



〈書評〉John P. Kotter, The General Managers

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 148(1):99-104

(Issue Date)

1983-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00172826>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00172826>



書 評

John P. Kotter, *The General Managers*,

Free Press, New York, 1982, xi+221 pp.

金 井 壽 宏

I

全般経営層 (general management) に属するトップ・マネジャーを調査対象とするリーダーシップ研究は、著しく欠如している。調査対象へのアクセスしたいが困難であることが大きな理由である。それ以外に、基本的には小集団のグループ・ダイナミクスを念頭に概念化・理論化が進められてきた社会心理学的アプローチでは、全般経営層の活動を企業経営の現実在即して説明するのにやや無力であったとも考えられる。

他方、経営学プロパーの研究領域としては、主として所有と経営の分離や専門経営者の出現という現象に関連づけて、全般経営層の機能や執行的経営責任 (受託経営層つまり取締役会の受託経営責任と対比される) が議論されてきた。また、戦略策定が経営トップの主要な活動であるという意味では、経営学固有の研究トピックとしてのトップ・マネジメントのリーダーシップ問題は、実質的に経営戦略論で扱われてきたといってもよい。しかし、専門経営者論や経営戦略論に、具体の経営者職務や行動の記述、パーソナリティ特性の解明を望むわけにはいかない。

このような研究上の間隙を埋める試みとして注目に値するのが、文化人類学者がフィールドで未知の社会を記述するのと同じように、経営者の日常行動のありのままを観察・記録し、それを主たるデータ・ベースとする調査である。このような調査方法にもとづく経営者研究の起源は1950年代に遡るが、代表的研究者は、カールソン、スチュワート、ミンツバーグ以外にはみあたらず、研究蓄積は、決して豊富とはいえない。

本著は、全般経営層を対象とした経営者行動論であり、これら少数の研究蓄積の延長上に位置づけられる。著者は、ハーバード経営大学院の組織行動論の教授である。¹

1 著者が自ら指摘するように、ハーバードの生んだ古典的労作『ストリート・コーナー・ソサイティ』と本著での調査活動は、対象こそ違え方法論的にはきわめて類似している。

II

本著の目的は、全般経営層のトップ・マネジャーの実態を、職務の性質（第2章）、バックグラウンド、パーソナリティなどの個人特性（第3章）、日常行動のパターン（第4章、第5章）の3面から把握することにある。

本著の方法論上の特徴としては、複数の方法・データ源を活用し、少数サンプル（9企業よりN=15の全般経営者を選定）をインテンシブに時間をかけてフィールド調査していることが注目される。単一の調査方法（典型的には質問紙法）によって大量サンプルからデータを得て、統計的分析で議論を進める方法を著者はとらない。経営者が現実²に何をおこなっているのかを事実発見として記述し、なぜ観察された行動パターンを経営者がとるのかを多面的に解明するには、前者の方法がより適切であると判断したためである。

著者のアプローチは、調査デザインの性格から厳密に何かを証明しようとするものではない。全般経営者の実態を把握するのに役立つ基本概念を、事実・データより抽出することをねらいとしている。

本調査の発見事実全体にかかわる基本概念は、第4章で提示されるアジェンダとネットワークである。アジェンダとは、自分の担う事業分野の戦略をベースに全般経営者が形成してゆく諸目標や諸計画のルーズな結合体のことをいう。アジェンダをつくることによって、製品・市場、組織、人事、マーケティング、財務状態などがいかにあるべきかについて、長期（5～20年）、中期（1～5年）、短期（1年内）の職責を、自己に対して明らかにする。アジェンダは、公式の経営計画のように公言されたり文書化されたりしない。著者の観察によれば、アジェンダづくりのプロセスは、継続的かつ漸進的であり、新たに全般経営層の職務につくときは、最初の6～12カ月を要する。

全般経営層の創出するネットワークは、直属部下の他、上司（取締役会）、他事業部や他部門の同僚、部下の部下に対して、さらに、顧客、納入業者、競争他社、銀行・株主、政府、新聞・雑誌記者など社外の人びとに対して、広くはりめぐらされており、通常、何百人何千人の多数に及ぶといわれている。ネットワーク内の人びとへの関係の性質（結びつきの強さ・基盤）は多様であるが、基本的には、アジェンダを実施する上で

2 500時間分4000ページ近くのフィールド・ノート（観察法）、全般経営者本人（計100時間）や周囲の上司・同僚・部下（60分×約200名）とのインタビュー資料（構造化面接法）、中長期経営計画、職務記述書、スケジュール表などの社内資料や年次報告書ほかの印刷物（約5000ページ）、およびバックグラウンド、パーソナリティの2部から成る質問票への回答（質問紙法）が、本著での多様なデータ源である。

の依存性が高い対象人物に焦点があわされている。公式計画とアジェンダとの関係と同様に、権限関係を明示したフォーマルな組織構造とネットワークとは両立可能ではあるが、内容・性質が異なる点に、著者は注意を促している。

アジェンダ、ネットワークの双方がほぼできあがった段階で、全般経営者は、ネットワークを活用してアジェンダを実現することにより傾注するようになる（実行段階）。この段階における影響力行使には、権限・命令や予算に依拠する直接的方法より以上に、微妙かつシンボリックな間接的方法が用いられていることが重要な論点となっている。

各章で提示される発見事実は、アジェンダ、ネットワークの基本概念の導出と結びついている。

全般経営層の職務特性に関する議論（第2章）では、職務上の要請（job demands）は、責任および関係の2面に分けられている。全般経営者の責任は、(1)高度に不確実であるにもかかわらず長期の目標設定を要する、(2)職能部門、事業ごとにニーズがきわめて多様であるなかで資源配分のバランスをとらなければならない、(3)トップに位置する全般経営者にとっては、多様で複雑なオペレーション・レベルの問題点の発見・把握は困難であるにもかかわらず、短期的には戦略実施のため膨大な「小さな問題」にも対処しなければならない、という点から一種のジレンマにある。公式計画以外に、よりルールで柔軟なアジェンダを全般経営者が頭の中に抱き、ネットワークより流入する情報に応じて漸進的にその内容を修正している理由はここにある。

責任と同様に、関係もジレンマに直面している。全般経営層に職務上要請される（対人）関係は、公式の権限の欠如、官僚制の障害にもかかわらず、きわめて広範囲のらびとに対して協力を求めなければならないという困難をともなっている。アジェンダの形成と並行してネットワークの発展に最初の数カ月を費やすのはこのためである。

全般経営者の個人特性の記述（第3章）は、次のような研究意図に対して必ずしも十分に説得的であるとは言い難く、記述内容は常識的である。ここでの著者の意図は、多様なデータ源から15名の調査対象にみられる長期的発達パターン（家庭環境→パーソナリティ→学校教育→キャリア・パス→知識・（対人）関係の蓄積）を描き、彼らの個人特性をいわばパーソナル・ヒストリーの結果として捉え、全般経営層の職務上の要請（責任、関係）に適合した個人が生まれるダイナミクスを明らかにしようとする点にある。しかし、実質的には、アジェンダづくり、ネットワークづくりに密接と思われる個人特性のいくつか（たとえば、分析能力以上に直観能力に優れている、親和的で対人関係能力が豊かである等々）を列挙するにとどまっている。

全般経営者の日常行動の類似点・相違点の記述（第4章、第5章）にいたるまで、著者は、アジェンダ、ネットワークの概念を保留しているが、評者には、この2概念で全

章を貫いた方がより明快であるように思われる。

最後に、本著の管理論的含意のひとつとして、ここで注目したいのは次の点である。アジェンダづくりに必要な知識が事業、産業によって特定のであり、つくりあげたネットワークが当該事業、組織に即したものとなっているという事実認識にもとづいて、著者は、全般経営者（ジェネラル・マネジャー）ならばどの企業、どの産業でもジェネラリストとして即座に通用可能だとする通念が本調査の発見事実と反するという。著者のこの主張を別の観点から換言すれば、経営者のアジェンダやネットワークは、内部蓄積されるものであり外部調達が困難な経営資源をなすともいえよう。重役斡旋企業（executive recruiting firm）が存在する米国の企業社会においても、全般経営者に関しては、外部からリクルートするより内部昇進させる方が有効であろうという実践的指針が含意されている。

III

本著の意義および問題点のうちいくつか重要と思われる点を指摘して、今後の研究課題を探求することにしよう。

まず、小集団のユニット内のプロセスを扱ってきたリーダーシップ論では、ユニット内部への影響力だけに主たる関心が向けられてきたため、ネットワークづくりに必要な対外的活動は捨象されたままであった。その重要性を明らかにしたことは、本著の第1の貢献といえよう。

次に、戦略が形成される分析プロセスおよびその際の分析手法を中心的トピックとしてきた経営戦略論に対して、本著は、計画システムから生み出される公式の計画とは（両立可能だが）別個のアジェンダによって、全般経営者の日常行動が導かれているというアイデアを通じて、戦略策定・実施に関するこれまでの議論とはやや異なる現実像を提供している。アジェンダは漸進的（インクリメンタル）に絶えず更新されているという指摘が一般的な事実であるならば、分析的・演繹的に選択された経営戦略によっていきなり企業が方向づけられるという従来の認識は、修正をせまられるであろう。

第3に、マネジメントと名のつく大半の文献にみられる専門経営者の職能に関する通念に対しても、本著は再反省を促す。専門経営者の執行的経営責任を、計画、組織、人員配置、指揮、統制の明確な各ステップから成る管理職能ないしプロセスの観点から捉える概念化は、必ずしも現実を伝えるものではない。個々の職能は、アジェンダづくり、ネットワークづくり、影響力行使（ネットワークを通じてのアジェンダ実行）の日常行動のなかに、分ちがたく混然となっていることが本著の記述から判明する。

第4に、先に評者が「人類学のアプローチ」と名付けた経営者行動の記述的研究の流

れにおいて、本著はどのような位置を占めるであろうか。経営者の日常行動パターンの特徴として、第4章で示された記述の大部分、たとえば、全般経営者の時間配分のほとんどは対人接触に費やされていること、個々の接触はきわめて短かく活動が断片化されていること、対人接触を事前にアレンジするより受動的に（相手にあわせる形で）対応していること、接触相手に命令・指示するのはむしろ稀で、様々な質問をする方がはるかに多いことなどは、経営者活動の他の研究でも既に明らかにされてきた事実である。本著の調査方法によって初めて発見されたものではない。

経営者行動論における本著に独自の貢献は、このような行動パターンがなぜ生じるのかを、アジェンダ、ネットワークの基本概念で説明した点にある。着任後最初の数カ月にアジェンダを形成しネットワークを樹立している限り、一見非能率的な上記の日常行動パターンは、全般経営層の職務の性質（責任、関係）と適合的であり、むしろ能率的であると結論づける分析に、経営者行動論の先行研究にはない本著のユニークな視角がある。

経営管理論の各研究領域になんらかのインパクトを与えるであろう以上4点の貢献は、いずれもアジェンダ、ネットワークの概念に密接である。それだけに、著者が提唱するこの2つの基本概念に、各研究者が今後の経験的研究の道標として、どれだけの価値を認めるかによって、研究書としての本著の評価は大きく分かれるであろう。

本著の限界あるいは残された今後の研究課題は、内容的・方法論的に次の2点に見出される。

ひとつは、業績との関連における仮説である。著者の仮説によれば、(a)アジェンダづくりに積極的な全般経営者ほど業績が優れている。(b)高業績の経営者は、低業績のサンプルに比べて、実行段階でより多様な影響力行使の方法を用いているが、アジェンダ実現の実行活動への時間配分は少ない。(a)によってアジェンダがより現実的であり、ネットワークがより強固になっているためである。興味深い仮説ではあるが、どのようにして全般経営者の業績を（事業環境そのものの潤沢さに起因する成果と分離して）測定するかという問題じたい、たとえば事業部長に対するマネジメント・コントロール（業績評価システム、報酬システム）、各事業分野の特質に応じた経営者育成・人員配置との関連で、きわめて重要な研究トピックである。上述のような仮説を提示するには、著者の業績測定法（Appendix E）はラフで不十分である。

いまひとつは、本著での発見事実の一般化可能性および説明概念の妥当性の範囲に関する諸問題である。第1は、本著の議論が15名のサンプルを超えて全般経営者一般にどの程度あてはまるかである。日常行動の詳細な観察は少数サンプルでなければ不可能であるが、研究トピックによっては、むしろ大量サンプルの収集が可能であり、それにも

とづいた分析が望まれる（たとえば全般経営者の出自）。第2に、本著の議論がどの程度まで全般経営層などの経営トップに固有のものなのか、あるいはミドルも含め管理者層全般にあてはまるのかも関心ある研究テーマである。たとえば、カンターによれば、³革新的なミドル・マネジャーは、自分なりの企画（アジェンダに類似）を抱き、結託ないし連合体形成（ネットワークづくりと機能的に等価）に積極的である。また、研究開発マネジャーの行動科学的諸研究においても、⁴権限に拘束されないネットワークの重要性が指摘されている。第3に、経営者行動のパターンにみられる共通点だけでなく相違点にも一定の注意が払われているけれども、なぜ相違が生じるかについての著者の議論は十分とは言い難い。状況要因、たとえば企業規模や経営戦略の類型に応じて、トップの経営者行動、ミドルの管理者行動がどのように異なっているかを研究トピックスとするような状況アプローチも今後の発展方向のひとつといえよう。

本著は、アジェンダとネットワークの基本概念的有用性および残された研究課題をめぐって、さらなる議論、調査を刺激する布石となるであろう。

3 R. M. Kanter, "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 4, 1982, pp. 95-105.

4 Cf. 金井壽宏「研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ——一般的傾向の分析と理論的説明枠組——」神戸大学経営学部研究年報第 XXIX 卷, 1983, 103-212頁