

Title	傾注研究の発展と今後の課題
Sub Title	Reviews on the attention-based view of the firm and the directions for future research
Author	三橋, 平(Mitsuhashi, Hitoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.153- 169
JaLC DOI	
Abstract	<p>本稿では、傾注研究に関する最近の動向を、傾注がもたらす組織・企業行動に対する結果と、傾注を規定する要因という2つの観点から議論する。その上で、傾注研究が今後取り組むべき課題について指摘を行う。</p> <p>This study reviews recent development of the literature on the attention-based view of the firm by focusing on how managers' attention allocations shape organizational behavior and what shapes the patterns of managers' attention allocations.</p> <p>Based on the reviews, this study suggests some directions for future research.</p>
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0153

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

傾注研究の発展と今後の課題

Reviews on the Attention-based View of the Firm and the Directions for Future Research

三橋 平(Hitoshi Mitsuhashi)

本稿では、傾注研究に関する最近の動向を、傾注がもたらす組織・企業行動に対する結果と、及び、傾注を規定する要因という2つの観点から議論する。その上で、傾注研究が今後取り組むべき課題について指摘を行う。

This study reviews recent development of the literature on the attention-based view of the firm by focusing on how managers' attention allocations shape organizational behavior and what shapes the patterns of managers' attention allocations. Based on the reviews, this study suggests some directions for future research.

傾注研究の発展と今後の課題*

三 橋 平

<要 約>

本稿では、傾注に関する最近の動向を、傾注がもたらす組織・企業行動に対する結果と、傾注を規定する要因という2つの観点から議論する。その上で、傾注研究が今後取り組むべき課題について指摘を行う。

<キーワード>

傾注, 傾注ベース論

1. はじめに

経営学の主要課題の1つは、なぜある企業は淘汰され、ある企業は成功するのか、この違いを説明するのは何か、にある。そして、もし仮に本問いに対する回答の1つが、環境適応にあるとすれば、何が組織の環境適応を可能にするのか、を議論する必要がある。環境適応の問題は、古くはオープン・システム理論やコンティンジェンシー理論で検討され、そこから、最適な組織構造のモデルが導出された。また、近年ではダイナミック・ケイパビリティの議論も盛んに行われている。本稿では、このような問題意識を共有しつつ、近年、体系化が進み、注目を集める傾注に関するこれまでの研究をまとめ、その上で、いくつかの今後の方向性を示していく。そして、傾注の研究は、経営学に限らず、広く、社会の問題の解決にも有益な知見をもたらす可能性があることを導出していく。

2. 傾注とは

心理学分野における傾注・注意 (attention) とは、同時に存在が想定しうる複数の客体の1つ

* 本研究はJSPS 科研費25285121の助成を受けたものである。

に対して、明確な形で心を奪われることである¹⁾ (James, 1890: 404)。ここでの客体とは、いつでも意識の中に入り得る要素の集合 (Simon, 1947 [1997]) を意味する。例えば、自動車を運転している際に、前方景色のすべてが我々の目に飛び込んでくる訳ではなく、無意識にやりすごす景色と、目を向ける景色がある。この目を向けた景色が、上述の客体であり、外部環境の中から選択的に注意を与えられ認識されたものである。

経営学分野における傾注の定義は、Ocasio (1997: 189) によるものが一般的である²⁾。当該分野における傾注とは、組織の意思決定者による、問題とその解決に関する感知、解釈に時間と労力を使うことを意味する。そして、問題とは、機会や脅威のことであり、外部環境に意味づけを与える類型体系と関連する。また、解決とは、提案、対策プロジェクト・プログラム、新規処理手続きのことであり、問題に対する対処的行動の選択肢の体系と関連する。この定義から、経営学分野の傾注研究の関心は、心理学分野の研究とは、次の2点で異なっていることが分かる。まず第1に、心理学的な関心は、外部環境からのどの刺激に対して、個人が反応するか、に向けられている。一方、経営学的な関心は、マネージャー（組織の意思決定者）が、外部環境がどのような機会と脅威を与えるのか、という点だけでなく、取りうる対応策の内、どの策に対して傾注を与えるのか、という点にも向けられている。マネージャーが何に注意を向けたのか、だけでは経営学分野の研究としては不十分であり、経営学者は、傾注を受けた機会・脅威に対する組織アクションの選択についても関心を持ち、そして、その選択時にも傾注が役割を果たすと考える。第2に、心理学分野では、傾注を認知プロセスにおける知覚に限定し、知覚対象に対して意味づけ、符号づけを行うエンコーディングとは異なるものと考えている。一方、経営学の分野では、この2つのプロセスは独立に存在するものとしながらも、実証的には、両者を区分して実証を行うことが難しいため、関連し合う概念と捉える。例えば、企業買収時に、ある企業の存在に注意を向けることと、その企業をターゲットとして認識することは、異なる。しかし、実証研究では、注意を向けたが、ターゲットとしては認識しなかったケースを、サンプルに組み入れることは難しい。この区分困難性により、経営学分野では傾注という概念を、やや広い意味で用いる。

3. 傾注ベース論の考え方

傾注ベース論とは、企業行動を傾注の観点から分析し、理解しようとする枠組みである。傾注に関する経営学分野の関心は、古くは、March and Simon (1958) にまで遡ることができる。彼らは、マネージャーは限定合理的であり、あらゆる選択肢を考慮して意思決定を行っているわけではないことを指摘し、例えば、過去の経験を通じて馴染みがある解決策に対してはより傾注が

1) 原文は、"the taking possession by the mind, in clear and vivid form, of one out of what seem several simultaneously possible objects or trains" である。

2) 原文は、"To encompass the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both (a) issues: the available repertoire of categories for making sense of the environment: problems, opportunities, and threats; and (b) answers: the available repertoire of action alternatives: proposals, routines, projects, programs, and procedure" である。

与えられ、選択肢に組み込まれる可能性が高くなる、という議論を展開している (Levinthal & March, 1993)。Ocasio (1997, 2011) は、傾注に関する知見は蓄積されているものの、それらに秩序と体系を与える枠組みがないことを指摘し、傾注ベース論の発展を促した。

傾注ベース論の主張は、次の通りにまとめることができる。まず第1に、マネージャーは、限定合理的であり、また、認知の節約家 (Fiske & Taylor, 1984) でもある。そのため、外部環境の一部のみに対し、選択的に傾注を与えている。

第2に、企業は、選択的傾注から得られた外部環境の認識に基づいて、企業戦略の変更、コンピテンスの再構築、そして、競争に対する対応を行う。これは、戦略の変更やコンピテンスの再構築は、外部環境の認識が前提であり、その外部環境の認識は、マネージャーの選択的傾注に基づいている、という考えを意味する。戦略変更やコンピテンス再構築が、企業の外部環境に対する適応を決めるのであれば、マネージャーの選択的傾注は、企業の成長と命運に大きな影響を与えると考えられる。例えば、ライバル他社が新技術を開発しても、それに傾注せず、さしたる対抗策を講ぜず、気がつくと、その新技術が市場においてドミナントな存在にまで成長していることがある (例：コダック社の消滅とデジタルカメラ技術の発展)。また、海外市場に新たに進出する際には、どの市場を検討に加えるのか、という選択肢構築のプロセスにおいて傾注が役割を果たす。

第3に、このように傾注が企業の命運と関係しているのであれば、マネージャーが何に対して傾注を与えるのか、に関する理解を深める必要がある。すなわち、傾注の結果として生じる企業行動のみならず、その傾注を規定する要因を分析する必要がある。マネージャーが何に対して傾注を行うのかは、そのマネージャーが埋め込まれるコンテキストによって説明される。例えば、アメリカ連邦航空局の規制制定プロセスを分析した Sullivan (2010) によれば、ある案件が制定プロセスに入った時点で、残留案件が多ければ多いほど、その新規の案件に対して航空局が傾注を行う。この残留案件数がコンテキストの一例となる。コンテキストは、さらに、社会的・経済的な構造的要因によって形成されている。これらの構造的要因は、コンテキストに対してのみ影響を持つだけでなく、傾注自体を規定する要因としても考えられている。

以上のように、傾注ベース論は、傾注分配パターンの帰結 (マネージャーの選択的傾注は、企業の行動と存続にどのような影響をもたらすのか?) と傾注規定メカニズム (外部環境の何に対してマネージャーが傾注を行うのか? 何がマネージャーの傾注を決定するのか?) を軸として研究が行われている。

4. 傾注配分パターンの帰結

ここでは、傾注配分パターンの帰結、すなわち、マネージャーの選択的傾注は、企業の行動と存続にどのような影響をもたらすのか、に関する研究成果についてまとめる。先行研究では、①組織の存続、②戦略構築、③新技術の採用、に対して傾注配分パターンが与える影響を明らかにしてきた。

第1の組織の存続に対して与える影響については、D'Aveni and MacMillan (1990)の研究がある。彼らは、存続企業と廃業企業のトップ・マネージャー間に、何に対して傾注を与えるのかに違いがないかを調査した。傾注の測定には、有価証券報告書内のCEOから株主への手紙をコンテンツ分析した結果を用いた。まず廃業企業のサンプル・セットを構築、廃業企業と同業で売上高の近い存続企業を比較対象群として選択し、両者を比較している。その結果、平時においては、存続企業のマネージャーは、内部環境と外部環境のそれぞれ均等に傾注を払っており、また、インプット環境よりも、アウトプット環境（顧客ニーズや需要の伸び）に対してより多くの傾注を払っている。そして、需要の危機が発生した際には、存続企業のマネージャーは、外部環境の重要部分に対してより多くの傾注を払っていた。その一方で、廃業企業のマネージャーは、需要の危機が訪れた時でも、アウトプット環境を軽視、ないし、無視し、インプット環境と内部環境により傾注を行っていることが明らかになった。

この研究には2つの問題点が考えられる。第1に、傾注配分パターンと存続の因果関係である。この研究では、トップ・マネージャーが、インプット環境と内部環境により傾注を行い、アウトプット環境が無視されることによって、需要の危機を乗り越えることができず、廃業の道へとつながるとしている。しかしながら、例えば第3の変数として、他社への依存関係が挙げられるかもしれない。その場合、他社への依存は、トップ・マネージャーのインプット環境への傾注を高めるし、また、需要の危機に対して、依存は高い不確実性をもたらし、存続にマイナスの影響を与えることが考えられる。この依存関係はコントロールされていないため、彼らの研究で得られた発見は、単なる見せかけの相関である可能性がある。第2に、このような問題が生じるのは、そもそも当該CEOが生まれた背景についての検討がなされていないためである。CEOは、自社の弱い分野を補強することを基準に雇われている場合、インプット環境に弱い企業には、インプット環境に強いCEOが着任する。そして、このCEOは、自らの強みを発揮するために、インプット環境に対して強い関心を持つことになる。この強い関心が廃業と相関していても、実は、廃業をもたらす真の原因はインプット環境の弱さにあることになる。したがって、傾注配分パターンが重要ではなく、インプット環境が弱い企業は淘汰されるという資源依存理論の予見に近いものになってしまう。これらの問題は存在するが、この研究の貢献としては、①外部環境を、内部—外部、インプット—アウトプット、の2つのディメンジョンで体系化している点、②株主への手紙を傾注の測定に用いた点、③廃業企業とマッチした存続企業を取り上げ、両者間の比較を行った点、④傾注配分パターンが、企業の存続に影響を与えることを明らかにした点、が挙げられる。

第2の傾注配分パターンが戦略構築に与える影響を研究したものとして、Cho and Hambrick (2006)がある。ここでは、航空会社のCEOが、エンジニアリング問題、もしくは、起業家的問題のいずれに傾注を払っているのか、そして、この傾注配分パターンによって、企業自体の戦略選択はどのような影響を受けるのか、を研究している。彼らの研究でも、株主への手紙にコンテンツ分析が行われ、efficiency / accounting / productivityといった言葉がエンジニアリング問題に対する傾注の指標として使用され、market / innovate / growthといった言葉が起業家的問題

に対する傾注の指標として使用された。結果としては、まず、規制緩和はCEOの起業家的問題への傾注を促進させていた。これは、特に、CEOの固定給割合が小さく、業績給割合が大きい時に発生していた。そして、起業家的問題に対して傾注を行うCEOの企業は、より起業家的戦略を取る傾向があることが明らかになった。

この研究の問題点としては、まず第1に、逆因果の可能性が排除できないことが挙げられる。企業が取るべき戦略を決めていれば、CEOはその戦略を採択したことの正当性を高めるプレッシャーを抱える、そのため、株主への説明として、この戦略に関連した言葉を手紙にちりばめるかもしれない。これは第2の問題と関連するが、起業家的戦略を、都市間航路数、保有航空機数、乗客費用、宣伝広告費の4つを合成した変数により測定しているが、保有航空機の数や航路は、供給側のストックの問題（例：メーカー在庫の不足や空港内施設の不足）の問題があるため、短時間で決定できないかもしれない。そのため、たとえラグをとっても、戦略を先に決め、その結果として、傾注を与えている可能性は完全には否定できないと考えられる。第2に、起業家的戦略の測定方法である。この変数は、資産的な成長を測定できるが、果たして、これを「起業家的」と呼べるかが分からないし、そもそも、他社との差別化やイノベティブな面を測定できていない。しかしながら、この研究の貢献としては、①何に傾注を行うのかによって、企業が取りうる戦略が決まることを明らかにした点、②傾注をコントロールすることができ、その1つのツールとして、CEOの賃金の役割を明らかにした点が挙げられる。

第3の傾注配分パターンが新技術の採用に与える影響としては、2つの実証研究が挙げられる。Kaplan (2008) は、新しい技術への投資は不確実性が高いが、この意思決定に際して、社長の認知はどのような役割を果たしているのか、社長の注意が、どのように企業の技術的革新に対する反応、すなわち、新しい技術への投資額を決定するのか、を本研究では調べている。ここでの技術とは、コミュニケーション産業で発生した、銅線技術から光ファイバー技術という革新的技術への移行 (copper-based technologies to fiber-optic technologies) のことを意味している。投資は、サンプル企業が投入した全特許数に占める光ファイバー技術特許数の割合で測定し、これを従属変数としている。傾注は、有価証券報告書内の株主へのメッセージにおいて、光ファイバー関連用語に何回言及しているのか、で測定している。結果としては、①社長が傾注を行えば、より投資が行われる、より早く新技術を用いた商品化が可能となる、②新しい技術を顧客が望めば、より投資が行われる、なぜならば、資源依存関係によって、マネージャーの傾注パターンが決定するためである、③過去に関連したケイパビリティに投資を行った場合、より新しい技術に対する投資が行われる。②の発見の理由としては、コミュニケーション産業の顧客には、一般企業と通信キャリアがあるが、後者の方が品質にセンシティブであり、後者に対する販売が多いコミュニケーション産業の企業であるほど、依存した顧客の期待に応え新技術により投資を行うためである。③の理由としては、経験によって傾注の範囲が決まってくるため、何を傾注の対象とするのかも、経験によって決定するためである。

この論文の問題点としては、仮説全体を説明するためのフレームワークが欠如しているため、なぜ資源依存や過去の投資という概念によって説明するのが不明な点である。これらの概念が

説明していることは理解できるが、ここで提示されたモデルが包括的なものかについては疑問が残り、データの制約によって変数が選択されている感が否めない。例えば、他社がどの程度新技術を採用しているのかによって傾注のパターンが変わるかもしれない。また、傾注自体は、新技術採用の独立変数となるのは同意できるが、資源依存と新技術採用の因果関係においては媒介変数として働くと思われる。そのため、モデルの全体像に対する信頼性が高くない。

しかしながら、この論文では、そもそも傾注を考えることは、なぜ重要なのか、をシステムティックに検証している。その理由は、傾注は、企業の戦略的意思決定に重要な影響をもたらしているからである。ここでいう戦略的意思決定とは、新技術に対する投資や、新技術を採用した商品化である。新技術に対する投資が企業のその後の成長と関係するのであれば、この投資自体がどのような背景によって行われるのか、を理解することが重要である。また、テキスト分析を行うことで、傾注を測定できる、という議論も詳細に行われており、ここに手堅さを感じる。

Yadav et al. (2007) は、企業が新たに出現した機会に適應する際に、CEOの傾注が果たす役割を研究している。この研究でも傾注の測定には、株主への手紙を用い、新しい機会として、インターネット・バンキング・サービスの出現を考えている。そして、手紙の中で、“will” / “may” / “might” / “shall” / “be” / “tomorrow” といった言葉を使用している CEO は、より未来志向であると考え、この未来志向性が高い CEO がいる企業は、いち早く新しい技術的機会を発見し（いち早くドメイン・ネームを取得）、また、いち早くこの技術を用いたサービスを展開（インターネット・バンキング・サービスの開始）する傾向を示している。この研究は、傾注が新しい機会の適應に果たす役割を明らかにしており、また、従属変数である適應の測定方法もユニークである。しかし、未来に関して注意を傾けることと、インターネット・バンキング・サービスにはどのような因果関係があるのかが分からない。

以上の研究より、①傾注配分パターンは、企業の存続に影響を与える、②傾注配分パターンは、戦略の選択に影響を与えるため、戦略の選択が企業の環境適應と競争優位性に影響を及ぼすのであれば、傾注配分パターンはこれらに間接的な影響を持つことになる、③傾注配分パターンは、新技術の採用や取り組みに影響を与えるため、新技術市場の成長への適應に対して、傾注配分パターンは間接的な影響を持つことになる、ことが明らかになった。これらの傾注配分パターンに関する研究は、傾注ベース論を發展させることで、より企業行動に関する理解を深化できることを意味する。

5. 傾注規定メカニズムに関する4つの研究分野

傾注規定メカニズムに関する研究では、外部環境の何に対してマネージャーが傾注を行うのか、何がマネージャーの傾注を決定するのか、に関して、4つのアプローチから研究が行われている。第1は、傾注を行うマネージャー（attention givers）の特性に関する研究分野であり、ここでは、マネージャーの人口学的特性が傾注の促進に与える影響に関する研究が行われている。第2に、傾注を受ける主体（attention recipients）の特性に関する研究分野がある。ここでいう主体とは、

傾注を受ける側の部門・部署、事象、問題・案件、外部アクターを意味し、これらの主体のどのような特徴が傾注獲得を促進するのかが研究されている。第3の分野は、問題売込に関する研究である。これは、部門や外部アクターが傾注を獲得するために用いるべき戦略を明らかにしようとする分野である。2番目の分野とは、傾注を受ける側の主体の内、事象、問題、案件を除いた、部門や外部アクターに焦点を当てている点、attention giversが与えることができる傾注の範囲や頻度は有限であるため、attention recipients間では、傾注獲得のための競争を前提としている点、そして、競争に勝つために能動的なアクションに焦点を当てている点で異なる。第4の分野は、傾注を与える側と受ける側の関係性構造に焦点を当てた研究であり、傾注の交換を促す両者間の構造関係の解明をテーマとしている。

(1) Attention Giversの特性に関する研究

この分野では、傾注を与えるマネージャーの特性についての研究が行われている。ここでの研究例としては、部門マネージャーは、自らが関連する問題を、組織全体が抱える問題として同一視する傾向があり、傾注は所属部門のメンバーシップと既得権によって規定されるとした Dearborn and Simon (1958) の研究がある（ただし、彼らの発見は、Beyer et al. (1997) では再現されなかった）。また、Tuggle et al. (2010) の研究では、多様性のあるトップ・マネジメント・チームは、より起業家的問題を検討し、また、派閥数の少ないトップ・マネジメント・チーム（これを彼らは、weak faultline、弱い断層線と読んでいる）も、より起業家的問題を検討することを発見している。これは、起業家的問題に傾注を与えるには、創造性と多様性が必要であり、そのためには人口学的な多様性と、その多様性を単なる派閥の乱立ではなく、協調性を前提とした多様性にすることが肝要なためである。後述のカテゴリー理論に関連した Pontikes (2012) は、従来から言われている、カテゴリー所属が不明確な製品に対しては、観衆は傾注を与えず、また、評価を低くするという非正当性ディスカウント効果に関する理解をさらに進めている。彼女は、先行研究と異なり、観衆を同質的集団とは見なさず、既存のカテゴリーを用い、そのカテゴリーを用いることで便益を得る市場利用者（market takers）と、カテゴリーを作り、定義や再定義を行うことで便益を得る市場作成者（maker makers）の2つの役割を持つグループがあると考えた。そして、前者に対しては、非正当性ディスカウント効果が適用され、市場利用者は、カテゴリー所属が不明確な製品を低く評価するが、市場作成者は、再定義に高い関心を持っているため、その契機ともなりうるカテゴリー所属が不明確な製品を高く評価することを発見した。

これらの研究から言えることは、attention giversの傾注は、自らのバックグラウンドによって影響を受けるということである。Dearborn and Simon (1958) や Tuggle et al. (2010) の研究であれば、そのバックグラウンドは、マネージャーが持つ機能的背景や知識であり、例えば、営業の経験を持ち、営業部門を代表するマネージャーは、営業に関連した問題に対して傾注を行う。自らの領域以外のことに傾注を行うことが難しいのであれば、全社的な問題に取り組むためには、多様なバックグラウンドを持つ人材をトップ・マネジメント・チームに集めなければならない。この知見は、組織人口学の研究から得られたものと整合する (Williams & Charles A. O'Reilly, 1998)。ま

た、Pontikes (2012) は、バックグラウンドではなく、役割に焦点を当て、役割によって傾注対象が異なることを示唆している。ここでの役割を、コンテキストから導き出し所与のものとしているが、例えば、役割が構造的なものであれば、構造的に決定する役割においても、傾注配分パターンに影響を与えるのか、そして、構造的に決定する役割が経時的に変化した際に、それに伴って傾注配分パターンが変わるのか、もしくは、何らかの時間差が発生するのか、もし、時間差が発生するのであれば、それは何によって説明ができるのか、という点について調べていく必要がある。

この分野の研究の蓄積が比較的少ないのは、理解が進んでいない、不活発である、というよりも、独立した研究対象としての線引きが難しいためである。ここで紹介する研究のいくつかは、attention givers の特性について言及しているものも少なくない。これは、そもそも attention givers の特性だけで傾注配分パターンが決まるものではなく、Tuggle et al. (2010) の研究に見られるように、傾注を与える対象自体をも分析に含めなければ、不完全であり、不正確な結果となってしまうためである。

(2) Attention Recipients の特性に関する研究

部門、エージェント、事象、問題を含めた客体の中で、より主体から傾注を受ける者はどのような特性・特徴を持つのか？ Attention recipients に関する研究は、この問いに取り組んでいる。この中で最も知られているものは、顕著さ (saliency) の効果であり、顕著なものは、より傾注を受けることが知られている。Haunschild and Miner (1997) は、企業はあらゆる他社の行動、構造、戦略を模倣するのではなく、企業サイズが大きい他社、成功している他社を模倣することを発見している。これは、これらの企業はより顕著な存在で、より傾注を行うためだと考えられる。大きいサイズの他社、パフォーマンスの高い他社を模倣する傾向は、Haveman (1993) でも報告されている。彼女は、貯蓄貸付組合のデータを用い、組合が新しいサービス市場に進出する行動を分析、この際に、組合は、より大きい組合が進出したところに進出する傾向があること、そして、よりパフォーマンスが高い組合が進出したところに進出する傾向があることを発見している。

顕著な存在である客体は、より傾注を集めやすいことは、ステータスの研究においても明らかになっている。Rao et al. (2001) は、証券アナリストが、自らの分析対象を決める上で、他の証券アナリストの選択を模倣していることを報告、そして、その中でも、特に、ステータスの高い証券アナリストの選択を参考にしていることを明らかにしている。これには2つの理由が考えられる。①ステータスの高い証券アナリストの行動は、より正当性が高い、模倣する際には、この正当性の高い他者の行動を模倣することで自らの正当性も高くなるため、②ステータスの高い証券アナリストの行動は、より可視的であり、また、情報を入手することが容易である、この顕著さによって模倣が行いやすいため、である。また、Simcoe and Waguespack (2011) は、オンラインのオープン・ソース・コミュニティにおいて、投稿者の提出したプロトコルが、メールや電子掲示板で何回引用、言及されているかによって、何が傾注を集めるのかを研究している。プロ

トコルには、共著者の名前がすべて書かれている場合と、何人かは省略されて書かれている場合がある。後者の時に、ステータスの高い投稿者の名前が省かれている時、そのプログラムはより引用されていないことが分かった。これは、ステータスは顕著さと関係があり、ステータスが高くなることで顕著さが高くなることを意味している。

顕著さと関連するものとして、カテゴリーの曖昧さに関する知見もカテゴリー論の研究から提示されている。この分野では、社会には生産者と観衆の2つの役割があることを前提としている。生産者は、財やサービスを提供し（例えば、映画監督や映画配給会社）、観衆は、それらの評価を行う（例えば、映画批評家）。この時、観衆は、より評価を簡便化するために、ジャンルやカテゴリーを用いて、それらを評価する。この時、複数のジャンルにまたがった製品と、またがっていない製品では、観衆は後者により傾注を与えることが明らかになっている。この理由は、観衆は、ジャンル固有な品質を期待している、雑多なジャンルを含有する製品は、その期待に応えられないため、観衆にとっては期待外れで終わる。そのため、ある製品が複数のジャンル、カテゴリーに属する時には、その製品に対する傾注が低くなり、また、評価自体も低くなる傾向がある。Hsu (2006) や Hsu et al. (2009) では、インターネット上のオークション・サイト、および、米国の映画産業において、カテゴリー所属の曖昧性が、その製品が受ける傾注に対して負の影響を持つことを発見している。また、Zuckerman (1999) の研究では、複数の業界コードに所属する企業は、証券アナリストの分析対象とらしくないことも明らかになっている。このように、所属するカテゴリーの曖昧さによって受ける傾注が減じる効果が報告されている。

最後に、Sullivan (2010) の研究を紹介する。本研究は、ある事象が傾注を集めるために必要なコンテキストとは何か、を研究している。ここでのコンテキストとは、その案件が発生するまでに、どの程度の案件がストックとして残っているのか、を意味している。経時的に考えると、1つの案件は独立したものとして存在するのではなく、その案件の前にも案件が存在し、かつ、前の案件の処理が終わっていない可能性が高い。このような未処理の案件の存在をコンテキストとし、この研究では、アメリカ航空管理局における提案された規制が、実際に規制として決定されるまでの期間を従属変数として分析を行った。このコンテキストでは、rule proposing stage と rule finalization stage という2つのプロセスがあり、前者では、案件の提起が行われ、後者では、その案件のうち、実際には何をルール、規制とするのかを決定している。

仮説としては、①新しい案件が発生した際に、未処理として山積みになっている案件数が増えると、新しい案件は処理されない、なぜならば、意思決定グループの傾注力に限度があるため、1つのタイプの案件に注意が向くと、もう1つのタイプの案件に注意が向かなくなるためである（これを注意散漫仮説という）、②新しい案件が発生した際に、未処理として山積みになっている案件数が増えると、新しい案件はより処理される、なぜならば、新しい案件が発生したことで、処理に対するプレッシャーが高まり、新しい案件をすぐに処理しようとするためである（これを喫緊性効果と呼んでいる）。この研究では、後者の仮説が支持されているが、この発見が意味することは、ある案件に対して傾注が与えられるかどうかは、その案件自体の特性（例えば、重要性）というよりも、その案件が持つコンテキストの特性によって決まり、そのコンテキストとは、未

処理として山積みになっている他の案件数である、という点である。そのため、案件自体の特性に注目している他の研究とは異なっている。

(3) 問題売込と Attention Recipients 間の競争

問題売込と attention recipients 間の競争に関する研究分野も存在する。この分野では、客体である attention recipients が、傾注を必要とする他の客体よりも、多くの傾注を受けるために行うべきことは何かについて議論を行っている。この分野の代表的な論文としては、Hansen and Haas (2001) が挙げられる。ここでは、あるコンサルティング企業を調査、複数の社内グループが経営ノウハウなどの情報を発信し、社内利用者が、その情報を取捨選択し活用する状況で、発信者が受信者からの傾注を獲得するために必要な戦略は何か、を研究している。研究結果から明らかになった点は、取るべき戦略は競合状況によって異なる、というものである。情報発信者がより多く、受信者の傾注を獲得する競争が激しい時には、コンパクトに厳選された情報を発信すべきである。競合が多い時には、多くの情報が受信者に集まるため、情報過多に陥りやすい。そして、受信者は入手した情報をフィルタリングする手間をかけなければならない。この手間を省く形で情報を出すことにより、すなわち、コンパクトに厳選された情報を発信することにより、その発信者は多くの傾注を獲得することが可能となる。また、あらゆる分野の内容を網羅した情報を提供するのではなく、限られた分野の情報を発信することで、専門性の高い情報発信者という評判が生まれ、より傾注を獲得できる。直感的には、情報発信者間の競合が激しい時には、より多くの、そして、幅広い分野の情報を提供した方が受信者からの傾注を獲得できそうにも考えられる。しかしながら、彼らの実証研究の結果からは、少なく、そして、限定された分野の情報を提供するメリットが指摘されている。但し、この戦略は、情報発信者間の競合が低い時には不向きであることも報告されている。この研究の新しい点は、傾注を受ける側の情報提供戦略について新しい知見を与えている点である。その際に、他の attention recipients との競合をモデルに組み込んでいる点も特筆すべきである。

他の recipients の活動が、ある recipients の活動に依存している際に、後者に対してより傾注が集まることも知られている。Bouquet and Birkinshaw (2008) は、複数の地理的市場に展開する多国籍企業内の、個々のサブユニットは様々な案件や提案を抱えており、それを本社に発信しているが、本社は限られた認知的資源しか持ち合わせていないために、あるサブユニットに対してのみ傾注を行っている。この研究では、あるサブユニットの活動に対して、他のサブユニットの活動が依存している時に、本社は傾注を行うことを明らかにした。これは、より他サブユニットから依存されているということは、そのサブユニットの機能が止まった時の影響が甚大になるためである(例：アジアのラーニング・センター拠点)。ある種、ハブ的な存在として機能しているサブユニットに対して傾注を行っていることになる。検証には、質問紙サーベイが用いられ、サブユニットの者が傾注を受けているのか、どうかについて問うている。この研究では、本社はサブユニットに対して傾注を行うことを前提としているが、サブユニットを対象に傾注の配分を決定しているのではなく、案件(例えば、イノベーション・プロジェクト)に対して傾注の配分を決

定している可能性もある。マネージャーは、何を対象に傾注の配分を決定しているのか、については今後の研究が待たれる。

この分野のもう1つのテーマは、問題売込である。問題売込とは、そもそもは、部下が上司に対して問題を提起し、その問題に対して上司の傾注を勝ち取ることを意味しており、上方への影響力 (upward influence) の研究と関連して発展してきた (Mowday, 1978; Yukl et al., 1996)。問題売込は、マネージャーの傾注獲得のための戦略的役割を前提としているが、実はどのような戦略があり、どのような戦略が採用され、その効果はどの程度あるのか、という点についての研究は十分ではない。例えば、Ashford et al. (1998) は、問題を売り込むアクターは、問題を売り込んだ成果の見通しがある程度明るい時に問題を売り込む傾向があることを発見している。この発見は、Dutton et al. (2002) の発見と合致している。そして、Dutton et al. (2001) では、問題を売り込むためには、定量的根拠に基づく論理的説明と継続的な情報発信が必要であり、また、組織全体が現在抱える主要な問題と、売り込むアクターが提起する問題には、重要な関連性があることを示す必要がある、などの売込戦略が提示されている。

(4) 傾注と関係性

傾注が発生するかどうかは、傾注を与える側と、与えられる側との関係によっても規定される。この関係は、後述する構造的に分析できる関係性だけでなく、与える側にとって、与えられる側がどのような存在であるのか、という点も含まれている。例えば、Fiske and Taylor (2007) は、人々は、非日常的で、非平凡な、予期しない刺激に対してより傾注を行うとしている。これは、Mitsunashi (2012) でも確認されており、他者の失敗でも、すでに自らが経験した失敗に類似したものであれば、たとえその他者の失敗が自らの経験と同一でなくとも、平凡な刺激となってしまう、そこから学習が発生しない、という原子力発電所のインシデント・事故データの分析結果と整合している。一方で、McNamara and Bromiley (1999) では、銀行のマネージャーが、貸付という意思決定を行う際に、潜在的な貸付先のどのような指標に対して傾注を与えているのかを分析している。その結果、マネージャーは、より複雑であるが正確であるリスク補正済み予想リターンではなく、不正確ではあるがよく知っている利子率のような指標を用いていることを明らかにしている。この発見が意味することは、マネージャーは、より慣れ親しんだ指標に傾注を偏らせる傾向があり、対象がどのような存在であるかによって傾注が変化することを意味している。また、問題処理の認知コストを最小限とするために傾注自体を認知コストがかからないものに対して向けている可能性を示唆している。すなわち、より傾注を与えた後に処理コストがかからないものを選択し、それに対して傾注を与えている可能性がある。

傾注を与える側と、与えられる側との関係的な構造が持つ影響についても以下のことが知られている。第1に、競合度合いが高まれば高まるほど、ライバルに対する傾注が高まる (Chen et al., 2007)。これは、競合度合いの高いライバルは、自社の成長機会を奪い、また、その存続を脅かす可能性が高いため、より傾注を与えるためである。第2に、組織間ネットワーク上で近い関係にある他者に対して傾注を与える傾向があることも知られている (Li & Rowley, 2002; Podolny,

1994)。これは、ネットワーク上で近接している他者に関する情報が頻繁に入ってくるため、そして、何らかの問題に対する解を探索する際に、継続的に維持されたコンタクトが喚起されるため、というローカル探索の影響による。例えば、ネットワークで繋がった他者の行為を模倣する傾向があるのは、傾注の対象が、組織群のすべてではなく、自らと繋がっている先に限定されているためである (Davis & Greve, 1997; Haunschild & Beckman, 1998)。第3に、ネットワークと傾注の関係は、直接的に繋がっている相手だけでなく、構造的同値の関係を持つ他者に対しても傾注が向けられている。構造的同値とは、AとB、AとCの間に関係があり、BとCの間に関係がない時の、BとCの関係を言う。この時、BはCとは直接的な繋がりが無いにも拘わらずCの行動に傾注を与え、また、Cも同様にBの行動に傾注を与える。これは、BとCがAの所有する限定的な資源を競合する時に発生するため、構造的同値と傾注の発見は、先の競合関係が持つ影響と合致している。

第4に、資源依存関係が持つ影響についても報告されている。Kaplan (2008) は、企業が新しい技術に対して傾注を行うのは、企業がどのような顧客に依存しているのかによって規定されていることを発見している。彼女のコンテキストでは、コミュニケーション企業からより多くの売上高をあげている企業は、通信品質にセンシティブな顧客を抱えていることになるため、旧来の銅線ベースではなく、ファイバー・ベースの技術に対してより傾注を与えることを発見している。誰に依存しているのかによって、その組織の存続を決める他者、存続に脅威を与える他者が決まるため、それに対して傾注を与えることになる。この依存関係によって、傾注先が固定化され、新しい技術の発展や市場の変化に適応できないケースを報告しているのが、Christensen and Bower (1996) である。リーディング企業が失敗するのは、現在依存している顧客の期待に応えようとするためである。リーディング企業が相手をする企業とは、大抵は大きな企業であり、その顧客は、シンプルであるが新しい技術に興味を持っていない。そのため、リーディング企業自体もシンプルであるが新しい技術に対して傾注を与えず、その技術が発展し、ドミナントになった時には、リーディング企業には手遅れとなっている。このプロセスにおいては、傾注を向ける対象は、依存している顧客が興味を持つ先、となっている。

6. これからの傾注研究の方向性

経営と傾注の関係は決して新しいテーマではないが、近年、傾注ベース論によって改めて体系化が行われ、研究が進められてきている。そして、傾注の結果として発生する企業行動や存続を明らかにするアプローチと、その傾注を規定する要因を明らかにアプローチの2つから実証研究が進められてきた。ここまでの研究の流れは、図1にまとめることができる。

このような認識に基づき、今後、期待される傾注研究の方向性は何であろうか？これまでのレビューに基づき、今後の課題をまとめていきたい。まず第1に、傾注の概念化、操作化を、再度厳密に行う必要があるように思われる。組織が、例えば、ある新しい技術の出現に対して、認識があったかどうか、そして、その認識に基づき何等かの行動を取り、対処したかどうか、という

図1 傾注研究の発展

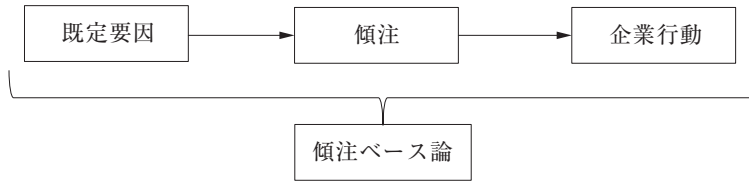


表1 潜在的4パターン

行動あり	②ランダム	①適応
行動なし	④見逃し	③やり過ごし
	認識なし	認識あり

2つの軸を用いた場合、表1の通り、4つの行動分類が考えられる。セル①は、新技術を認識し、かつ、何らかの行動が伴うために、適応行動が取られたと考えられる。セル②は、認識がないにも拘わらず、何らかの行動が発生した、ということは、ランダム性の高い、ある種データメな行動が取られたと考えられる。このような行動は、分類上はあり得るが、実際に存在するかどうかについては確証が弱い。セル③は、認識はあるにも拘わらず、実際の行動が伴わない場合である。これは、やり過ごし、とも言える行動で、脅威、もしくは、機会が発生しているが、それ自体に何ら対応を示さない状況を意味する。セル④は、認識がなく、そのために、行動が伴わないため、見過ごす、見逃す、という状況を意味する。

多くの先行研究では、行動が伴うことによって傾注の存在を確認するという手続きが取られてきた。そのため、行動が伴わないが、実は認識があった場合（セル③）と、認識がなかった場合（セル④）の2つを区別することができていなかった。しかし、やり過ぎプロセスと、見過ごすプロセスは本来的には異なるものである。前者は、脅威や機会の発生を知り得ながらも、敢えて、それに対する行動を起こさなかった一方で、後者は、そもそも脅威や機会の発生に気がつかなかったことになる。したがって、両者の発生を回避するためのメカニズムは本質的に異なるはずであり、また、経営陣が取るべき対応策も異なるものと考えられる。また、この区分を明確に設けることによって、問題売込の研究の精緻化を進めることができる。問題を売り込む主体に対して、attention recipientsは、そもそも売込を認識しなかったのか、もしくは、認識したにも拘わらず、それを重要と考えなかったのか、という2つの問題は異なる性質を持つはずである。重要であれば認識する、というロジックとは反対に、認識したにも拘わらず重要とは判断されなかった、取り合ってもらえなかった、というメカニズムを明らかにすることで、傾注ベース論をさらに進めることができる。したがって、認識と行動を同一視するのではなく、両者を区別する概念的議論の発展と、操作化、実証化が今後の課題の1つと言えよう。

第2に、現時点では、傾注ベース論としての独自の分析アプローチが存在しない。例えば、社会ネットワーク論であれば、ネットワーク分析という確たる手法が発展し、理論と分析フレームワークの共進化が起こっている。そのために、多くの研究者の関心を集め、さらに、堅固な研究

成果の蓄積が行われてきた。また、競争関係論の分野であれば、ニッチ・オーバー・ラップや多市場接触という手法と変数が確立しているため、汎用性、一般性の高い研究成果の積み上げが可能となっている。

その一方で、傾注ベース論では、特定の分析アプローチが存在せず、何をもってマネージャーが事象に対して傾注を与えたのか、という点についての合意も弱いように思われる。例えば、有価証券報告書を用い、そこでの使用語句を傾注として捉える先行研究がある。ある語句が使用されていれば（例えば、光ファイバー）、その語句に対してトップ・マネージャーの傾注が行われているという点は合理的に思われるが、傾注しているすべての事象が有価証券報告書に掲載されている訳ではない。そもそも、有価証券報告書自体が、何に対して経営者は傾注を行っているかを株主に報告しているものではないため、プロキシーとしての価値は認められるものの、傾注の正確な測定に適当なものについては疑問が残る。

したがって、今後の研究課題としては、妥当な傾注測定法について、分野としての一定のコンセンサスを図り、少なくとも、ある実証研究のある方法は傾注を測定している、していない、というレベルの議論は避け、より有益な議論が発展できるようすべきである。例えば、有価証券報告書での使用語句は傾注として認めるかどうか、や、証券アナリストのカバレッジは傾注として認めるのか、という点についてのコンセンサスがなければ、今後の研究者は安心してそれらのデータを入手することが難しくなる。

第3に、インターアクションの概念を適用することによって、傾注の理解を深めていく点である。Attention givers, もしくは、attention recipients 間のインターアクションは、傾注の理解に重要な役割を持つことが明らかになっている。例えば、Hansen and Haas (2001) では、attention recipients 間の競合状況によって、傾注を獲得するために最適となる情報発信戦略が異なることを明らかにしている。また、Westphal and Clement (2008) では、経営者と証券アナリスト間の互恵性に着目し、誰が誰に対して傾注を与えるのかに際し、ギブ・アンド・テイクの関係が存在することを指摘している。

このようなインターアクションの概念を適用することは、単に、傾注の理解をより深めるためだけでなく、以下の2つのアドバンテージをもたらすと考えられる。まず、この概念を適用することによって、これまで得られたインターアクションに関する知識体系と傾注の研究を関連づけることができるため、より体系性を高めることが可能となる。もう1つのアドバンテージは、上記の傾注研究における方法論的アプローチが不確定な問題を、これにより解消できる可能性があるためである。インターアクションの研究は、情報や資源のやり取りをトレースしたデータを用いるため、主体間の構造を視覚的に、また、計量的に捉えやすい。そのため、より普遍性、一般性の高い方法によって傾注に関する研究を進めることが可能となり、研究成果の再現性を高めることができると考えられる。

第4に、傾注は、必ずしも1つの主体の行動としてではなく、集団プロセスとして行われる場合がある。例えば、あるアナリストが、ある企業の行動に傾注し、それによって、他のアナリストの傾注パターンが変わる場合がある。後者の行動は模倣であるが、必ずしもすべてのアナリス

トの傾注パターンが変わるとは限らず、何らかの関係性があるアナリストの行動のみに変化が発生するものと考えられる。このように考えると、傾注を集団プロセスとして捉え、最初に傾注を与えるリーダーと、その行動を模倣するフォロワー、さらに、その模倣行動を追従しないアクターが存在するかもしれない。これらは attention givers 間の競争関係で説明可能かもしれないし、また、attention givers と attention recipients である企業との関係によっても説明できるかもしれない。現時点では、attention givers 間の多様性を認める研究例としては Pontikes (2012) があるが、これをさらに進め、attention givers 間の役割やネットワーク上の構造的役割に着目することで、その役割に規定される傾注パターンの影響を検証できる可能性がある。

最後に、傾注を経営の問題として限定せずに、さらに、社会全体に対しても影響を与える問題として捉えなおすべきである。経営学の発展は、他の社会科学分野の発展からのスピルオーバーを得て、なされてきた感が強い。例えば、組織生態学の考えは生物分野の進化論に端を発し、オープン・システム理論の確立は、サイバネティックスの発展の恩恵を得ている。傾注の問題は、組織、企業にとって関わりが大きく、また、経営者にとっても重要関心事項であるべき点は変わらないが、広く、社会全般の問題とも関係している。例えば、福島第一原発の事故以降、その危険性を以前指摘したという科学者やエンジニアがマスコミに登場し、東京電力や官僚の対応に対して批判的な見解を述べていた。この一連の事象は、傾注の観点からも分析しなおすことが可能であり、例えば、なぜ傾注を行わなかったのか、なぜやり過ぎたのか、なぜ警鐘を無視したのか、そして、どのように、どの立場にある者が警鐘を発すれば、警鐘としての有効性を高めることができたのか、という議論へと発展させることが可能である。また、地球温暖化のようなグローバルな問題の発生プロセスについても、傾注の問題として捉えなおすことが可能である。このように、経営学としての傾注の議論を深めると同時に、ここで得られた知見を発信することにより、さらに大きな社会的問題解決の一助となると考える。

このように傾注研究を通じて多くの知見と知識が蓄積されているが、その可能性はまだ大きい。今後の分野の発展と、さらに実証結果の蓄積に期待したい。

参 考 文 献

- [1] Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., and Dutton, J. E. (1998): "Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues." *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- [2] Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D., and Pugliese, D. (1997): "The selective perception of managers revisited." *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- [3] Bouquet, C., and Birkinshaw, J. (2008): "Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters." *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601.
- [4] Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. P. (2007): "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective." *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- [5] Cho, T. S., and Hambrick, D. C. (2006): "Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation." *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- [6] Christensen, C. M., and Bower, J. L. (1996): "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms." *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.

- [7] D'Aveni, R. A., and MacMillan, I. C. (1990): "Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top." *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634.
- [8] Davis, G. F., and Greve, H. R. (1997): "Corporate elite networks and governance changes in the 1980s." *American Journal of Sociology*, 103(1), 1-37.
- [9] Dearborn, D. C., and Simon, H. A. (1958): "Selective perception: A note on the departmental identification of executives." *Sociometry*, 21, 140-144.
- [10] Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., and Miner-Rubino, K. (2002): "Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling." *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- [11] Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., and Lawrence, K. A. (2001): "Moves that matter: Issue selling and organizational change." *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- [12] Fiske, S. T., and Taylor, S. E. (1984): "*Social Cognition*." Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- [13] Fiske, S. T., and Taylor, S. E. (2007): "*Social Cognition: From Brains to Culture*." Boston: McGraw-Hill.
- [14] Hansen, M. T., and Haas, M. R. (2001): "Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company." *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1-28.
- [15] Haunschild, P., and Beckman, C. W. (1998): "When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence." *Administrative Science Quarterly*, 43, 815-844.
- [16] Haunschild, P. R., and Miner, A. S. (1997): "Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- [17] Haveman, H. A. (1993): "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets." *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- [18] Hsu, G. (2006): "Jacks of all trades and masters of none: Audiences' reactions to spanning genres in feature film production." *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 420-450.
- [19] Hsu, G., Koçak, Ö., and Hannan, M. T. (2009): "Multiple category memberships in markets: An integrative theory and two empirical tests." *American Sociological Review*, 74(1), 150-169.
- [20] James, W. (1890): "*The Principle of Psychology*." London: Macmillan.
- [21] Kaplan, S. (2008): "Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution." *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- [22] Levinthal, D. A., and March, J. G. (1993): "The myopia of learning." *Strategic Management Journal*, 14(8), 95.
- [23] Li, S. X., and Rowley, T. J. (2002): "Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among US investment banks." *Academy of Management Journal*, 45(6), 1104-1119.
- [24] March, J. G., and Simon, H. A. (1958): "*Organizations*." New York: Wiley.
- [25] McNamara, G., and Bromiley, P. (1999): "Risk and return in organizational decision making." *Academy of Management Journal*, 42(3), 330-339.
- [26] Mitsuhashi, H. (2012): "Almost identical experience biases in vicarious learning." *Industrial and Corporate Change*, 21(4), 837-869.
- [27] Mowday, R. T. (1978): "The exercise of upward influence in organizations." *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 137-156.
- [28] Ocasio, W. (1997): "Towards and attention-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), 187-206.
- [29] Ocasio, W. (2011): "Attention to attention." *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- [30] Podolny, J. M. (1994): "Market uncertainty and the social character of economic exchange." *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 458.
- [31] Pontikes, E. G. (2012): "Two sides of the same coin: How ambiguous classification affects multiple audiences' evaluations." *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 81-118.
- [32] Rao, H., Greve, H. R., and Davis, G. F. (2001): "Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts." *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 502-526.
- [33] Simcoe, T. S., and Waguespack, D. M. (2011): "Status, quality, and attention: What's in a (missing) name?" *Management Science*, 57(2), 274-290.
- [34] Simon, H. A. (1947 [1997]): "*Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations* (3rd ed.)." New York: Free Press.
- [35] Sullivan, B. N. (2010): "Competition and beyond: Problems and attention allocation in the organizational rule-

- making process." *Organization Science*, 21 (2), 432-450.
- [36] Tuggle, C. S., Schnatterly, K., and Johnson, R. A. (2010): "Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues." *Academy of Management Journal*, 53 (3), 550-571.
- [37] Westphal, J. D., and Clement, M. B. (2008): "Sociopolitical dynamics in relations between top managers and security analysts: Favor rendering, reciprocity, and analyst stock recommendations." *Academy of Management Journal*, 51 (5), 873-897.
- [38] Williams, K. Y., and Charles A. O'Reilly, I. (1998): "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research." *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- [39] Yadav, M. S., Prabhu, J. C., and Chandy, R. K. (2007): "Managing the future: CEO attention and innovation outcomes." *Journal of Marketing*, 71 (4), 84-101.
- [40] Yukl, G., Kim, H., and Falbe, C. M. (1996): "Antecedents of influence outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 309-317.
- [41] Zuckerman, E. W. (1999): "The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount." *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1398-1438.