

資源依存理論における役員招聘の要因に関する既存研究の検討

渡 辺 周

1. はじめに

本論文の目的は、役員招聘の要因に関して議論を行っている諸理論のうち、資源依存理論に立脚した先行研究に、日本企業の系列システムに関する理論を組み合わせることで、2つの観点から理論的拡張を試みることにある。第1の論点は、資源依存理論に基づいた役員招聘の議論では、役員招聘企業の経営状態を幅広く想定しているという点である。すなわち、役員派遣元企業と焦点企業（役員招聘企業）との間に非対称なパワー関係があるという想定のもとで、焦点企業が、深刻な経営危機に陥っている状態から、外部資源に依存しながらも順調に事業を営んでいる状態まで、比較的幅広い経営状況が想定されているということである。したがって、経営危機に陥っている状況と、事業運営に支障がない状況を区別して議論することで、役員招聘が行われている要因をより精緻に検討できる可能性がある。以上が第1の論点である。

第2の論点は、資源依存理論に基づく実証研究においては、役員招聘の対象として負債の借入先である銀行を対象を限った研究が多いということである。すなわち、銀行以外のステイクホルダーも考慮に入れ、どのステイクホルダーから役員を招聘するのかという観点から役員招聘を検討した研究は必ずしも多くない。本稿では、系列システムの理論を参考に、ステイクホルダーの種類とその役割をより詳細に検討できる可能性を示唆する。さらに、これらの2つの論点を組み合わせることで、焦点企業の経営状況に応じて、外部から招聘するステイクホルダーの種類が異なる可能性を探索していく研究が可能であることが本稿の議論によって示唆される。

本稿の以下の構成について簡単に言及しておくことにしよう。次の第2節では、役員招聘の要因について、資源依存理論の代表的な研究である Pfeffer and

Salancik (1978) を元に概説し、役員招聘が行われた場合のメリットとデメリットと、デメリットの解決方法について議論する。

第3節では、資源依存理論に基づいた役員招聘の実証研究を大きく2つの研究群に分けて確認する。第1の研究群は、産業レベルの資源依存に焦点をあてた研究である。これらの研究では、資源依存それ自体ではなく、資源依存の結果として生み出される組織間のパワー不均衡に伴う環境の不確実性を役員招聘の原因変数として用いていることを確認する。第2の研究群は、個別企業の資源依存に焦点をあてた研究である。これらの研究では、資源の依存先として銀行を想定することが多い点と、資源を依存している程度を主に負債比率によって操作化している点を確認する。

第4節では、これらの既存研究を拡張する上で参考になると考えられる系列の議論を紹介する。第2節で紹介する資源依存理論は、元々は役員を招聘する側に理論構築の焦点を当て、どういった取引相手が役員を送り込むパワーを持っているのかを考察していた議論である。しかし、逆に役員を送り込む側にとって、役員を派遣するということは、役員を受け入れる側を含めた社会からの規範的な期待に応える必要性を生むということになる。こうした規範的な期待とは、一言で言えば、「支援」に他ならない。こうした支援の枠組みであると既存研究で指摘されてきたのが、系列の議論である。

ここでは系列の議論を、①銀行を中心とした6大企業集団という「横」の系列と、②自動車メーカーを中心としたサプライヤー・システムという「縦」の系列という2つに分けて確認する。前者については役員招聘の要因についていくつかの研究が為されているが、後者に注目した研究では役員兼任の影響については検討されているものの、その要因に関する考察は充分とはいえない点を主張する。さらに、市況が好況なときと不況なときでは、系列内での取引関係が大きく異なることを近年の議論は明らかにしていることを確認する。これは、焦点企業が役員をどのような取引先から招聘するのかという問題を考える際には、企業の好調期と低迷期に分けて考える必要があることを示唆している。

2. 資源依存理論による役員招聘の説明

外部組織からの役員の招聘は、組織間の協調・協働関係の一形態である。組

組織間の協働関係を幅広く検討した山倉（1993）は、組織間関係に関する諸理論の中でも資源依存理論が代表的な分析視角であることを指摘している。本節ではまず資源依存理論に関する代表的な研究である Pfeffer and Salancik（1978）を元に、役員招聘が行われる要因について検討していくことにしよう。

多くの組織論の研究が資源をどのように活用するのかという点に焦点を当てているのに対し、Pfeffer と Salancik の議論は、そもそも資源をどのように獲得するのかという点を検討する必要があるという問題意識を抱き、それを出発点としていた。なぜなら、もし焦点組織にとって、①ある資源の入手が財・サービスの生産に決定的に重要であり、②他の組織がその資源の配分と使用についてコントロール権を持っていて、③代替的な資源が存在しないといった状況では、焦点組織の存続と成功は、その資源が入手できるか否かという問題に依存するためである。

このように焦点組織が他の組織に依存しているということは、組織の自律性が他の組織によって制約されていることを意味する。逆に言えば、他の組織が焦点組織に対して自分の意志や望みの通りにさせることができる潜在的な力、すなわちパワーを持っていることになる（Emerson, 1962）。すなわち、このことは、資源を提供する組織と資源を享受する組織の間に非対称なパワー関係を想定しているということになる。

したがって、このようなパワー不均衡に対処するという問題、言い換えれば、他の組織に対する依存をいかにして減少させ、処理・操作していくのかという問題が「資源依存理論」の次の課題となる。この組織間の依存関係に対処するための方法の1つとして、外部からの役員招聘を Pfeffer and Salancik（1978）は挙げているのである。つまり、組織間の関係を継続的に調整する仕組みを作り上げ、パワーを共有し社会的合意を達成することで、他の組織との依存関係を安定化させ、コーディネートすることを目指そうという問題意識から、役員招聘という現象を検討しているのである。このようなコーディネーションの仕組みは役員招聘のように取締役会を利用する方法に限らず、業界団体や協同組合、カルテル、互惠通商協定、調整委員会、諮問機関、合併事業、社会的規範など様々な方法があるとフェッファーらは指摘している。

相互依存関係にある重要な外部組織を取り込む手段として役員招聘を焦点企業が行うのは、以下の4つの状況が主に想定できよう。第1に、相手が自社よ

りも大きな組織で買収することが現実的な選択肢に無い場合、第2に、たとえば銀行などの金融機関や政党・国家といった完全子会社にすることが法律で禁じられているか、そもそも支配権を手にすることが出来ない相手である場合、第3に、株式の一部取得が相互依存問題を解決するのに不十分な場合、第4に、一時的に政治力を持っている特別な利害集団が相手である場合、である。

こうした場合に役員招聘を行うのが有用である理由として、彼らは4つの点を挙げている。第1に役員のパイプライン企業が役員を送り出すことで、派遣先企業意思決定に関与するため、派遣先企業が一定の責任の引き受けることになること、第2に派遣された取締役が役員会で直接会うため、規範への従順や協調を生み出すこと、第3に派遣ないしは招聘されてきた個人がその役割に就くと、その派遣取締役は派遣先企業を存続・成長させるという役割期待に従うこと、第4に派遣ないしは招聘されてきた個人が政策決定の場に参加し、そこに参加したという事実によってその政策へのコミットメントが生み出されるためである。

ただし、外部組織からの役員を受け入れるのであるから、組織の自律性が他の組織によって制約されている状況であることには変わりはない。フェッファーらは外部組織と継続的なコーディネーションを取る以外にも2つの方法があると指摘している。

第1の、最も理想的な解決法は、合併や成長による依存そのものの削減ないしは回避である。決定的に重要な資源を持つ取引相手を垂直統合することで依存関係そのものをなくしてしまうことや、水平的拡大もしくは多角化により、交換関係における自社のパワーを増加させ、競争による不確実性を減少させる、といった方法がこれに当てはまる。

第2の方法は、依存関係を当事者の間で直接的に操作するのではなく、より上位レベルの第三者機関の介入や働きかけによって間接的に操作するという政治的な戦略である。これには、政府による市場の保護と規制の導入、補助金や、反トラスト法により取引相手を訴え競争の不確実性を減らすこと、社会的な正当性を高めることなどが含まれる。

これらの方法がとれない場合に、あるいは取り得たとしても充分ではない場合に役員招聘等のコーディネーションが使われると考えられる。次節では、こうした考え方でどの程度、現実の役員招聘を説明出来るのかを検討した実証

研究を概観する¹¹⁾。

3. 資源依存理論にもとづく実証分析

3-1. 産業レベルの相互依存関係に注目した役員招聘の要因をめぐる諸研究

上述の理論構築にもとづき、Pfeffer and Salancik (1978) は、組織の生存や成功に不可欠な資源を入手するために、環境からの支援を得る方策として、役員を取り込みが行われているかを実証している。

その実証分析は、業界を分析単位として、不確実性の大きい業界ほど、業界内で役員の兼任が多く行われているかを確認したものである。標準産業分類の2桁分類で業界を分割し、同じ業界内の複数企業で役員ないし取締役を務める人物の数を被説明変数とし、説明変数は、以下の2指標を用いている。

- その業界の上位4社集中度
- 集中度の全業界の平均(40%)からその業界の集中度がどのくらい離れているかを絶対値で表した指標

ここで、この2つが不確実性の操作変数として投入されているのは、不確実性と業界の集中度は逆U字形の関係であると想定しているためである。すなわち、集中度が低い業界では、ごく小規模の企業が無数に存在しており、どの企業も環境を操作できるほどパワーを持っていないため、業界の不確実性は低い。集中度の高い業界もまた、特定少数の大企業がパワーを握っており、またそれゆえ、どの企業がパワーを持っているのか明確であるため、業界の不確実性は低いと考えられる。したがって、不確実性が大きく、それを安定させるために業界内で役員兼任が多く行われているのは、集中度が中程度の業界であると予想され、回帰分析の結果もこの予想を支持している。

以上のように Pfeffer and Salancik は、役員招聘をもたらす資源の依存について、それ自体を測定するのではなく、その結果側で測定を行っている。すなわち、自社の成功に必要な資源を他の組織に依存することによって、組織間のパワーが不均衡になり、パワーの不均衡によって不確実性が高まると考え、組織環境の不確実性を原因変数に設定しているのである。

同様に、役員招聘をもたらす資源の依存について、それ自体を測定するのではなく、その結果側で測定を行い、Pfeffer and Salancik (1978) の追試を行った研究に Boyd (1990) がある。彼は、3つの仮説を立て、その直接効果と、取締役会の規模を経由する間接効果について、構造方程式モデルを用いて検討を行っている²⁾。その仮説とは、以下の通りである。

- (1)重要な資源の寛容さ (munificence) と兼任取締役の人数は負の関係を持つ
- (2)安定性 (dynamism) と兼任取締役の人数は正の関係を持つ
- (3)集中度 (complexity) は兼任取締役の人数と逆U字の関係を持つ

その結果は、2番目の仮説は支持されなかったものの、1番目と3番目の仮説は支持され、このモデルで兼任取締役の人数の違いを74%説明出来るとなっている。

以上のように、環境をどのように捉えるのかに関する理論的研究と、その妥当性を確認する実証的研究が進展することで、資源依存理論にもとづき、役員招聘の多寡を環境の不確実性によって説明しようとする研究は、その説明力を上げてきた。しかしながら、これらの研究には、少なくとも2つの問題点があると考えられる。第1は、環境という言葉は業界ごとの変数によって役員を取り込みを説明しようとしているため、外部組織から役員を取り込むことが多い業界と少ない業界の違いはなぜ存在するのかという問題には答えることが出来るが、同じ業界内でも外部組織から役員を取り込むことが多い企業と少ない企業の違いはなぜ存在するのかという問題には答えることができないということである³⁾。

第2の、より本論文で重大だと考えている問題は、どのような資源が重要で、どのような取引相手がパワーを持つかが分からないことである。上述のように、他の経営理論と比較した資源依存理論の特徴の1つは、組織が存続し成功していくために外部環境から資源を獲得することの重要性を特に協調している点と、こうしたいくつかの資源を所有しコントロールしている他の組織との相互依存関係にいかに対処するかに焦点を当てている点にある。これを踏まえれば、何が重要な資源で、誰がその資源を支配しているのかについて検討を加えなければ、他の理論と異なった分析視角を資源依存理論が提供しているとは言

えないであろう⁴⁾。

3-2. 特定相手との資源依存関係に注目した役員招聘の要因をめぐる諸研究

資源依存理論にもとづき役員招聘について検討する際には、その要因として、第1項で述べたような産業レベルの相互依存関係に注目した諸研究、すなわち何が重要な資源で、誰がその資源を支配しているのかについては特定せずに進められている研究が中心であった。しかし、こうした研究と並行して、特定相手との資源依存関係に注目した研究も古くから行われている。

このような研究の中には、第1項で登場した Pfeffer のように産業レベルの相互依存関係に注目した諸研究を行った学者も含まれている。こうした意味において、本稿で資源依存理論にもとづく役員招聘の要因について大きく2つに分けているのは、あくまでも研究群を整理するためであり、2つの研究に大きな対立があるといった主張をするものではない。別の視点から言いかえれば、本項で扱う研究は、資源の依存度合いを直接的に測ろうとしているのに対し、前項の研究は、資源依存に伴う組織間のパワー不均衡の結果生み出される不確実性という結果で資源依存度合いを測ろうとしているという違いに過ぎない。Pfeffer (1972) は、非金融業からランダムに選ばれた 80 社の取締役の人数と構成を研究した。この論文における彼の仮説は、①企業規模が大きく社会的なコンテキストからの要求の分かりやすい対象となりやすいほど、②規制が存在し環境に注意を払う必要があるとき、③負債資本比率が高く財務状態が悪く、企業は環境ないしは金融機関の代表者の必要性が高まり、社外取締役の比率が高くなるというものである。重回帰分析の結果は、それぞれの係数の符号は予想通りであり、組織のコンテキストに関するこの少ない特性で変動のほぼ 30% が説明できることを示している。

しかしながら、この研究を追試した Allen (1974) では、上記の仮説は、統計的に有意な支持を得られなかったとしている。彼は、1935年と1970年のいずれかの年に資産額が大きかった 200 の非金融業に属する企業と 50 の金融業に属する企業をサンプルとした。その結果、取締役の人数をコントロールした場合でも兼任取締役の人数と企業規模には正の関係が見られたが、Pfeffer (1972) とは逆に負債比率が低くなるほど兼任取締役の数は多いという関係が確認された。Allen はこの理由について、負債比率の低い企業ほど、新規株式

発行による資金調達をしており、株主から役員を多数受け入れているためではないかと推察している。

こうした研究から示唆されるように、当然のことながら、企業にとって重要な資源の提供者は必ずしも1つのグループに限られるわけではない。Allenの研究で言えば、彼は企業にとって資金の提供者である金融機関が重要であるという仮定を置き、金融機関への依存度が高い、すなわち負債比率が高いほど、役員招聘は多く行われているという仮説を立てている。しかし、企業にとって主な資金提供者は銀行だけでなく、株主も存在するという点を当初のリサーチ・デザインに組み込んでいなかったため、株式による資金調達を多く行っているほど役員招聘が増えるという議論は厳密な検証がされることなく、あくまでも筆者の推論にとどまってしまっている。

以上のように本節で確認してきた議論は、企業にとって重要な資源の提供者がどのような相手であるのかについて具体的な特定を行い、その相手への依存度が高いほど、外部から役員を受け入れる可能性が高い、ということを主張している。しかしながら、Pfeffer (1972) と Allen (1974) では負債の提供元である銀行を主な招聘元としていて、その他の招聘元については、具体的な状況を想定しているとは言い難い。次節では、より具体的に資源の依存関係として、日本の系列システムに関する議論を概観する。日本企業の系列システムでは、企業間に非対称なパワー関係が存在し、系列内部で生存に不可欠な資源提供のやりとりが行われてきた。この意味においては、資源依存論の取り組んできた問題設定を現実の側から理論化しようとしてきた試みであるということもできる。表裏一体ながら、2つの理論は密接な補完関係にあると考えられるのである。

4. 系列への参加が取引関係の安定性と継続性に与える影響

非対称なパワー関係でありながらも、継続的にその関係が継続し、社会的な支援を大企業から引き出す仕組みとして、日本では「系列」ないしは「企業グループ」と呼ばれるシステムが長らく機能してきた。系列に関する既存研究を検討することで、より具体的な資源の提供元及び役員の招聘元について検討していくことにしよう。

既存研究では、大きく2つの系列の存在が指摘されている。第1は、三菱・三井・住友の旧三大財閥系と、芙蓉・第一勧銀・三和の三新興企業集団の合わせた、六大企業集団である。第2は、トヨタ自動車や日産自動車、本田技研工業といった自動車メーカーを中心としたサプライヤー・システムである。本稿では既存研究で使われた用語法を用いて、前者を「横」の系列と呼び、後者を「縦」の系列と呼んで区別し、第1項で前者について、第2項で後者についてどういった議論が為されているかを確認する。

4-1. 銀行を中心とした系列の議論

銀行を中心とした企業集団の特徴として、奥村(1976)は、①円環状の株式相互持ち合いと、②社長会の存在、③メンバー企業による共同投資、④中核銀行による系列融資、⑤総合商社による集団内取引、⑥包括的な産業体系、の6点を挙げている。

こうした系列取引について、既存研究が明らかにしてきたことの1つは、短期的な経済的利益は小さい、もしくはマイナスであるが、長期的なそれは大きく、特に企業が危機の際にその生存確率を高める利点があるということである。

初期の研究で主張されたのは、6大企業集団のネットワークは、カルテルのような同盟の機能を果たすことで、大きな市場パワーを享受しているというものであった(Hadley, 1970)。こうした見方を洗練させたモデルを構築したCaves and Uekusa (1976)は、6大企業集団に属する企業はそこに属さない企業に比べて利益率が高いと考えた。彼らは、6大企業集団を巨大企業のクラスターとみなしたうえで、この企業集団が企業集団外と取引する場合には独占的レントを享受する一方で、企業集団内で取引する場合にはそれぞれの限界費用に沿った「効率的な」価格で取引できる、と考えたのである。

しかし、彼らの行った実証研究及びNakatani (1984)では、こうした考えとは逆に結果が示された。すなわち、6大企業集団に属する企業は、比較対象企業と比べて利益率が有意に低いという実証結果が得られたのである。

では、系列に所属する利点はどこにあるのか。この問題を解こうとする研究が進められることで1990年代初頭から主張されてきたのが、「生存確率」の高さである。Hoshi, Kashyap, and Scharfstein (1990)は、財務的に危機に陥った企業は、産業平均と比べて投資額と売上の伸びは確かに落ち込むが、系列に属

している企業の落ち込み幅は小さいことを発見している。すなわち、系列に属している企業は、財務的に苦境に陥った際に、関連した企業から財務面や販売面で相対的に大きな支援が得られるということである。

以上の研究結果をまとめれば、6大企業集団と結びつきを持つことは、利益率とは負の関係があるが、財政危機からの早期回復には正の影響を持つということになる。もしこうした利点をそれぞれの企業が暗黙のうちに理解し、系列に属するか否か、もしくは系列との距離を企業が選択出来るのだとしたら、財務的に問題をかかえた企業が系列に参加している可能性があり、それゆえに、系列に参加している企業の利益率は低い可能性がある。

Lincoln, Gerlach, and Ahmadjian (1996) は、こうした可能性を考慮に入れて、企業集団に参加する企業が、集団に属さない企業よりも利益率が低いのかを再度検討した。彼(女)らは、1967年から1988年の197の日本企業をサンプルとしたパネルデータを用い、ROAの変化量を結果変数である企業の財務成果とすることで、企業固有の影響を除去することに成功している。その主な発見事実は以下の4点である。すなわち、①社長会ないしは負債、取引、資本を通じて6大企業集団と結びつきがある企業の方が、そうでない企業より、ROAの上昇が大きい、②社長会に属している企業のROAは、そうでない企業のROAと比べて、1期前のROAから受ける影響が半分であること、つまり赤字など業績不振からの立ち直りが早いこと、③社長会に属しており、かつ、取締役のつながりもある企業のROAは、1期前のROAから受ける影響がさらに小さいこと、つまり赤字など業績不振からの立ち直りがさらに早いこと、④社長会に所属していない企業であっても、負債ないしは取引・資本・取締役を通じて6大企業集団とのつながりがあれば、1期前のROAから受ける影響が小さいこと(赤字など業績不振からの立ち直りが早い)、という4点である。

以上の議論をまとめれば、系列に属することによる短期的な経済的利益は必ずしも明らかではないが、①株式相互持ち合いや、②社長会への参加、③メンバー企業との共同投資、④中核銀行による系列融資、⑤集団内取引、といったことを通じて系列に深く埋め込まれることは、主として企業の「生存」に正の影響をもたらすと考えられるだろう。

4-2. 自動車メーカーを中心とした系列

自動車メーカー（アSEMBラー）を中心とした「縦」の系列関係の研究も同様の系譜をたどってきた。すなわち、サプライヤー・システムの実体を丹念に明らかにしようとする実証研究が登場するまで、それは、自動車組立メーカーが自身の持つ購買独占的な地位を利用して、外部サプライヤーを景気変動に対するバッファーとして利用する仕組み、言い換えれば、大企業がリスクを下請け企業に転嫁する一種の搾取メカニズムだという理解をされることもあったのである。

こうした見方に対して、比較的初期に反論を行ったのが、Aoki（1984）である。彼は、第一次石油危機後に日本の大企業がとった調整行動の考察と、通商産業省による下請けの調査結果にもとづいて、実体はむしろ逆であると主張した。すなわち、普段、大企業は購買独占的な地位に立つことで優位な条件で取引を行っているが、困難に直面した時期にも発注を継続する、価格を引き下げないなどの支援を大企業がサプライヤーに対して行っているのではないかと主張したのである。Aoki の特徴的な点は、通常時のアSEMBラーによる独占的な利得が保険料の役割を果たしており、それが苦境時に言わば保険金のようにサプライヤーに支払われるとする、リスク負担の問題と結びつけた点にある。

Aoki の議論を実証しようとして行われたわけではないけれども、浅沼（1984）はフィールドワークを通じて、日本の自動車産業の中で発展している部品取引の契約的慣行について体系的な分析を行った。また Asanuma（1989）は、自動車産業だけでなく、電子・電気機器産業にまで分析の対象を拡大し、Aoki（1984）の主張を支持する分析結果を得た。

浅沼の知見を整理するならば以下の3つにまとめられる。すなわち、第1に、部品のサプライヤーの中には、アSEMBラーから断続的にしか発注を受けず、アSEMBラーによってバッファーとして利用されている企業があることは確かに事実である。しかし、こうした企業は、極めて少数である。第2に、中核的な部品メーカーに対してアSEMBラーは、出来る限り継続的に注文を出し、密接で長期的な関係を発展させようとする意図が見られる。これは、無視できない程度の大きさで取引に伴うリスク削減している。第3に、サプライヤーの売上が特定のアSEMBラーに対する供給に集中しているほど、また、供給品目の技術的進化段階が初期の段階にあるほど、アSEMBラーはより多くのリスクを

吸収しようとする。

以上の研究は、主として需要低迷期に注目することで、系列に参加する利点を明らかにした研究である。では、需要好調期における系列参加の利点（あるいは欠点）にはどのようなものがあるのだろうか。より具体的には、需要好調期に、系列に参加している部品メーカーと、独立した部品メーカーでは、アSEMBラーとの関係にどのような違いがあるだろうか。この需要好調期の企業間関係まで視野に入れた研究が、Ahmadjian and Oxley (2011) である。

彼女らは、既存研究で明らかにされてきたように、1992年から1995年という需要が低迷した期間に、アSEMBラーは、系列関係にあるサプライヤーに対して最終製品需要の減少によるショックを緩和していたことを確認している。しかしながら、彼女らによる主張の興味深い点は別のところにある。すなわち、需要が好調な期間に、独立したサプライヤーより系列関係にあるサプライヤーは、最終製品の短期的な需要変動に対してより頻繁に生産量を調整していたことも彼女らは指摘しているのである。言いかえれば、系列関係にあるサプライヤーは、独立のサプライヤーと比べて、需要の低迷期に注文を継続的に受注出来るといういわば保険金をアSEMBラーから受け取っているが、需要の好調期には、若干のコスト増につながろうとも多少の無理をして、アSEMBラーからの発注の増減要求に応えるといういわば保険料を支払っているということである。

5. まとめ

前節で明らかにしてきたことは、銀行を中心とした横の系列関係と、自動車会社を中心とした縦の系列関係のいずれにも共通する点として、財務的な苦境や需要の低下など危機に陥った際に、系列内にある企業から支援が得られるという利点があるということである。実際にこうした支援を得られるかを決定するのは、社長会や負債、取引、資本、役員などで系列企業とどの程度つながっているかによるというのが既存研究の指摘である。こうした議論を踏まえれば、自動車の部品メーカーは、苦境に陥った際に、銀行からの支援と、自動車アSEMBラーからの支援の両方を受けられる可能性がある。

しかしながら、こうした2つの系列について同時に検討をし、役員について

も焦点を当てている研究はほとんど存在しない。この問題は、実は、第2節で述べた、「役員を送り込むパワーを持つのは、どのような資源の依存関係にある取引相手であるのか」という問題と同じである。すなわち、「役員を送り込み、財務的に苦境に陥った企業を支援するのは、どのような系列関係にある企業なのか」という問題が残されているということである。

さらに、Ahmadjian and Oxley (2011) を踏まえれば、企業の好況期と低迷期で支援の意思として役員を派遣する取引相手が異なることが考えられる。たとえば、自動車の部品メーカーの財務的な問題が小さなものであるときは、自動車アSEMBラーが優先的に発注することによって問題の解決を支援するが、その問題が大きいときは、銀行が融資枠を拡大することによって問題の解決を支援する、というように、縦と横の系列関係に同程度深く埋め込まれていたとしても、必要な支援の度合いに応じて、縦の系列関係から支援が行われるか、横の系列関係から支援が行われるかに違いがある可能性がある。しかしながら、こうした問題は既存研究で十分に考慮されていない。

したがって、今後の研究では、資源依存理論と系列の議論という極めて親和性の高い2つの議論で共通して検討の余地のある問題を明らかにすることを視野に入れ、役員招聘がどういった時に行われるのかを明らかにする分析が求められているといえよう。より具体的には、役員を送り込むパワーを持つのは、「どのようなときには」どのような資源の依存関係にある取引相手であるのか、言い換えれば、役員を送り込み、分析の焦点としている企業を支援しようとするのは、「どのようなときには」、どのような系列関係にある企業なのかという点について、研究の余地が残されているといえる。

参考文献

- Ahmadjian, C., and J. Oxley (2011) "Vertical Relationships, Hostages, and Supplier Performance: Evidence from the Japanese Automotive Industry," *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 27, No.1, pp. 1-28.
- Aldrich, H. E. (1979) *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, M. P. (1974) "The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates," *American Sociological Review*, Vol. 39, No.3,

- pp. 393-406.
- Aoki, M. (1984) "Aspects of the Japanese Firm," in M. Aoki (Ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam: North Holland, pp. 3-43.
- 浅沼萬里 (1984) 「日本における部品取引の構造—自動車産業の事例—」『経済論叢』第133巻第3号, pp. 137-158.
- Asanuma, B. (1989) "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, pp. 1-30.
- Boyd, B. (1990) "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 419-430.
- Caves, R. and M. Uekusa (1976) *Industrial Organization in Japan*, Washington, DC: Brookings Institution.
- Dess, G. G. and D. W. Beard (1984) "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 52-73.
- Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New Jersey: Transaction Publishers (有賀裕子訳 (2008) 『マネジメント務め, 責任, 実践 (I-IV)』日経BP社).
- Duncan, R. B. (1972) "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Emerson, R. M. (1962) "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-40.
- Hadley, E. (1970) *Antitrust in Japan*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hoshi, T., A. Kashyap, and D. Scharfstein (1991) "The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan," *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, No. 1, pp. 67-88.
- Kaplan, S. N., and B. A. Minton (1994) "Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers," *Journal of Financial Economics*, Vol. 36, No. 2, pp. 225-258.
- Lincoln, J. R., M. L. Gerlach, and C. L. Ahmadjian (1996) "Keiretsu Networks and

- Corporate Performance in Japan,” *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 1, pp. 67-88.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row
(奥村哲史・須井栄訳 (1993) 『マネージャーの仕事』白桃書房).
- Nakatani, I. (1984) “*The Economic Role of Financial Corporate Grouping*,” in M. Aoki (Ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam: North Holland, pp. 227-258.
- 奥村宏 (1976) 『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社.
- Pfeffer, J. (1972) “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 218-228.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *External Control of Organization*, New York: Harper & Row.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Tosi, H., R. Aldag, and R. Storey (1973) “On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Questionnaire,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, pp. 27-36.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係——企業間ネットワークの変革へむけて』有斐閣.

-
- (1) このように、資源依存理論で想定されている、企業の役員を重要な相互依存関係に対処するために利用しているという考え方は、計画と組織、調整、統制という経営管理者が果たすべき4つの役割 (Drucker, 1974) に優れた役員を招聘しているという一般的な見方に反する。本論文で検討すべき問題と直接的な関係がないため、深くは展開しないが、筆者の主張は、通説で考えられている「優れた」役員の特徴が不適切だということである。トップマネージャーの行動に密着して観察を行った Mintzberg (1973) は、彼らの仕事のうち、多くの部分は、儀礼的であるか実質的であるかを問わず、環境とのやりとりで割いていることを明らかにしている。こうしたことを考えれば、環境との関係を良好にするため役員が利用されていると考えるのは、ごく自然なことであると思われる。言いかえれば、環境の影響に対処することがマネージャーの役割として重要であるなら、環境の中でも特に重要な相手から役員を招聘し、その相手に過去に在籍していた、もしくは現在も在職しているという強力なつながりを持って、環境のマネジメントに対処させるというのは、企業にとって有力な選択肢であると考えられる。
- (2) Pfeffer and Salancik (1978) が環境の不確実性を、集中度のみで考えていたのに対し、Boyd (1990) がそれを、重要な資源の寛容さと安定性、集中度の3尺度で捉えるようになった背景には、

環境をどのようにとらえるべきかに関する研究がこの間に進展を見せたことが挙げられる。1970年代までは、環境の不確実性を考える際に、「単純か複雑か」という次元と「安定か不安定か」という次元の2次元で操作化したり (Duncan, 1972; Thompson, 1967)、ボラティリティが外的環境を表す鍵となる次元であるとアプロオリ的に仮定したりする (Tosi, Aldag, and Storey, 1973) というように、それぞれの論文で筆者の考え方によって独自の操作化が為されていた。そのため、こうした研究すべてで構成概念妥当性が得られているかについて、明確な根拠はない。

こうした点を問題として考え、組織のタスク環境 (organizational task environment) について出来る限り少ない変数で、しかし充分にとらえる手法を検討しようとしたのが、Dess and Beard (1984) である。彼らは、環境をどのようにとらえるかについて様々な筆者により用いられてきた様々な指標をどれが一番望ましいか比較検討したわけではないけれども、Aldrich (1979) により提唱された3指標による簡潔な環境の次元が妥当性を持つことを確認している。その3次元とは、先に挙げた重要な資源の寛容さ (munificence)、安定性 (dynamism)、集中度 (complexity) であり、これにもとづいて、Boyd (1990) は環境の操作化を行っている。

- (3) 業界をアメリカ標準産業分類 (SIC: Standard Industrial Classification) の4桁分類ではなく、より詳細な北米工業分類システム (NAICS: North American Industrial Classification System) の5桁分類もしくは6桁分類によって細かく分割するという手法をとった研究をすれば、この第1の問題の多くに答えることが出来ると思われる。しかしながら、もし細かく分割した業界内でも依然として他社から役員を受け入れる数に差が存在し、そうした問題に答えようとしていけば、さらに業界の分割基準を細かくする必要がある。これを繰り返せば、最終的には業界の分割単位が企業に行き着く。そうした意味で第1の問題は突き詰めて考えれば、第2の問題と同じである。しかしながら、業界の分割基準を詳細にしていき、最終的に1社までたどり着いたとき、業界の集中度はどのように測定するのかといった別の問題も生じてくるため、分けて問題を検討するのが適切であると考え、2つ問題を指摘することにした。
- (4) 本稿の主張とは直接的な関係がないため詳述しないが、この問題は、より具体的に言いかえるならば、役員招聘を取り扱ったコーポレート・ファイナンスの研究との間に大きな差は実質的に見つけられないという問題につながっている。たとえば、1981年にフォーチュンリストで上位500社に入る日本の非金融業に属する株式公開企業119社を対象に、80年から88年の間に外部出身者の取締役への任命と、株価のパフォーマンスと税引前当期純利益が赤字か否か、すなわち業績に関係があることをKaplan and Minton (1994) は明らかにしている。本項で扱った役員招聘をもたらす変数である環境の不確実性は、業績と強い相関を持つことが予想される。それゆえに、資源依存が役員招聘をもたらすとすると本項の実証分析は、業績が良好でないことが役員招聘をもたらすとするとコーポレート・ファイナンスの研究と、分析上は同じことを主張している可能性があるということである。