



最先端研究レビュー

TMT(トップマネジメントチーム)



目次

▶ TMTの概要	p2-15
▶ 論文レビュー1	p16-24
▶ まとめ	p25



01

TMT(トップマネジメントチーム)の概要

▼ TMTの概念

TMT(トップマネジメントチーム)とは

▶ 企業の 最上級レベルの経営幹部 から構成される
企業の **戦略的意思決定** に関わり、企業の成果に大きな影響を与えている

(Hambrick & Mason, 1984)

▼ TMTの概念

Upper Echelons とは

▶ 「上層部」という意味

CEOや取締役、役員など企業の戦略に関わる 「経営の最前線」に立つ人々を指す

→このUpper Echelons theoryを基礎理論として、
デモグラフィック特性など TMTに関連する様々な研究がなされてきた

(Hambrick & Mason, 1984)

▼ TMTの概念

デモグラフィック特性 とは

▶ TMTメンバーの構成に関するもので **年齢や性別、教育レベル** 等、メンバーの社会的な特徴に関連 している

(平井,2013)

▼ TMTの概念



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 . M u r r a y , 1 9 8 9) ・ 基 幹 職 能 異 質 性 (e . g . M i c h l e l a n d Hambrick,1992)・持株異質性(e.g.上田, 1990)

〔表1〕TMT研究によるデモグラフィック変数

(佐藤,2002)

▼ TMTの概念

TMTによる意思決定の要因 (外部要因・内部要因)

▶ 個々のマネージャーの認知ベースや価値観が反映される

▶ デモグラフィック特性 による

(Hambrick & Mason, 1984)

▼ TMTの概念

しかしながら、、

TMTデモグラフィーと企業の業績とを直接的に関係づけることは **困難**である

(網倉,岡田,内田.2008)

▼ TMTの概念

▶ では、両者を媒介する要因は何なのか。

▼ TMTの概念

チームにおける「プロセス」である

▶ つまりTMTデモグラフィーは業績に直接影響を与えるだけでなく、コミュニケーションなどのチーム「プロセス」を通じても業績に影響を与える

(網倉,岡田,内田.2008)

▼ TMTの概念

プロセス要因とは、

▶ 企業のパフォーマンスに影響を与える
意思決定プロセスにおける変数

→ デモグラフィック特性 とともに議論されることが多い

- ・コンセンサス
- ・凝集性
- ・社会的統合
- ・コンフリクト
- ・コミュニケーション

など

(平井,2013),(佐藤,2002)

▼ TMTの概念

また、延岡・田中（2002）も取締役の組織構造や人員構成などのTM特性が業績に与える影響よりも環境条件や組織能力などの要因を考慮すべきと述べている

▼ TMTの概念

業績に与える影響

TM特性

- ・組織構造
- ・人員構成

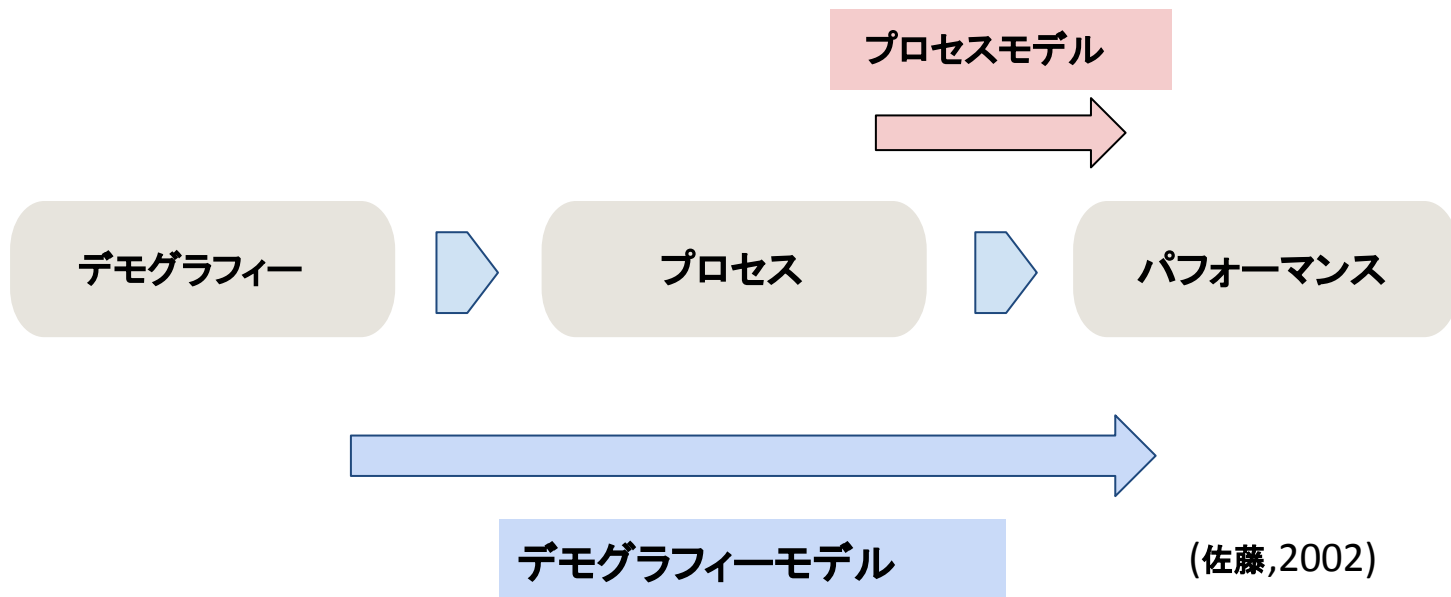


- ・環境条件
- ・組織能力

(延岡・田中,2002)

▼ TMTの概念

TMT研究における分析モデル





02

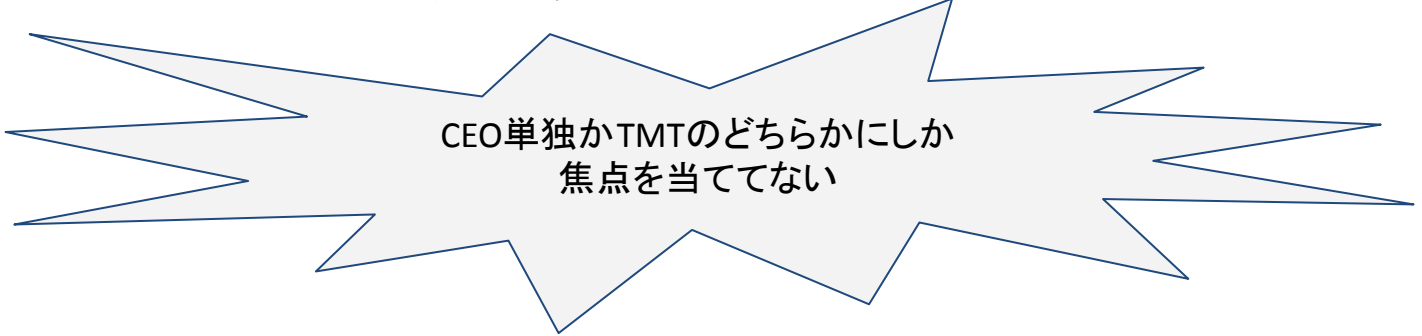
論文レビュー

社長および TMT のデモグラフィック特性と
研究開発費支出の関係性
(中内基博, 2005)

▼ 本論文の背景

＜先行研究の例＞

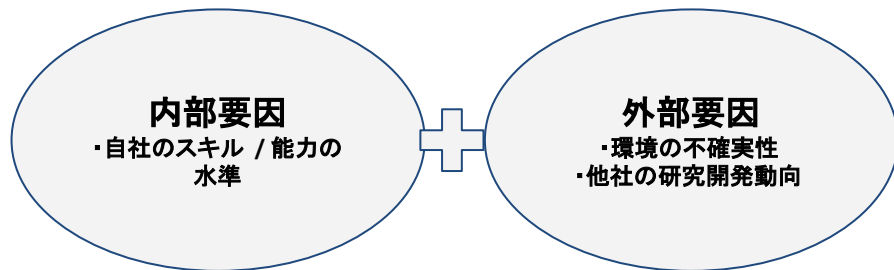
- Datta and Guthrie(1994) : 研究開発費支出が多い企業は総じて高い教育経験と技術系の職歴のある CEOを選出する傾向にある
- Daellembach er al. (1999) : 金属および半導体産業を対象とし、技術系の職歴を有するTMTおよびCEOと研究開発費支出が正の相関関係にある



CEO単独かTMTのどちらかにしか
焦点を当ててない

▼ 本論文の背景

新しい製品やプロセス、技術を開発する際の企業の投資は、将来の競争優位や生産性を牽引するものであるため、研究開発に関わる資金支出はトップ・マネジャーによってなされる最も基本的な投資意思決定のひとつ（Barker and Mueller, 2002）



認知ベースや価値観の主要な決定要素
＝マネジャーの教育経験や職能背景といったデモグラフィック特性
(Hambrick and Mason , 1984)

▼ 本論文の目的

▶ **CEO(社長)とその他の TMT構成員のデモグラフィーに焦点を当て、
それらが研究開発費支出に与える影響を考察する**

(中内基博, 2005)

▼ 本論文の仮説

本論文では、職能背景に焦点を当てて仮説を構築

＜職能背景の分類と影響＞

- ・アウトプット関連の職歴：顧客志向、市場変化への敏感さ
例) 研究開発 / 技術系、マーケティング / 営業
- ・スループット関連の職歴：効率性・生産性重視、コスト意識
例) 会計 / ファイナンス、生産、管理、法務

例) 主たる経験がアウトプット関連の職能にある場合、新しい製品や市場の発見を通して成長性を追求する職能分野
→イノベーション戦略を好む
(Finkelstein and Hambrick, 1996)

本論文の仮説

＜仮説1＞社長の職能背景に関する仮説

1-1:**アウトプット関連**（営業・マーケティングなど）の職能背景を持つ社長がいる企業は、研究開発費支出が多い（正の影響）傾向

1-2:**スループット関連**（生産・技術など）の職能背景を持つ社長がいる企業は、研究開発費支出が少ない（負の影響）傾向

＜仮説2＞

CEO以外のTMT構成員の影響をコントロールした場合でも、社長のデモグラフィック特性は研究開発費支出に影響を与える

＜仮説3＞

社長と類似したデモグラフィックを有する TMT構成員が少ないほど、社長のデモグラフィック特性に基づく選好は研究開発費支出へ反映されなくなる

▼ 本論文の研究手法

＜サンプル＞

- ・東証一部上場の電機、機械、精密産業 121社
- ・TMT:常務以上の役員 1,036名

＜変数＞

- ・従属変数:研究開発費 /売上高
- ・独立変数:社長・TMTの職能背景、年齢、在任期間など
- ・コントロール変数:企業規模、機関投資家、過去の業績など

＜分析方法＞

- ・通常最小二乗法による重回帰分析

本論文の研究結果

・アウトプット関連の職能ダミーが正の0.1%水準で有意

→アウトプット関連の職能背景を持つ社長及びTMTは研究開発費支出に**正の影響**を及ぼす
(仮説1-1を支持)

・スループット関連の職能ダミーが負の0.1%水準で有意

→スループット関連の職能背景を持つ社長及びTMTは研究開発費支出に**負の影響**を及ぼす
(仮説1-2を支持)

表1 重回帰分析結果 (従属変数: R&D/売上高)

	モデル1-1 フルサンプル	モデル1-2 フルサンプル	モデル2-1 フルサンプル	モデル2-2 フルサンプル	モデル3-1 フルサンプル	モデル3-2 フルサンプル	モデル4-1 職能・背景 平均未満	モデル4-2 職能・背景 平均以上	モデル4-3 職能・背景 平均以上	モデル4-4 職能・背景 平均以上
会長ダミー	0.053 (0.004)	0.070 (0.004)	0.101 (0.004)	0.056 (0.004)	0.042 (0.004)	0.013 (0.006)	0.032 (0.006)	0.055 (0.006)	0.100 (0.007)	0.113 (0.006)
多角化	-0.028 (0.00)	-0.037 (0.000)	-0.114 (0.000)	-0.089 (0.000)	-0.040 (0.000)	-0.026 (0.003)	-0.116 (0.005)	-0.089 (0.005)	-0.087 (0.005)	-0.169 (0.004)
特許出願件数 t-1	0.366 * (0.00)	0.382 * (0.003)	0.330 ** (0.003)	0.346 * (0.003)	0.249 † (0.001)	0.244 † (0.003)	0.228 (0.005)	0.251 (0.005)	0.209 (0.005)	0.165 (0.004)
TMT 規模	0.026 (0.00)	0.041 (0.001)	-0.064 (0.001)	-0.092 (0.001)	-0.026 (0.001)	-0.044 (0.001)	0.047 (0.001)	0.035 (0.001)	0.055 (0.001)	0.094 (0.001)
ROA t-1	0.049 (0.055)	0.029 (0.054)	0.022 (0.054)	0.088 (0.053)	0.061 (0.050)	0.113 (0.049)	0.118 (0.073)	0.097 (0.071)	-0.001 (0.094)	-0.008 (0.088)
負債/資産 t-1	-0.272 ** (0.013)	-0.305 ** (0.014)	-0.202 * (0.014)	-0.251 ** (0.014)	-0.220 * (0.013)	-0.290 *** (0.012)	-0.328 * (0.021)	-0.363 * (0.022)	-0.167 (0.018)	-0.147 (0.017)
精密ダミー	0.126 (0.006)	0.106 (0.006)	0.099 (0.006)	0.035 (0.006)	0.105 (0.006)	0.026 (0.009)	0.224 † (0.009)	0.198 (0.009)	-0.060 (0.008)	-0.086 (0.008)
機械ダミー	-0.059 (0.005)	-0.124 (0.005)	-0.063 (0.005)	-0.082 (0.005)	-0.026 (0.005)	-0.094 (0.007)	-0.141 (0.007)	-0.171 † (0.007)	0.051 (0.007)	-0.038 (0.007)
従業員数	0.040 (0.004)	0.037 (0.004)	0.002 (0.004)	0.021 (0.004)	0.049 (0.004)	0.096 (0.007)	0.146 (0.006)	0.104 (0.006)	-0.156 (0.005)	-0.040 (0.005)
金融機関所有割合	-0.110 (3.893)	-0.146 (3.875)	-0.083 (3.772)	-0.069 (3.786)	-0.104 (3.472)	-0.129 (3.439)	-0.508 * (5.270)	-0.529 * (5.285)	0.652 * (6.560)	0.627 * (6.278)
外国法人等所有割合	0.057 (5.900)	0.062 (5.893)	0.082 (5.776)	-0.003 (5.833)	0.093 (5.292)	0.028 (5.303)	0.416 * (6.822)	0.418 * (6.843)	-0.697 * (12.64)	-0.727 ** (11.91)
保有株式時価総額	-0.302 * (0.002)	-0.224 † (0.002)	0.084 (0.001)	0.104 (0.001)	-0.167 (0.001)	-0.108 (0.001)	-0.159 (0.002)	-0.102 (0.002)	0.152 (0.002)	0.284 (0.002)
社長在任年数	0.341 ** (0.000)	0.302 ** (0.000)			0.389 *** (0.000)	0.395 *** (0.001)	0.326 † (0.001)	0.310 † (0.001)	0.141 (0.001)	0.050 (0.001)
社長の年齢ダミー (65歳以上:1)	-0.175 * (0.005)	-0.123 (0.005)			-0.154 * (0.005)	-0.108 (0.005)	-0.359 ** (0.008)	-0.347 ** (0.008)	-0.028 (0.007)	0.090 (0.007)
常務会在职期間 平均年数 (社長除く TMT)			-0.139 (0.001)	-0.170 (0.001)	-0.179 † (0.001)	-0.241 * (0.001)	-0.177 (0.001)	-0.236 † (0.001)	-0.134 (0.001)	-0.064 (0.001)
平均年齢 (社長除く TMT)			0.181 † (0.001)	0.168 † (0.001)	0.197 * (0.001)	0.233 ** (0.001)	0.089 (0.001)	0.136 (0.001)	0.147 (0.002)	0.073 (0.002)
営業・マーケティング (社長)	0.31 *** (0.006)				0.265 *** (0.005)		0.169 (0.008)		0.512 *** (0.010)	
R&D・エンジニア (社長)	0.308 *** (0.006)				0.235 ** (0.006)		0.151 (0.009)		0.596 *** (0.008)	
生産・工場(社長)		-0.250 *** (0.006)				-0.257 ** (0.005)		-0.163 (0.008)		-0.607 *** (0.008)
管理・企画(社長)		-0.354 *** (0.005)				-0.238 ** (0.005)		-0.122 (0.010)		-0.793 *** (0.007)
営業・マーケティング (社長除く TMT)			0.152 † (0.018)		0.152 * (0.016)					
R&D・エンジニア (社長除く TMT)			0.383 *** (0.013)		0.331 *** (0.012)					
生産・工場 (社長除く TMT)				-0.374 *** (0.013)		-0.333 *** (0.013)				
管理・企画 (社長除く TMT)				-0.376 *** (0.011)		-0.349 *** (0.011)				
サンプル数	121	121	121	121	121	121	61	61	60	60
修正 R2乗	0.38	0.38	0.40	0.40	0.51	0.52	0.54	0.54	0.47	0.52
F 値	5.66	5.63	6.08	5.99	7.30	7.38	4.86	4.85	3.96	4.52

括弧内は標準誤差

†=P<0.1, *=P<0.05, **=P<0.01, ***=P<0.001

社長および TMT のデモグラフィック特性と研究開発費支出の関係性
(中内基博, 2005)

本論文の研究結果

・社長以外のTMTメンバーの職能背景がTMTに占める割合をコントロールしてもなお、社長の職能背景はアウトプット、スループットのいずれの変数においても**1%水準で有意を維持**している

→その他のTMT構成員をコントロールしてもなお社長単独の影響力が確認された(仮説を支持)

・社長と同じ職能背景を持つTMTの割合が低いサンプルを用いたモデルでは有意な結果を得ず、高いサンプルを用いたモデルではすべて**1%水準で優位が確保**

→社長と同じ職能背景を有する他のTMT構成員が多い場合には社長のデモグラフィに基づく選考がなされるが、少ない場合には社長は影響力を有しない(仮説3を支持)

表1 重回帰分析結果 (従属変数: R&D/売上高)

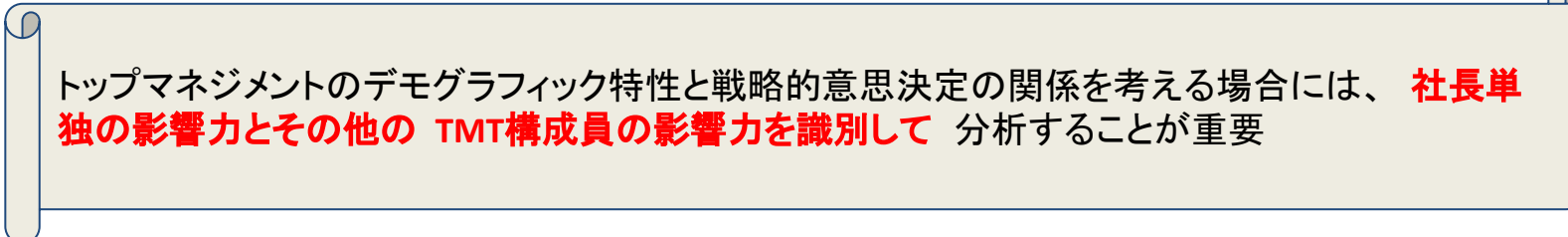
	モデル1-1 フルサンプル	モデル1-2 フルサンプル	モデル2-1 フルサンプル	モデル2-2 フルサンプル	モデル3-1 フルサンプル	モデル3-2 フルサンプル	モデル4-1 職能一致 平均未満	モデル4-2 職能一致 平均未満	モデル4-3 職能一致 平均以上	モデル4-4 職能一致 平均以上
会長ダミー	0.053 (0.004)	0.070 (0.004)	0.101 (0.004)	0.056 (0.004)	0.042 (0.004)	0.013 (0.004)	0.032 (0.006)	0.055 (0.006)	0.100 (0.007)	0.113 (0.006)
多角化	-0.028 (0.00)	-0.037 (0.000)	-0.114 (0.000)	-0.089 (0.000)	-0.040 (0.000)	-0.026 (0.000)	-0.116 (0.000)	-0.089 (0.000)	-0.087 (0.000)	-0.169 (0.000)
特許出願件数 t-1	0.366 * (0.00)	0.382 * (0.003)	0.330 ** (0.003)	0.346 * (0.003)	0.249 † (0.003)	0.244 † (0.003)	0.228 (0.005)	0.251 (0.005)	0.209 (0.005)	0.165 (0.004)
TMT 規模	0.026 (0.00)	0.041 (0.001)	-0.064 (0.001)	-0.092 (0.001)	-0.026 (0.001)	-0.044 (0.001)	0.047 (0.001)	0.035 (0.001)	0.055 (0.001)	0.094 (0.001)
ROA _{t-1}	0.049 (0.055)	0.029 (0.054)	0.022 (0.054)	0.088 (0.053)	0.061 (0.050)	0.113 (0.049)	0.118 (0.073)	0.097 (0.071)	-0.001 (0.094)	-0.008 (0.088)
負債/資産 t-1	-0.272 ** (0.013)	-0.305 ** (0.014)	-0.202 * (0.014)	-0.251 ** (0.014)	-0.220 * (0.013)	-0.290 *** (0.012)	-0.328 * (0.021)	-0.363 * (0.022)	-0.167 (0.018)	-0.147 (0.017)
精密ダミー	0.126 (0.006)	0.106 (0.006)	0.099 (0.006)	0.035 (0.006)	0.105 (0.006)	0.026 (0.006)	0.224 † (0.009)	0.198 (0.009)	-0.060 (0.008)	-0.086 (0.008)
機械ダミー	-0.059 (0.005)	-0.124 (0.005)	-0.063 (0.005)	-0.082 (0.005)	-0.026 (0.005)	-0.094 (0.007)	-0.141 (0.007)	-0.171 † (0.007)	0.051 (0.007)	-0.038 (0.007)
従業員数	0.040 (0.004)	0.037 (0.004)	0.002 (0.004)	0.021 (0.004)	0.049 (0.004)	0.096 (0.007)	0.146 (0.006)	0.104 (0.005)	-0.156 (0.005)	-0.040 (0.005)
金融機関所有割合	-0.110 (3.893)	-0.146 (3.875)	-0.083 (3.772)	-0.069 (3.786)	-0.104 (3.472)	-0.129 (3.439)	-0.508 * (5.270)	-0.529 * (5.285)	0.652 * (6.560)	0.627 * (6.278)
外国法人等所有割合	0.057 (5.900)	0.062 (5.893)	0.082 (5.776)	-0.003 (5.833)	0.093 (5.292)	0.028 (5.303)	0.416 * (6.822)	0.418 * (6.843)	-0.697 * (12.64)	-0.727 ** (11.91)
保有株式時価総額	-0.302 * (0.002)	-0.224 † (0.002)	0.084 (0.001)	0.104 (0.001)	-0.167 (0.001)	-0.108 (0.001)	-0.159 (0.002)	-0.102 (0.002)	0.152 (0.002)	0.284 (0.002)
社長在任年数	0.341 ** (0.000)	0.302 ** (0.000)			0.389 *** (0.000)	0.395 *** (0.001)	0.326 † (0.001)	0.310 † (0.001)	0.141 (0.001)	0.050 (0.001)
社長の年齢ダミー (65歳以上:1)	-0.175 * (0.005)	-0.123 (0.005)			-0.154 * (0.005)	-0.108 (0.005)	-0.359 ** (0.008)	-0.347 ** (0.008)	-0.028 (0.007)	0.090 (0.007)
常務会在职期間 平均年数 (社長除く TMT)			-0.139 (0.001)	-0.170 (0.001)		-0.241 * (0.001)	-0.236 † (0.001)	-0.134 (0.001)	-0.064 (0.001)	
平均年齢 (社長除く TMT)			0.181 † (0.001)	0.168 † (0.001)	0.197 * (0.001)	0.233 ** (0.001)	0.089 (0.001)	0.136 (0.001)	0.147 (0.002)	0.073 (0.002)
営業・マーケティング (社長)	0.31 *** (0.006)				0.265 *** (0.005)		0.169 (0.008)		0.512 *** (0.010)	
R&D・エンジニア (社長)	0.308 *** (0.006)				0.235 ** (0.006)		0.151 (0.009)		0.596 *** (0.008)	
生産・工場(社長)		-0.250 *** (0.006)				-0.257 ** (0.005)		-0.163 (0.008)		-0.607 *** (0.008)
管理・企画(社長)		-0.354 *** (0.005)				-0.238 ** (0.005)		-0.122 (0.010)		-0.793 *** (0.007)
営業・マーケティング (社長除く TMT)			0.152 † (0.018)		0.152 * (0.016)					
R&D・エンジニア (社長除く TMT)			0.383 *** (0.013)		0.331 *** (0.012)					
生産・工場 (社長除く TMT)				-0.374 *** (0.013)		-0.333 *** (0.013)				
管理・企画 (社長除く TMT)				-0.376 *** (0.011)		-0.349 *** (0.011)				
サンプル数	121	121	121	121	121	121	61	61	60	60
修正 R2乗	0.38	0.38	0.40	0.40	0.51	0.52	0.54	0.54	0.47	0.52
F 値	5.66	5.63	6.08	5.99	7.30	7.38	4.86	4.85	3.96	4.52

括弧内は標準誤差

†=P<0.1, *=P<0.05, **=P<0.01, ***=P<0.001

▼ まとめ・考察

- 
- ・日本企業においてもトップ・マネージャーのデモグラフィック特性が研究開発費支出に与える影響が確認された
 - ・TMT研究において捨象されてきた社長の影響力は無視できない
 - ・社長単独を分析対象とする研究では除外されてきた TMT構成は無視できない



トップマネジメントのデモグラフィック特性と戦略的意思決定の関係を考える場合には、**社長単独の影響力とその他の TMT構成員の影響力を識別して** 分析することが重要

▼ 参考文献

・Donald C. Hambrick, Phyllis A. Mason (1984) 'Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers『Academy of Management Review』 Vol 9, No.2. p193-206.

・平井祐理、渡俊也、大塚 篤(2013)「日本の大学発ベンチャーのトップマネジメントチームが業績に与える影響に関する実証研究」『研究技術計画』 27巻3_4号p. 259-272.

・佐藤大輔 (2002)「日本企業における TMT構成と組織パフォーマンスの関係」『北海学園大学経済論集』 第50巻、第3号.

・網倉,岡田,内田(2008)「日本企業のトップマネジメント・チーム:デモグラフィー・コミュニケーション・意思決定」 p1-4

・中内 基博(2005)「社長および TMT のデモグラフィック特性と研究開発費支出の関連性」『日本経営学会誌』第 15号p.91-104

▼ 最後に

ご清聴ありがとうございました