

[博士論文審査要旨]

申請者：渡辺 周

論文題目 撤退の意思決定に役員が与える影響：不良債権処理に関する組織論研究

審査員 沼上 幹  
佐々木将人  
田村 俊夫

本論文は、トップ・マネジメントの特徴がコミットメントのエスカレーションに及ぼす影響について組織論の視点から実証的に追究した成果をまとめたものである。コミットメントのエスカレーションとは、失敗しているプロジェクトへの追加投資や撤退意思決定の遅れのことを指す。本論文では、1997年から2012年までの日本の銀行（都市銀行と地方銀行）で不良債権処理がどのような条件の時に進んだのか（本論文の用語法で言えば、脱エスカレーションが起こったのか）が分析されている。

脱エスカレーションを促進あるいは阻害する要因として、本論文では取締役の特徴に注目する。特に注目されるのは、社外取締役の比率と社長経験者の交代、社外取締役のバックグラウンド（独立か専門知識をもつかなど）などである。本論文がユニークなのは、この問題を経済学のエージェンシー理論の文脈や社会学の新制度学派の文脈で捉えるのではなく、トップ・マネジメント・チームの中で生じる社会的相互作用と、その結果としての意思決定バイアス等、経営組織論の視点から仮説を生み出していることである。たとえば、通常のエージェンシー理論であれば、社外取締役の比率が高ければ監視が行き届くために経営者が自らのミスを隠蔽することができなくなり、不良債権処理が進むと考えるはずである。また、新制度学派の理論に基づけば、社外取締役の数や比率は社会的に見て正当性を高めるための外見に過ぎず、実際の企業経営はそこから脱連結されているので脱エスカレーションとは無関係だと推測する。しかし、本論文は自己正当化や自己呈示という概念を用い、社外出身の取締役の比率が高いと自分たちの過去の意思決定（それまで処理してこなかったこと）を正当化する傾向が生じるので、脱エスカレーションが却って生じにくくなるという仮説を導き出す。実証の結果、社外取締役の比率は脱エスカレーションにマイナスの効果をもつこと、また経営者が交代する際には新たな経営者は自己正当化する必要のないので脱エスカレーションが促進されること、などの知見が得られている。この他にも、社長の退任ではなく、会長の退任が脱エスカレーションに貢献すること、社外出身の取締役の中でも独立性と専門性が共に高い役員（会計士・財務省出身者・地元から遠い事業会社出身者）は脱エスカレーションに貢献することなど、興味深い知見が本研究から得られている。

このような優れた側面があるものの、本論文にも課題が残されている。周到に構築されている実証研究ではあっても、まだ排除すべき対抗仮説が若干残されている点や、実証方法について更に精密な議論が必要であるという点はその典型である。たとえば、本論文では社外出身の取締役の存在が経営者の自己正当化を促すと考えているので、社外出身取締役の比率ではなく、その有無によって効果が表われるか否かを検証するべきであるというような点があげられる。しかしながら、本論文を全体として評価するなら、適切な先行研究の体系的な整理と興味深い新しい知見の創出など高く評価するべき点があり、ここで記しているような課題が本論文の明確な貢献を打ち消すほどのものだとは言いがたい。

よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第5条第1項の規定に準じた取扱により一橋大学博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。