路整然と説明することは難しい場合もあるだろう。そのようなことも、トップが因果について説明的に語らないことと関係があるのかもしれない。トップが因果について説明的に言及しないことが、意図的なものなのか、意図しているとすれば、どのような機能を期待しているのかについては、今後の課題としてインタビュー等の方法でアプローチしていきたい。

【注】

- 1 分析対象とする文書は、1993年から1997年の間に発行されたものである。
- 2 Huff (1990) , 315pのコード表を参考にしている。表に示された10個の関係のうち、Axelrodが因果関連として注目した6つの関係のみをリストアップし、Huffが因果ではない (noncausal) 関係としている同等や例の関係を示す4つの関係は省いている。

【参照文献】

- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
Axelrod, R., eds., *Structure of Decision - Cognitive Map of Political Elites*, Princeton University Press, 1976.
Barr, P. S., Stimpert, J. L. and Huff, A. S., "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal" , *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.15-36.
Dutton, J. E. and Ashford, S. J., "Selling Issues to Top Management" , *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, 1993, pp.397-428.
Floyd, S. W. and Wooldridge, B., "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role" , *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4, 1994, pp.47-57.
Huff, A. eds., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, 1990.

Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973 (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年) .

Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, A., "The Structure of "Un-structured" Decision Processes" , *Administrative Science Quarterly*, Vo. 21, 1976, pp. 246-275.

Narayanan, V. K and Fahey, L., "Evolution of Revealed Causal Maps during Decline: A Case Study of Admiral" in Huff, A. eds., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, 1990, pp.109-133.

小高久仁子「企業組織における戦略的意思決定のプロセス－トップとミドルの「判断の方略」の実証分析」
『組織科学』Vol.40, No. 1, 2006年9月.

Schilit, W. K., "An Examination of the Influence of Middle-level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions" , *Journal of Management Studies*, Vol. 24. Issue 3, 1987, pp.271-293.

Simon, H.A, *The Shape of Automation for Men and Management*, Harper & Row, 1965.

Walsh, J. P., "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane" , *Organization Science*, Vol.6, No. 3, 1995, pp. 280-321.

Wooldridge, B. and Floyd, S. W., "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance" , *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.231-241.