

学籍番号：CD061007

組織における階層間の情報伝達

～分類枠組みと促進要因に着目して～

(要 旨)

大学院商学研究科

博士後期課程 経営・会計 専攻

村上 善紀

1. 本論文の構成

第1章 論文の目的と問題意識

- 第1節 研究の目的
- 第2節 問題意識
- 第3節 分析枠組みの提示と本論文の構成

第2章 既存研究の検討

- 第1節 問題意識と本章の構成
- 第2節 組織内での情報伝達に関する研究の起源
- 第3節 上から下への戦略情報伝達に関する議論
- 第4節 下から上への戦略情報伝達に関する議論
- 第5節 下から上へのネガティブな情報の伝達に関する議論
- 第6節 まとめと仮説の導出

第3章 調査の概要

- 第1節 組織の〈重さ〉プロジェクトの概要
- 第2節 サンプルの特徴
- 第3節 変数の操作化
- 第4節 データセットの長所と限界

第4章 上から下への戦略情報の伝達

- 第1節 仮説の確認
- 第2節 実証分析
- 第3節 考察

第5章 下から上への戦略情報の伝達

- 第1節 仮説の確認
- 第2節 個人的要因に関する実証分析
- 第3節 組織的要因に関する実証分析
- 第4節 考察

第6章 下から上へのネガティブな情報の伝達

- 第1節 仮説の確認
- 第2節 組織的要因に関する実証分析
- 第3節 考察

第7章 本論文の要約と議論

第1節 本論文の要約

第2節 貢献と議論

第3節 本研究の限界と今後の課題

補論 下から上へのネガティブな情報の伝達に影響を与える個人的要因

第1節 仮説の確認

第2節 個人的要因に関する実証分析

第3節 考察

参考文献

2. 本研究の目的

本研究の目的は、組織における階層間の情報伝達に影響を与える要因を明らかにすることである。具体的には、トップマネジメントとミドルマネジメントの間でおこなわれる情報伝達を、①上から下への戦略情報の伝達、②下から上への戦略情報の伝達、③下から上へのネガティブな情報の伝達という3種類に区分し、それぞれの情報伝達に影響を与える、個人的および組織的要因を実証研究によって検証する。

検証の結果、主として以下の3点の結論が得られた。第1に、組織的要因と個人的要因は、どちらも階層間の情報伝達に影響を与えていた。第2に、既存研究では、階層間の情報伝達に影響を与える様々な組織的要因が個別に指摘されてきた。組織規模、階層数、リーダーシップ及び組織内での影響力の所在といった主要な要因は、これらの要因を一つのモデルに投入した場合でも、それぞれが独立で階層間の情報伝達に影響を与えていた。第3に、情報伝達の種類によって、より強い影響を与えるリーダーシップの形態や組織内で誰が影響力を持つべきかという点が異なっていた。

3. 問題意識

階層間の情報伝達に関する既存研究には、主として2つの問題点があると考えられた。第1に、既存研究では、伝達される情報の中身について明確に定義しないまま、情報伝達に影響を与える要因について議論がおこなわれていた。本来異なる種類の情報伝達として定義されるべきものを、同じ情報伝達として扱っていたために、情報伝達に影響を与える要因が、研究によって相互に対立するということがありえた。第2に、既存研究では情報伝達に影響を与える要因について、個々の研究で別々の要因が指摘されており、要因同士を総合的に把握するということはおこなわれていなかった。そのため、複数の要因を統一的に扱った場合に、どの要因の影響力がより強いのかということや、要因間にどのような関係があるかということとはわからなかった。本研究では第1の問題点に関して、既存研究

の検討を通じて、階層間の情報伝達を分類する枠組みを提示した。第 2 の問題点に関しては、上記の分類枠組みに従って情報伝達を 3 種類に分類し、それぞれの情報伝達について、さまざまな要因の相対的な影響力を検証した。

4. 既存研究の検討と仮説の提示

第 2 章では、階層間の情報伝達に関する既存研究のレビューを通じて、本研究の位置づけと分析枠組みを提示した。ここでは、戦略論や組織論における既存研究を検討することにより、階層間の情報伝達を扱った研究は、情報伝達の方法（上から下、下から上）と伝達内容（戦略情報の伝達、ネガティブな情報の伝達）によって 4 種類に分類され、既存研究における議論は、これら 4 種類の情報伝達のどこかに位置付けられるということが示された。これら 4 種類の情報伝達のうち、本研究では、上から下への戦略情報の伝達、下から上への戦略情報の伝達、下から上へのネガティブな情報の伝達という 3 種類の情報伝達について取り扱うこととなった。それぞれの情報伝達に影響を与える要因について、以下のような仮説が、既存研究の検討を通じて導出された。

上から下への戦略情報の伝達

仮説 1 - 1 : 組織の規模が拡大するほど、トップマネジメントからミドルマネジメントへの戦略情報伝達の程度が減少する

仮説 1 - 2 : 組織内の階層数が増加するほど、トップマネジメントからミドルマネジメントへの戦略情報伝達の程度が減少する

仮説 1 - 3 : 組織の規模が拡大するほど、組織内の階層数が増加する

仮説 1 - 4 : ミドルマネジメントがフォーマルな計画を参考にしている程度が高いほど、トップマネジメントからミドルマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する

仮説 1 - 5 : ミドルマネジメントが計画の作成に参加できているほど、トップマネジメントからミドルマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する

仮説 1 - 6 : 組織のトップマネジメントが関与的なリーダーシップスタイルを示すほど、トップマネジメントからミドルマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する

下から上への戦略情報の伝達

仮説 2 - 1 : ミドルマネジメントの年齢が上昇するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報の伝達の程度が増加する

仮説 2 - 2 : ミドルマネジメントの在職期間が増加するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報の伝達の程度が増加する

- 仮説 2 - 3 : 職能部門の違いによって、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの情報伝達の程度が異なる
- 仮説 2 - 4 : 組織の規模が拡大するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報伝達の程度が減少する
- 仮説 2 - 5 : 組織形態が事業部制に近くなるほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する
- 仮説 2 - 6 : 組織内の階層数が増加するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報伝達の程度が減少する
- 仮説 2 - 7 : 組織の規模が拡大するほど、組織内の階層数が増加する
- 仮説 2 - 8 : 組織の形態が事業部制組織に近づくほど、組織内の階層数が減少する
- 仮説 2 - 9 : 組織のトップマネジメントが支持的なリーダーシップスタイルを示すほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する
- 仮説 2 - 10 : ミドルマネジメントが、組織内での自分の有している影響力が強いと考えているほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへの戦略情報伝達の程度が増加する

下から上へのネガティブな情報の伝達

- 仮説 3 - 1 : ミドルマネジメントの年齢が上昇するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報の伝達程度が増加する
- 仮説 3 - 2 : ミドルマネジメントの在職期間が増加するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報の伝達程度が増加する
- 仮説 3 - 3 : ミドルマネジメントの職務満足が高まるほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報の伝達程度が増加する
- 仮説 3 - 4 : 組織の規模が拡大するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が減少する
- 仮説 3 - 5 : 組織内の階層数が増加するほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が減少する
- 仮説 3 - 6 : 組織の規模が拡大するほど、組織内の階層数が増加する
- 仮説 3 - 7(a) : 組織のトップマネジメントが支持的なリーダーシップスタイルを示すほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が増加する
- 仮説 3 - 7(b) : 組織のトップマネジメントが関与的なリーダーシップスタイルを示すほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が増加する

仮説 3 - 8(a) : 組織内でミドルマネジメントが強い影響力を有していると考えられる組織ほど、ミドルマネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が増加する

仮説 3 - 8(b) : 組織内でトップが強い影響力を有していると考えられている組織ほど、ミドル・マネジメントからトップマネジメントへのネガティブな情報伝達の程度が増加する

5. 調査の概要と変数の操作化

第 3 章では、どのような調査を通じて本研究で用いられるデータを収集したのかということ、仮説を検証するために、どのようにして変数の操作化をおこなったのかについて詳細な説明をおこなった。本研究で用いられるデータは、組織の〈重さ〉プロジェクトにおける過去 3 回の調査によって収集された。ここでは、組織の〈重さ〉調査の主たる分析単位がビジネス・ユニット(Business Unit, 以下 BU)であることや、各 BU のデータは最低でも、その BU に所属するミドル 3 名とローワー 3 名の、計 6 名の回答の平均値を用いていることなどが説明された。変数の操作化については、被説明変数として 3 種類の情報伝達（上から下への戦略情報の伝達、下から上への戦略情報の伝達、下から上へのネガティブな情報の伝達）の操作化について説明した。また説明変数として、組織規模、組織の階層数、組織の形態、トップマネジメントのリーダーシップスタイル、組織内での影響力の所在、計画参照度、計画作成への参加度といった変数の操作化について説明をおこなった。

6. 実証研究

第 2 章で提示された仮説を基に、第 4 章から第 6 章では、3 種類の情報伝達に影響を与える要因について検討した。第 4 章では、上から下への戦略情報の伝達について、第 5 章では、下から上への戦略情報の伝達について、第 6 章では、下から上へのネガティブな情報の伝達についてそれぞれ検証をおこなった。

第 4 章では、上から下への戦略情報の伝達を、全社戦略の伝達と BU 戦略の伝達に区分し、組織規模、組織の階層数、計画の参照度、計画作成への参加可能性、トップマネジメントの関与的リーダーシップの程度という 5 つの説明変数を与える影響について検証した。実証分析の結果、5 つの説明変数の内、組織の階層数、計画参照度、計画作成への参加可能性、トップマネジメントの関与的リーダーシップという 4 つの変数が、戦略情報の伝達に影響を与えていることが示された。実証結果をみると、組織の階層数が増加するほど、戦略情報の伝達は減少していた。また、ミドルマネジメントが計画を参照して業務をおこなない、業務計画への参加可能性が高く、トップマネジメントの関与的リーダーシップの程度が高いほど、戦略情報の伝達は増加していた。組織規模は戦略情報の伝達には影響を与えていなかったが、組織規模の拡大は組織の階層数を増加させ、それが戦略情報の伝達の減少につながるということも示された。

全社戦略と BU 戦略という被説明変数の違いに着目して各変数の影響を見てみると、組織の階層数はどちらの情報伝達に対しても、階層数が増加するほど情報伝達が減少するという関係を示していた。他の 3 つの変数が与える影響力の強さは、被説明変数に応じて異なっていた。全社戦略の伝達に関しては、計画参照度の与える影響が最も強く、次に計画作成への参加可能性の影響力が強かった。BU 戦略の伝達に関しては、計画作成への参加可能性の影響力が最も強く、次に強いのが BU 長の関与的リーダーシップの程度であった。

第 5 章では、下から上への戦略情報の伝達に影響を与える、個人的要因と組織的要因について検証した。個人的要因については、個票データをもとにして、回答者の年齢、所属企業での在職期間、職能部門の違いという 3 つの要因が、下から上への戦略情報の伝達に与える影響を、階層的重回帰分析を用いて分析した。分析の結果、回答者の年齢が高いほど、戦略情報の伝達が増加するという関係が示された。在職期間に関しては有意な関係は見られなかった。職能部門に関しては、営業・マーケティング部門の社員は、研究開発部門の社員及び生産部門の社員と比較して、戦略情報伝達の程度が有意に高いということが明らかになった。

組織的要因に関しては、組織規模、組織運営形態、組織の階層数、トップマネジメントの支持的リーダーシップの程度、ミドルマネジメントの影響力という 5 つの変数が、下から上への戦略情報の伝達に与える影響を検証した。実証分析の結果、組織規模が拡大し、組織の運営形態が職能制に近づくほど、組織の階層数が増加して、下から上への戦略情報の伝達が減少することが示された。また、トップマネジメントが支持的リーダーシップをより強く発揮し、組織内でミドルマネジメントの影響力が強まるほど、下から上への戦略情報の伝達が増加することが明らかになった。

第 6 章では、下から上へのネガティブな情報の伝達に影響を与える組織的要因について検討した。ここでは特に、相互に対立する仮説に着目して検証をおこなった。対立する仮説の一つ目は、トップマネジメントが支持的なリーダーシップスタイルを示す場合と、関与的なリーダーシップを示す場合とで、どちらがよりネガティブな情報の伝達を促進するかという問題である。二つ目は、組織においてトップマネジメントの影響力が強い場合と、ミドルマネジメントの影響力が強い場合で、どちらの場合にネガティブな情報の伝達がより促進されるのかという問題である。

この 2 つの対立する仮説及びそのほかの仮説を検討するために、組織規模、組織の階層数、トップマネジメントの支持的リーダーシップの程度、トップマネジメントの関与的リーダーシップの程度、ミドルマネジメントの影響力、トップマネジメントの影響力という 6 つの変数が、下から上へのネガティブな情報の伝達に与える影響を検証した。実証分析の結果、組織規模が拡大するほど、組織の階層数の増加を通じて、ネガティブな情報の伝達が減少することが示された。リーダーシップと影響力の所在に関しては、トップマネジメントの支持的及び関与的リーダーシップの程度と、トップマネジメントの影響力が強まるほど、ネガティブな情報の伝達が増加することが明らかになった。ミドルマネジメントの

影響力は、ネガティブな情報の伝達に有意な影響を与えていなかった。

対立する仮説の比較では、トップマネジメントの関与的リーダーシップがネガティブな情報の伝達に与える影響の方が、トップマネジメントの支持的リーダーシップが与える影響よりも強いという結果が示された。また、トップマネジメントの影響力が高いほうが、ミドルマネジメントの影響力が高い場合よりも、ネガティブな情報の伝達が促進されるという結果が明らかになった。

7. 貢献と課題

本論文の貢献としては、大きく 3 点指摘することができると考えている。第 1 に、階層間の情報伝達に関する様々な既存の議論を、分類して整理する枠組みを提示したことである。第 2 に、既存研究でそれぞれ個別に指摘されてきた、階層間の情報伝達に影響を与える様々な要因について、それらを統合したモデルを用いて、要因間の関係や相対的な影響力の違いについて検証したことである。第 3 に、検証の結果として、全ての種類の情報伝達に共通して影響を与える要因と、情報伝達の種類に応じて異なった影響を与える要因が存在するという点を明らかにした点である。

情報伝達の種類によって、影響を与える要因が異なることの主たる理由は、伝達されるべき情報の、「発生（創出）から伝達へ」という一連の過程において重要となるポイントが、情報によって異なるためではないかと思われる。そして、これらの情報は、機械的組織において伝達が促進されやすい情報と、有機的組織においてより伝達されやすい情報とに分けられると考えられる。

伝えるべき情報は既に発生していて、いかに確実に伝達するかが重要となる種類の情報（上から下への戦略情報の伝達、下から上へのネガティブな情報の伝達）では、トップマネジメントがミドルマネジメントの業務に深く関与するようなリーダーシップを発揮することや、トップの有する影響力を強化することで、情報伝達が促進されると思われる。また、計画の参照が厳格におこなわれているような、機械的組織の特徴を有する組織では、この種の情報がより伝達されやすいと思われる。

しかし、当初は情報が生み出されておらず、情報の創出を促進することから始める必要がある場合（下から上への戦略情報の伝達）には、トップマネジメントがミドルマネジメントの積極的な提案を支持するようなリーダーシップを発揮し、ミドルマネジメントの影響力を強化して、情報の創出と伝達を促さなければならないと考えられる。このように、ミドルマネジメントが、規定された職務の範囲を超えて積極的な情報伝達をおこなっていくというのは、有機的組織の特徴を有した組織において見られる現象だと思われる。

最後に、本研究の課題としては、以下の 4 点が指摘できる。第 1 に、下から上への戦略情報の伝達を考えたときに、本研究では、伝達内容がトップマネジメントに受容される程度を測定している。しかし、もう 1 つの側面として、伝達される情報の絶対量に影響を与える要因についても検討することが必要だと思われる。

第 2 に、個票データの値を平均して BU データとすることについての問題である。戦略情報の伝達程度は、職能間や、ミドルとローアの間で異なっているため、BU 内のデータのばらつきが大きい可能性がある。集計の妥当性について厳密に検証するとともに、問題があるならば、例えばミドルとローアの集計値を区別して分析することが必要だと思われる。

第 3 に、トップマネジメントとミドルマネジメントという用語が指している階層が、既存研究と本研究で異なっている可能性がある。主として欧米の既存研究の知見と、本研究の知見を比較する場合には、その問題を考慮に入れる必要がある。

第 4 に、本研究は定量的な分析のみで進められているが、階層間の情報伝達に影響を与える要因の背後の論理を深く検討するためには、個別の BU に深く入り込んだ事例研究も必要になってくるとと思われる。