

平成 29 年 8 月 3 日

報道機関 各位

東北大学加齢医学研究所

日本企業の管理職は合理的だった！

- 英国企業の管理職は直観的、日本企業の管理職は合理的であると判明 -

【発表のポイント】

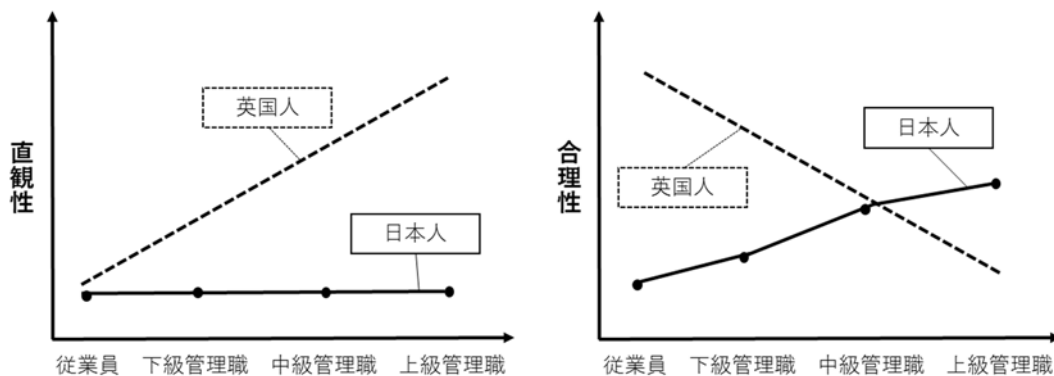
- ・ 英国企業の管理職は直観的なマインドを持つといわれ、それが企業業績と関係があると言われてきました。
- ・ 日本人ビジネスパーソンを対象に調査したところ、日本人の管理職は合理的なマインドを持つことがわかりました。
- ・ 本研究は、認知スタイル（直観性・合理性）と職階の関係性について文化差があることを世界で初めて実証しました。

【概要】

東北大学加齢医学研究所の杉浦元亮教授と博士課程学生の影山徹哉は日本人ビジネスパーソン 1,600 名を対象に認知スタイルと職階の関係性に関する調査研究を行いました。

その結果、職階が上がるにつれて合理的になることがわかりました。英国企業では職階が上がるにつれて直観的になるとされており、真逆の結果となりました。

この研究の成果は、2017 年 7 月 25 日発行のオンライン学術雑誌 *Frontiers in Psychology (Section: Organizational Psychology)* に掲載されました。



研究結果のイメージ図

【詳細な説明】

1. 研究の背景

これまで、企業経営においては直観的な認知スタイル（直観性・合理性）がより重要であると言われ、80年以上にわたって研究されてきました。例えば、直観と起業家、直観と戦略的意思決定、直観とプロジェクトマネジメントなど研究テーマは多岐にわたっています。これらの経営における認知スタイル研究は主に欧米を中心に行われてきました。直観性とは、瞬間的でありかつ無意識的な認識や意思決定のことを指します。例えば、人に対する第一印象を信じる人は直観的であると言えます。一方、合理性とは、時間をかけて行う意識的な認識や意思決定を意味します。何らかの問題の解決策を考える時に、時間をかけて分析的・論理的に考えることを好む人は合理的と言えます。また、認知スタイルは知的能力とは関係がないことが知られています。一般的に、認知スタイルは学習や業務遂行に影響すると言われていています。ビジネスにおいては、人事やチーム編成、従業員教育などに関係していることが示されてきており、認知スタイルを理解することは組織運営上、非常に重要な要素とされてきました。

加えて認知スタイルと職階に関する研究も行われてきました。それによると、職階が上がるにつれて直観的になることが研究により明らかになっています。実際のビジネスでは、時間制約がある中で完全な情報を得られることはまずありません。むしろ、不確実な状況下で仕事を進めなくてはならない状況が多々あります。多くの管理職はこのような状況に直面したときに、直観的な意思決定を行うと言われていています。例えば、マイクロソフトのビル・ゲイツ氏はCNNのインタビューでアイデアの良し悪しをどう判断するか尋ねられ「直観」と答えています。他に、スターバックスのハワード・シュルツ会長、ヴァージングループのリチャード・ブランソン会長も起業やビジネスに関わる判断には「直観」が極めて重要な要素であると述べています。また、認知スタイルと企業業績を調べた研究では、直観的なオーナーが経営する企業は合理的意思決定方式を主流とする企業よりも、長期的に見て成長率が高いことが分かっています。このような背景から認知スタイルと直観研究は脚光を浴びるようになりました。それと同時に、経営と直観性に関する一般書も出版されるなど、現実の経営にも様々な形で影響を与えるようになりました。

しかしながら、認知スタイルと職階に関する先行知見には3つの問題があります。

(1) 先行研究では、認知スタイルを計測する質問紙として1軸モデルのものを使用していました。しかし、これまでの認知スタイル研究では、直観性と合理性はそれぞれ独立しているという2軸モデルが主流となっており、その妥当性が心理学及び脳科学的研究で明らかとなっています(モデルの概念については図1

をご参照下さい)。さらに、先行研究で用いられた1軸モデルの質問紙それ自体に統計的妥当性に乏しいことが別の研究で示されています。

(2) 先行研究では、年齢の影響を考慮されていませんでした。一般的に職階が上がれば、年齢も上がると考えられ、直観性と年齢は正相関していると研究もあります。つまり、経営の話とは別に「単に年齢が高いから直観的であった」と年齢だけで説明がついてしまうという可能性があります。

(3) 認知スタイルと職階の研究は主に英国で行われたものが多く、他国で行った場合は違う結果が得られる可能性があります。

そこで、本研究では、上記の3つの問題点を解決するため、2軸モデルの質問紙を用い、年齢の影響を考慮した上で、日本人を対象に認知スタイルと職階の関係性に関する研究を行いました。

2. 研究の方法

30代から60代の私企業に勤める日本人ビジネスパーソン1,600名を対象としました。職階を上級管理職(経営管理者層)、中級管理職(各部門長等)、下級管理職(主任クラス等)、従業員に分類しました。性別を含めトータル4(職階)×4(年齢)×2(性別)=32の枠を設け、それぞれ50名ずつサンプリングしました(図2)。データサンプリングについてはウェブ調査会社に依頼しました。また、認知スタイルを計測する質問紙として、2軸モデルであるRational-Experiential Inventory(REI)の日本語版を使用しました。

3. 研究の結果

日本人管理職はより合理的な認知スタイルをしていることが明らかになりました(図3)。これは英国で行われた先行知見とは真逆の研究結果でした。つまり、日本企業は直観性というよりは、むしろ、合理性に牽引されていることわかりました。

この研究結果については次のように解釈されます。つまり、日本人管理職は合理的な傾向があるので、分析的に思考し、計画を立てるのが得意であり、それを着実に実行することに長けていると言えるかもしれません。しかし、実行すべきアイデアやイノベーションを発想することは苦手としているかもしれません。一方で、直観的な傾向がある英国の管理職は優れたアイデアを生み出すクリエイティブな能力は長けているかもしれませんが、それを現実化するための行動計画を立案することは苦手としている可能性があります。

一方で、合理性の得点に関して、職階と年齢の関係性を詳しく見てみると興味深い傾向があることがわかりました。30代と60代の上級管理者の得点傾向が40代と50代のそれと異なっていました。40代、50代の傾向は年功制に基づく典型的な日本企業の文化を反映しているため、年齢とともに合理性得点が高く

なっていると考えられます。一方、30代、60代の上級管理者は一般的な年功制をベースとした企業文化から外れているサンプルが含まれていると考えられます。この層は、特異的な個性や能力（例えば、起業家精神やカリスマ的リーダーシップ）を持つ者が含まれていると考えられ、その意味で合理性が昇進に影響しなかったのではないかと推察されます。

4. 研究成果の意義

本研究成果の意義は2つに集約されます。

(1) 一般書などでも経営における直観の有用性を説くものがありますが、今回の研究結果を考慮すると文化差があることから鵜呑みにすることはできないことが示唆されました。マネジメント理論など欧米発の理論は文化差などを考慮していないものも多く、今回の研究のように欧米における研究知見が必ずしも国内で通用するとは限りません。また、認知スタイルの文化差を理解することで海外との合弁企業などにおける意思決定の手法の違いなどの理解にも役立つことと思われまます。

(2) 応用・展開研究への発展です。今回の調査では大企業・中小企業など企業の区別をつけておりませんでした。そのため、企業規模に応じた調査研究へと展開することが考えられます。さらに、職階と認知スタイルの関係性は景気状況によって変動する可能性もあります。例えば、好景気時は直観性優位になり、不景気時は合理性優位になるということも可能性として考えられます。そのため、数年ごとの調査研究が必要になってくると思われます。また、日本企業が合理性によって牽引されているというデータをより詳細に検討することで、例えば「合理的思考のトレーニング」など管理職育成研修などで使えるツール開発研究へと様々な形で応用が可能となることが期待されます。

【論文の題目】

題目 : Relationship of Cognitive Style and Job Level: First Demonstration of Cultural Differences

著者 : Tetsuya Kageyama, Motoaki Sugiura

URL : <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01279/full>

雑誌 : Frontiers in Psychology (Section: Organizational Psychology)

DOI : 10.3389/fpsyg.2017.01279

【お問い合わせ先】

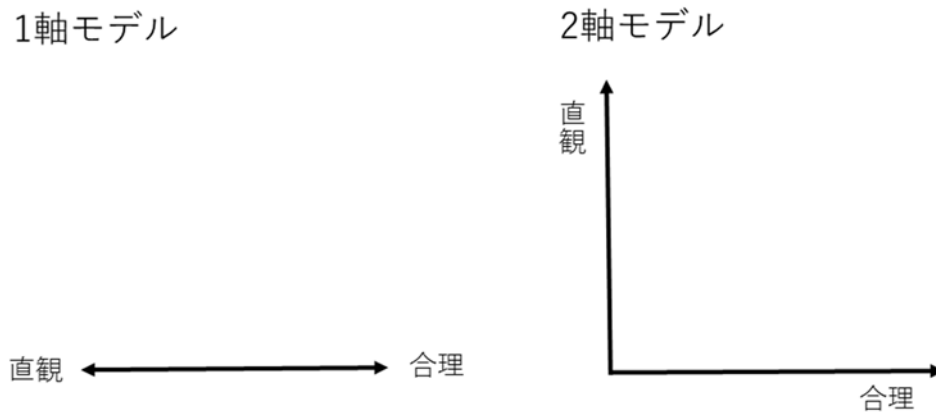
<研究に関すること>

東北大学加齢医学研究所 人間脳科学研究分野
東北大学災害科学国際研究所 災害情報認知研究分野
教授 杉浦 元亮 (すぎうら もとあき)
〒980-8575 仙台市青葉区星陵町 4-1
電話 : 022-717-8563
E-mail : sugiura@tohoku.ac.jp

東北大学加齢医学研究所 人間脳科学研究分野
博士課程 影山 徹哉 (かげやま てつや)
〒980-8575 仙台市青葉区星陵町 4-1
電話 : 022-717-8563
E-mail : tetsuya.kageyama.t4@dc.tohoku.ac.jp

<報道に関すること>

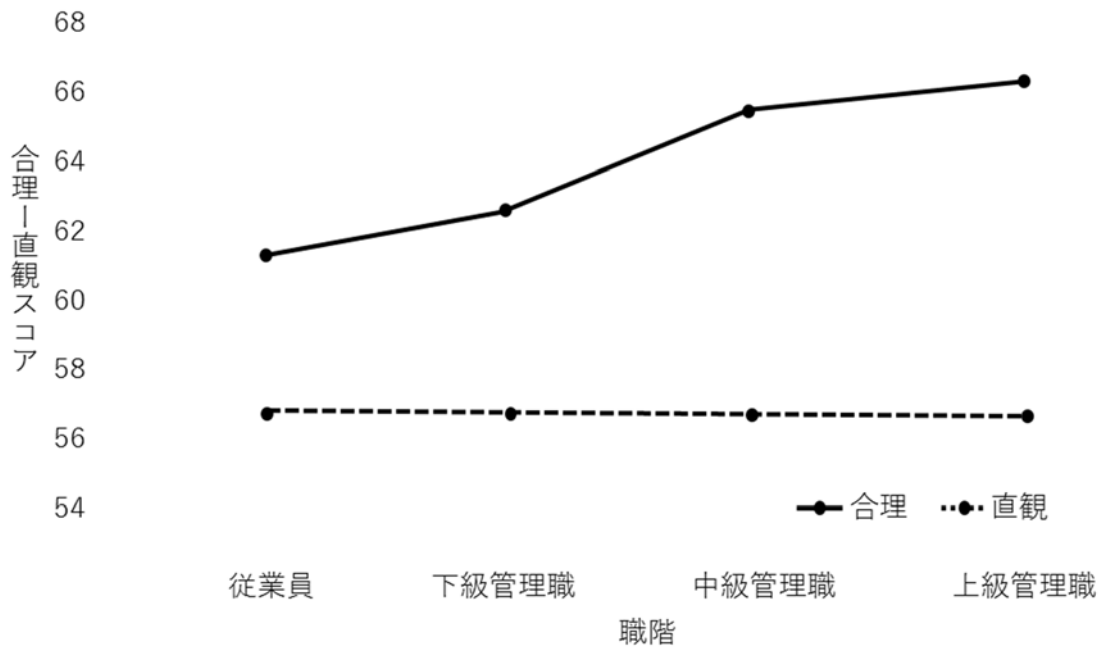
東北大学加齢医学研究所 広報情報室
〒980-8575 仙台市青葉区星陵町 4-1
電話 : 022-717-8496
E-mail : network-admin@ml.idac.tohoku.ac.jp



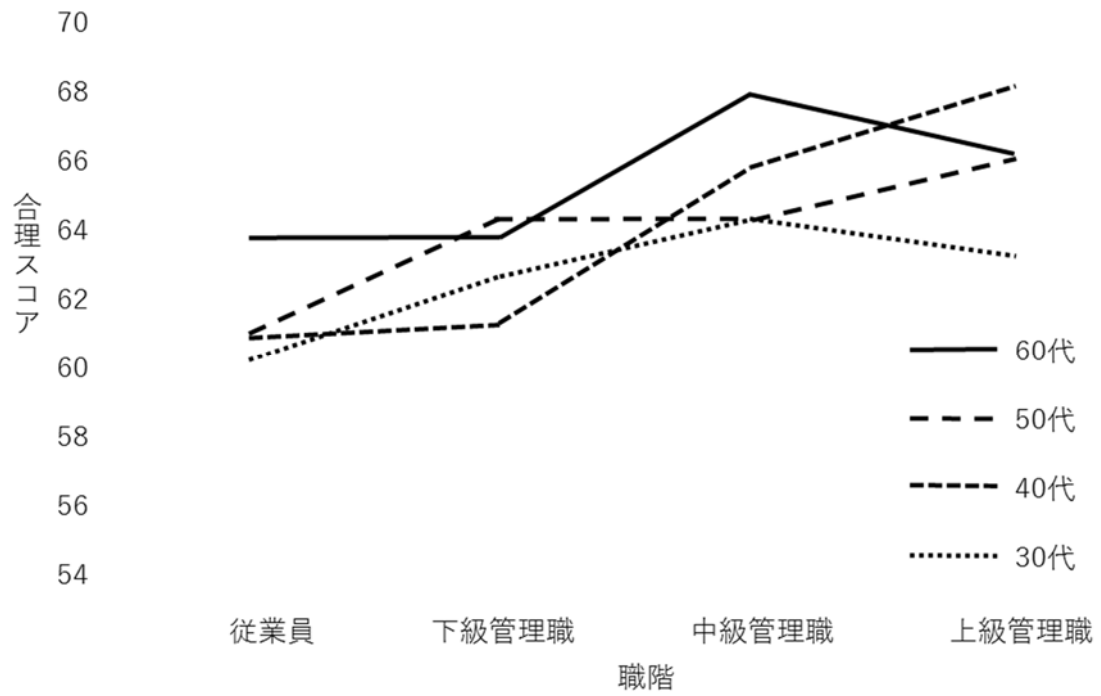
(図1) 1軸、2軸モデルの概念図

		上級管理者	中級管理者	下級管理者	従業員	計
60代	男性	50	47	47	48	192
	女性	49	48	41	45	183
50代	男性	49	47	49	47	192
	女性	50	50	50	50	200
40代	男性	49	47	47	49	192
	女性	48	50	50	48	196
30代	男性	45	48	48	47	188
	女性	48	46	49	47	190
	計	388	383	381	381	1533

(図2) 調査対象者



(図 3) 職階ごとの合理・直観スコア



(図 4) 職階と年齢別の合理スコア