

〔研究ノート〕

不完備契約論と専門経営者による企業統治

—情報共有という観点からの人的資源支援—

影 山 僖 一

目 次

はじめに：顧客、従業員重視の建前と階層制

第1章：株式会社の関係特殊投資と調停ヒエラルキー

第2章：階層制調停機関としての取締役会：ブレイア

第3章：組織境界と組織論：サントス

第4章：人的資源の管理とアクセス：ラジャン

第5章：経営学の新トレンド四概念

：アクセス、ケイパビリティ、組織境界、共特性

結論：事実と経験を重視する経営学研究

はじめに：顧客、従業員重視の建前と階層制

日本企業の会社案内を参照したことのある読者の方々は奇妙なことに気付くであろう。最初に、社長の挨拶が掲載されており、顧客を尊重し、従業員を重視し、社会奉仕に心がけるなどという企業の理念が明示されている。そのあとに、会社の組織図というものが掲載されて、そこには、取締役会、部課などのセクション、事業所、製造現場といわゆる階層制による命令系統の流れが提示される。組織人が服従を強いられる組織内の権力系統図が書かれている。社長の強調する会社の宝としての従業員、製造現場は組織図の末端に位置し、大切なお客様のという言葉は何処にもない。極めて、奇妙な記述が平然とまかり通ってきた。

これが、今日の会社の実態と腐敗の根源を如実に物語るものだ。建前では、顧客第一主義で社会奉仕と明記しながら、実際には、社長や権力者が自分たちの利益と権力と名誉を独占することに専心する組織に墮落しているケースが多いとみられる。こうした現象は、わが国のほとんどすべての組織で常態化し、日本の組織人共通の悩みとなってきた。個別組織の腐敗が日本社会の墮落を招く元凶になりつつある。

(1) 名経営者の怒りと提案

約30年ほど以前に、公正無私とされる土光敏夫なる経営者が、この点に気付いて、東芝の社内に問題提起をした。会社の究極の目標は、お客様への奉仕を通じた社会貢献であり、顧客に奉仕する従業員を大切にするという理念の実践にある。そこで、会社の従来の組織図を組み替えて会社の活動の中心にお客様とのお客様に奉仕する現場従業員を据え、社長、重役会、部課長というラインや専門職が顧客と現場職員を支援する組織形態に図式を転換するべきであるという指令を出したという。誠に、もっともな言葉である。そうしたまともな経営者が去って約30年が経過した。その間に当たり前のことが通用しない時代に

日本の会社組織が転換し、いまや、わが国の組織は混乱を極めている。会社の使命である設備投資を怠り、多くの正規社員を解雇し、非正規社員の雇用で人件費の節約に奔走し、結果として社内留保のみが積み重なり、事業活動は低迷を余儀なくされ、日本経済は長期低迷を続けている。そうした企業経営の大混乱を反映してか、経営学という学問も長期の低迷を続けてきた⁽¹⁾。

(2) 階層制とアクセス理論

そうしたなかで、経営組織におけるパワーの源泉に関する特異な研究業績が注目される。会社組織の重要な事業現場を育成し、企業活動の活性化を進める中心チームを支援し、管理し、成果を高める上で従来の階層制という命令系統を補完して効果的な会社運営方式を提示する研究者の見解が注目されている。組織には、取締役会などという階層制度とはかなり距離を置いた事業現場が組織の最大の付加価値を生み出している分野があり、優れた人材がそうした活動を推進してきた。付加価値を創造する人材を育成し、管理し、支援することと、そうした人材管理に向けた関連投資の動向に企業発展の命運がかかる。そうした分野に対する管理と支援、ならびに関連投資をアクセスという言葉で表現し、そのアクセスを確保する方式に関する研究がなされている。そうした分野の研究成果を提示した外国人研究者の見解を解説しようと試みたのが本稿である。物的資産の残余請求権に注目したオリビア・ハートの問題提起に続き、ブレイア、サントスなどの研究成果の簡単な解説を行う。彼らの研究成果の概要を紹介して、現在の組織論研究の一助としたい。組織のなかで貴重な活動を推進する部署の担当者（人的資源）に対して、有効な支援を行い、対話で彼らを管理し、その活動の方向付けを行う活動の役割とシステムを解説することが本稿の趣旨である。会社組織の発展要因は命令系統だけにあるのではなく、営業活動を通して社会に奉仕し、その社会奉仕の先端を担う人材の育成と支援に努力を傾注している部署と役割りを見定めることが重要となる。会社も、そうした社会奉仕に向けて、いかに優れた人材を育成し、教育活動を推進し、関連の投資活動を行うのかを明確にする時代が到来しているようである⁽²⁾。

そこで、本稿は、体系的な論文というよりは、問題提起に向けた資料としての論稿である。ハート、ブレイア、サントスなどの研究者の論文要旨を紹介しながら、現代経営学の課題のいくつかにヒントを得ようと意図された論稿である。そこで、研究ノートとして論叢に掲載させて頂き、読者の方々の参考に供したい。

(1) 土光敏夫(1972年)『私の例履歴書』日本経済新聞社。

掲載時：1972年1月。413-414頁。

(2) Blair, Margaret M and Stout Lynn A, 1999, A Team Production Theory of Corporate Law, *Journal of Corporation Law*, No.24, No.4, pp.804-805.

Blair, Margaret M and Roe, Mark, J, 1999, *Employees And Corporate Governance*, Brookings Institution Press.

Rajan, Raghuram G and Zingales Luigi, 1999, The Governance of the New Enterprise, In Vives Xavier ed, *Corporate Governance*, Chapter 6: Cambridge University Press, pp201-232.

Rajan, Raghuram, G and Zingales Luigi, 1998, Power in a Theory of The Firm, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXIII, Issue.2, May 1998.

第1章：株式会社の関係特殊投資と調停ヒエラルキー

株式会社は、20世紀に入り大きな成長を遂げてきた。そこでは、多くの個人、法人から資金を調達することが可能となり、多様な事業を営むことが容易になった事が発展の背景をなす。企業の活動に参加する関係者も増え、出資者も多様化している。株式会社におけるいわゆるステイク・ホルダーの拡大がある。当然、そこでは、企業の運営に携わる企業統治者としての経営者の資格にも大きな変化がみられることとなる。

当初は株主、特に大株主が企業の支配権を握り、組織運営の中心を占めていた。次いで、1920年代には、株式調達の金額が大幅に拡大することに対応して、株式の所有者が分散して、株主の力が削減された。そうした背景のなかで、経営活動を専門に担当する専門経営者が登場して、株主と経営の分離がみられることとなる。しかし、従業員出身の専門経営者が現実に登場するのは、財閥解体の後の1950年代における日本企業においてである。

1950年代には、株式所有者が多様化する。巨大な株主が登場して、企業に対する支配力を強めるとともに、他方では、株主も分散して、企業の従業員も株主となり、また経営に対する支配力を強めることとなる。ここでは、近年のステイク・ホルダーの拡大を反映したブレイア・モデルを指摘し、さらに、その上で、企業活動における重要な活動をコントロールする方式の変化に関する解説を行うものとする。

1. 企業統治形態の変化

企業に対する資金の提供者や株主の交代する中で、企業活動の社会に対する影響は極めて大きくなってきた。社会に対するインパクトの拡大するなかでは、経営の責任者の果たす役割も大きくなりつつある。企業規模の拡大と社会的役割の拡大に対応するものである。

企業の活動を取り巻く関係者も大幅に増えて、企業のステイク・ホルダーの役割も拡大している。

2. 多様なステイク・ホルダーの機能

経営に参加し、その基本的な活動戦略に対してインパクトを与える企業の関係者、すなわち、ステイク・ホルダーのメンバーは増加し、その役割りは大きく拡大している。近年は、企業活動における従業員と顧客の貢献が目立つようになった。

また、形式的な企業の統治者は、株主から経営の専門家に大きく転換している。しかし、今日では、経営の戦略決定には従業員、企業に部品や材料を提供する供給業者、アライアンスを組む企業経営者等極めて多様なステイク・ホルダーが経営の戦略決定に参画している。そこで、企業が社会に対して責任を負う際には、株主や経営の専門的な責任者だけではなく、ステイク・ホルダー等多くの関係者にもその立場に対応した経営活動に関する責任の分担が求められているものといえよう。

3. 企業活動とアクセス、調停ヒエラルキー

企業活動には、多くの関係者が参加しているが、その役割や地位、待遇などには詳細で明確な契約はない。多くの企業参加者は、外部環境による置かれた状況により関係者の恣意的な判断で機能が遂行される。会社と当事者間の契約が不完備な状況にあるという事

で、そうした状況を不完備契約と名付けることとした。

契約が不完備な状況下での意思決定権としての物的資産の所有権は残余資産コントロール権として捉えられる。それをもって企業経営のパワーとして理解するのがオリビア・ハートの考え方である。かれは、企業統治に際して残余請求権という重要な概念の意義を提示はしたが、人的資産による関係特殊投資に関する理解を欠いているうえに、資産所有に伴う関係特殊投資に対する経営者の認識を弱めてきた。ハートの発想は、二重の欠陥をもつ。要するに、現代では極めて重要となってきた人的資産による関係特殊投資の意義を排除することとなる上に、しかも、物的資産所有は関係特殊投資に対するインセンティブを抑制することとなる可能性が強いのである。そうしたハートによる説明の欠陥の補足説明をラジャンとブレイアが行い、企業活動活性化に向けた提案を行う。

(1) 人的資源と関係特殊投資に対するアクセス

ラジャンは、人的資源に対するアクセスの重要性を指摘し、残余請求権を認めて株主の調停力を評価する。しかし、株主の物的所有権が関係特殊投資を行うインセンティブを損なう危険性も指摘する。そのうえで、彼は、物的資産の所有権のみをパワーの源泉として捉えるハートの見解を不十分として新たなパワーの源泉を提示する。そうしたパワーの源泉をアクセスと命名する。アクセスとは、重要な資源を使用し、それをを用いて業務を遂行する能力をいう。たとえば、機械操作では人間の仕事を遂行する能力を指すこととなる。こうした人的資源を獲得して、それを活用することがアクセスであり、資源を得るための知性を育成するためのシステムが関係特殊投資の実行の前提となる。関係特殊投資のインセンティブとしてはアクセスの配分は資産所有権の配分よりも効果的としている。

(2) 関係投資とパワー

アクセスは所有権とは異なり、それを保有した時点ではパワーは得られない。アクセスを得た人間がパワーを発揮できるか否かは、関係特殊投資が行われることが前提となる。そこで、関係特殊投資のインセンティブとしては、所有権を専有することよりもアクセスの権利を獲得することが効果的といえる。

アクセスを用いて、組織の知的環境の拡充という関係特殊投資を行えば、結果として、資産の残余コントロール権を得ることができるから、人対人の関係特殊投資が可能となる。こうした考え方は、通常の契約論とは異なり、企業を物的資産の集合体としてのみからは捉えていない。そこでは、所有権は、物的資産並びに人的資産の双方の所有権を意味し、双方を支配するパワーを想定するものとなる⁽³⁾。

4. ブレイアによる調停ヒエラルキーとしての取締役

関係特殊投資の実行者が複数いるケースについて、その投資促進のメカニズムにつき、調停ヒエラルキー (mediating hierarchy) の概念をもって説明をするのがブレイアである。そこでは、彼は、チーム生産問題解決における企業法の役割に注目する。

分析の方法として、会社をより公的な活動機関としてみなし、特定の投資家よりも、取締役、一般の従業員が株主よりも経営活動に対する貢献度は大きいものとみなす。彼は、

(3) 渡辺智子 (2006年) 『コーポレート・ガバナンスと企業理論』慶應義塾大学出版会。第2章。

Foss, N: 1996, Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning, *Human Systems Management*, No15,

新制度学派のようにプリンシパル、エージェントという関係で株式会社の企業統治関係を観察することはしない。

(1) チーム生産方式とメンバーの信頼関係

そこで、チーム生産においては、共同活動に参加する各参加者の責任や報酬配分を事前に決めることの困難さがある。事前の成果配分はフリー・ライダーという問題を発生させる。経営実績に関して、責任を取らないという問題を発生する。事後の配分に際しては、利益の争奪戦（レント・シーキング）の問題が発生する。

そこで、チームの一人にメンバーを監視する役割を与え、モニターの役割を委任する。そうしたモニターには、資産の残余請求権を与えたチーム生産を委任する。その為の取引費用の存在を加味すると、その役割は株主ではなく取締役委任することが望ましい。

(2) チーム全体の関係投資促進効果

ブレイアの考えるモニターの役割は、フリー・ライダーやレント・シーキング防止のためのものである。ブレイアの考えは、チーム活動が同時併行的に展開されて、関係特殊投資が行われて利益を生み出すことで、企業の発展が確保されるというものである。このことから、ヒエラルキー（階層制）の機能は、情報収集、意思決定に加えて、チーム・メンバーの意見を勘案して関係特殊的な投資を実行することである。この制度は、公開株式会社という形態をとり、これを担当する機関としては株主ではなく取締役会（board of directors）が相応しいとブレイアは提唱する。株主は、企業に関係特殊的な投資を行っており、中立的立場での活動を促進する機関としては相応しくないという見解をブレイアは明らかにしている⁽⁴⁾。

5. 物的資産重視の残余請求権：ハートの限界

オリビア・ハートは多くの理論を統合し、所有権理論に足場を置いた理論展開を試みる。特に、不完備契約論の限界を確認して、企業の所有権理論、特に残余請求権（residual control rights）をパワーの源泉として捉えて、物的資産の所有権の意義を強調する。それ故に、残余請求権をモニターに委ねることで、その他のステイク・ホルダーの監視により企業経営が円滑に進展するとみた。株主に企業の統治を委ねることで、すべてが解決すると考えた。

しかし、組織の経営において重要なのは、組織における人的資源であり、特に、企業のステイク・ホルダーである労働者や取引業者の統括が企業の盛衰を決定する大きな要因となる。残念ながら、ハートの理論はあいまいさがあるために、こうした企業の人的資源に対する解釈には大きな難点がある。ハートは、企業の所有権に注目した学説を展開するが、それだけでは企業活動の十分な解説とはならない。特に、不完備契約論の限界を確認して、企業の所有権理論の不完全性を指摘することは今後の大きな研究課題となる。また、従業員、出入業者との対応関係が企業の盛衰を決めるポイントとなる。そうした分野に着目して、ブレイアはハートの理論を補完した解説を行う⁽⁵⁾。

(4) Blair Margaret M and Stout Lynn A, 1999, A Team Production Theory of Corporate Law, *Journal of Corporation Law*, No.24, No.4. pp.752-758. pp.804-805.

(5) Hart Oliver, 2001, Norms and the theory of the firm, *University of Pennsylvania law Review*, Vol.149, June 2001.

第2章：階層制調停機関としての取締役会：ブレイア

企業における株主の立場と株主権の地位は、社会情勢の転換を反映して大きく変化してきている。それは、また、財産の希少性などの影響を受けて、投資、資産の調達の高難しさなどを反映したものである。そうした中で、会社組織の活動とその行動の管理を担当する機関の役割は法律や契約で決められている。そこで、企業組織は契約の束とも表現されている。ここでは、公的機関としての公的企業を前提とし、企業を契約の束という観点から、企業の統治担当者として取締役を適任であると推奨するブレイアの見解が紹介される。その考え方は、階層制調停役としての企業統治の責任者として取締役会を適任として推奨しているものとみられる。

それは、企業統治の当事者をプリンシパルとしての株主、エージェントとしての取締役というような新制度学派の捉え方とは異なる発想で把握している。会社形成に参加する多くのステイク・ホルダーの間の協力関係と従業員の間の協働形態としてのチーム生産活動を前提として、組織全体の活動を調停する幅広い視野と調停機能を有する取締役の役割を指摘している。

1. 企業統治担当者としての取締役会

企業統治に関する権力やパワーを考える上では、企業の資産に関する残余請求権 (residual control rights) とか所有権が前提とされてきた。そうした権利や組織の関係者の第三者である機関に調整者としての役割を与えることが得策との見解が提示され、階層制の調停役としては取締役が企業活動の中心を占める役割を果たすとブレイアは提案している。株主を含めたステイク・ホルダーに対する権限の調整者として、取締役による第三者としての役割は大きいという。取締役の政治力が企業の各部門における意思決定の調整に対して大きな役割を果たしてきたとみる。彼らには、政治力を駆使しての企業内の意思決定の調整が期待され、階層制調停役である取締役の役割は大きいとみられる。

(1) 階層制調停役としての取締役

公的企業では、プリンシパル、エージェント関係で株主の権利を守ることができる。1980年代以降には、株主の力が企業内で強まる傾向にある。しかし、企業活動の目的も公的性格を持ち、企業活動により多く貢献するのは一般の従業員であり、経営の専門家である。彼らは、生産活動に向けたチーム (a team production) を編成した活動を展開しており、緊密な協力関係で共同作業を行うものである。企業活動における委任者、受託者というような関係から、会社関係者の協力活動を観察することは適切ではない。企業に関係する当事者をステイク・ホルダーとみて、より平等な協力者とみなすことが適切である。

企業の多くの関係者であるステイク・ホルダーに対する調整力がさらに期待されているのは、株主ではなく、取締役である。過去、20年ほどは、プリンシパル、エージェント関係におけるその力関係に重点を置いて決められてきた企業内の各機関のパワー関係は、社会の変化とそれを反映した企業内の力関係に対応したものである。しかし、それは、階層

谷口和弘 (2002年) 「企業の性質と不完備契約論」三田商学研究, 第45巻第3号。2002年8月。

渡辺智子 (2004年) 「現代企業のガバナンスと関係特殊投資：不完備契約論を超えて」三田商学研究, 第47巻第4号。2004年10月。

制調停説に照らして評価すると、企業の関係者が社会の変化に適切に対応したものではないとみられている。ブレイアは、会社が目指すステイク・ホルダーの関係性を正確に反映する理論を提示して、企業内におけるステイク・ホルダーの正しい力関係を提示したいと意図している。

(2) ブレイアによる取締役機能の重視

投資決定の権限を有する機関として、企業関係者の中では、第三者が選ばれてきた。それが、契約の束である。そうした契約に縛られたかたちで関係者の意思決定がなされる。取引関係を当事者に対する残余コントロール権を仮定することで、契約の欠落分野が解説されるとみなされた。ここでは、とりあえず、株主とステイク・ホルダー、経営者の他に、第三者を仮定することで、そうした契約で処理できない分野を説明することが考えられている⁽⁶⁾。

それは、公的企業における株主、経営者、従業員が所属する機関であり、その意思で、投資や利益配分がなされる。そこでは、組織の中に、小組織を仮定されている。その機能は、組織の中の組織での各機関の調整が主たる問題となる。それは、階層制調整機関 (mediating hierarchy model) であり、株主主権の考え方に対する会社法の大きなヒントを与える。そこでは、株主が会社の主権をもつと仮定されており、そこでの取締役の決定権と投票権が問題とされている。しかし、現実には、株主の権利はかなり制約されているようだ。委任された重役の常軌を外れた個人的活動などのケースに株主の訴訟権が限定されている。むしろ、会社法は、取締役の大きな裁量権を認めているようである。そこで、多くの研究者が株主権拡大の必要性を主張している⁽⁷⁾。

2. 会社の社会性を守る取締役

1960-70年代には、企業の業績が悪化して、取締役が従業員と株主に大きな譲歩を迫られた。株主は、会社の規模の縮小を意図したために、企業の業績が落ち込んだものともみられる。階層制調停説は以下の二点を提示する。

(1) チーム自治とそれによる改善効果

企業組織では、チームのメンバーそれぞれには、企業活動の効率向上のために大きな努力を強いることとなる。そこでは、企業内の意思決定には市場の力と企業内の政治的力が大きな役割を果たす。そうした状況下では、機関投資家の力が強まり、労働組合のインパクトが弱まることとなる。結果としては、以前に比べて、株主の力が強まり、企業の意思決定に大きなインパクトを持つこととなる。会社法に関しては、取締役に対して会社の社会性、その他の関係者に対する利益擁護を勧告するような内容のものに転換することが考えられる。

(2) 停滞期の対応

近年、年を経るにしたがい、株主優位、従業員の力の衰退という傾向はさらに強くなる。1980年代には、機関投資家の株式保有が株主の政治力を強めて、ステイク・ホルダーとし

(6) Blair, Margaret M and Stout Lynn A, 1999, A Team Production Theory of Corporate Law, *Journal of Corporation Law*, No.24, No.4. pp.752-761. pp.804-805.

(7) Blair, Margaret M and Roe, Mark, J, 1999, *Employees And Corporate Governance*, Brookings Institution Press.

ての株主による経営の意思決定における地位を高めてきた。そうした株主による政治力の強まりが労働組合の力を弱めて、株主の経営における力を強める事となった。株主配当を高めることともなる。

企業における株主配当の増加は、資本と労働の力関係の格差を物語るものであるとともに、海外投資に伴う危険負担とか経費の増加という社会的状況の変化を反映している。投資資金としての配当の増加は社会的要請に沿うものであるものとも解釈される。それは市場の状況に対応して、資本コストの増加を反映しており、また、企業活動に参加する関係者の行動に向けた経費の増加を物語る。半面では、それは、労働者の政治力の低下とそれを反映した労務費コストの低下も示している。しかし、問題は、一部の高度な知識労働者の獲得のための経費増加とか熟練者の訓練に向けた経費の増加は否定はできない。そうした高度な技術や機能保有者の獲得と訓練に向けたコストの増加も事業経費増加の背景をなすものである。また、そうした企業を取り巻く社会の変化に対応する上では、企業の統治者として株主が適任であるという事を提示するものではない。むしろ、取締役というやや中立の機関が企業統治の担当者として相応しいものとみられる⁽⁸⁾。

第3章：組織境界と組織論：サントス

組織の境界は、組織の本質を反映しているという。これまでは、効率という分野や資源の利用という領域から組織の境界が定義されてきた。しかし、境界は組織の多くの側面からも定義が可能である。たとえば、特別な能力、権力、効率、同一性というような分野からの定義も可能となる。組織の境界を四分野から区分する概念を提示したのは、サントスとアイゼンハートである。すでに組織境界の変化に伴う効率の概念と資源所有という分野に関しては多くの研究者が詳しい研究成果を発表している。これからは、企業境界に関しては、効率や資源所有以外の分野に目を向けることが多くの発見につながる事となる。それは、特に組織の性格を確認するという重要な意味がある⁽⁹⁾。

たとえば、組織の中の株主のパワーが強まると、短期の効率は高められても、組織メンバー間の一体性が損なわれて、長期的な効率が低下することもある。そこでは、四分野の境界の組合せに対する配慮が求められる。ここでは、サントスの発想の要旨を提示して、四分野の関連した概念を提示するものとする。本章は、組織の境界の四分野を簡単に紹介して、分野別の境界研究とそれぞれの分野の連携を確認することで、新たな知見を導く可能性を指摘することに目標がある。ここでは、特に同一性と効率の関係に関する紹介がなされる。

1. 組織とその境界

境界の問題は組織の本質を考える上で、重要な意味をもつものである。組織の境界は内

(8) Blair, Margaret M, et. al, A Team Production Theory of Corporate Law, pp.803-806.

(9) Santos, Filipe M and Eisenhardt, Kathleen, M, 2005 Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, Vol.16, No5, September-October, 2005, p.493, pp.503-504.

Argyres, Nicholas S and Zenger, Todd R, 2012, Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries, *Organization Science*, Vol.23, No.6.

部組織と外部環境（市場）との結び目であり、接点であることだ。それ自体で組織の強さと弱さを物語るものでもある。組織を取り巻く環境が組織自体と如何なる関係を有するかという問題は組織の在り方を考える上で、極めて重要な意味をもっている。組織の境界自体が環境とのかかわり合いを説明しているものとみられる。それは、本章で取り上げた効率、権力、能力、そしてアイデンティティを通じた組織との関係性から判断されるものとなる。

2. 同一性の研究

サントスは、その論文のなかで、組織の境界概念の重要な指標として、組織の同一性、アイデンティティの概念を指摘している。問題は性格の異なる組織の統合が不協和をもたらすことにある。そこで、組織の中の従業員の考え方や人間集団の風土がいかに関形成されるかが問題とされている。そのうえで、風土の異なる組織の間の統合にストップをかけることもありうるという警鐘を鳴らすのである。

組織の風土は、組織形成の理念、リーダーの考え方、創立時の組織編成、職員の勤務態度、過去における事業活動の体験などにより大きな特色が形成されるということを指摘している。

3. 経営者の重視する情報、従業員との対話方式

組織の特色は、組織の垂直的な人間関係や水平的な意思疎通の方式によりインパクトを受ける。

あるいは、経営者の重視する情報、従業員の行動パターンなどにその特色が提示されている。時には、組織の文化とは異なる経営者が組織に参加して、雰囲気を変えるということで、組織の性格を転換して、より効率を高めることもできる。しかし、そうしたことは珍しいことである。むしろ、文化の異なる組織の不用意な統合には問題が発生することとなる。

4. 共進化関係の検討：統合結果の総合判断

組織の性格が他企業との統合により大きく変わる可能性がある。組織の統合によりある特性が強化されることで、統合の結果、同一の目標に向かう人間が増加することにより共進化という傾向が表れて、統合の当初には組織運営の強みとなるケースもある。ここでは、組織のアイデンティティ（一体化）と組織全体の人的能力の共進的な結合の成果が考えられる。

しかし、それは、反面では、統合後には組織の欠陥となる可能性を物語るものでもある。共進化は、その後には、組織の活動と相いれないこととなる従業員が増える可能性をもつ。極端なケースは、統合前における二つの企業の風土が大きく異なるために、統合により、多くの人間の対立が深刻となり、組織全体が無用の混乱に陥る事となる危険性である。こうした事態を考えない経営者は反省が迫られる。さらに、救済を求めてきた企業に対してそれら企業の統合を進めるといふだけの形式的な政府の役割は厳密に点検されるべきである。組織間の統合の意義と方式に関するプロセスの研究は境界の在り方を形成する因果メカニズムを明らかにする。これらの分析は、長い時間の経過を背景とした分析を求めている。

るようである。以下、文末の表1.には、提示された四つの境界の意義を箇条書きにして表示する。

第4章：人的資源の管理とアクセス：ラジャン

組織の所有する資産の中では人的資産の価値が今日では最も大きな意味をもつようになってきた。例えば、銀行の資金運用効率は、その資金量ではなく、融資担当者の資金運用の方式によるところが大きくなりつつある。銀行の業績が依存することとなる要因は、資金の運用方式如何である。銀行の資産のなかで、価値を生む機能が、資金額そのものではなく、資金運用の知恵と運用担当者という人的資源にシフトしているのである。ここでは、人的資源に対する統制と管理、すなわち、アクセスの基盤につき解説することとする。

1. 資金量より運用先の重要となる金融機関

過去においては、銀行の業績は豊富な資金確保によるところが大きかったが、近年は、資金量というよりは、それを運用する融資担当者の能力と才能に銀行の業績が大きく依存するようになった。人的資産に重要性が移ったといえる。さらに、資金の運用方式如何に、金融機関の業績が依存することになった。以前の資金不足の時代には、運用先の選定はさほど困難ではなかった。資金余剰の時代となった今日では、資金の運用先の開拓が銀行の業績に大きなインパクトを与えるものとなる。人間の能力向上と役割拡大が組織の内外に大きなインパクトを与えて、しかも、逆に多くの問題を社会に投じている。そこでは、熟練労働者の企業内での意義を高めることとなる。具体的には、銀行での上級管理職による資金運用の担当者に対するアクセスと業務に関する指示の与え方が大きな課題となる。さらに、能力の拡大に向けた研修などの意義が拡大し、こうした関係投資に対する配慮も重要となった。具体的には、ソロモンのトレーダーの地位向上のケースが指摘される⁽¹⁰⁾。

(10) Rajan, Raghuram G and Zingales Luigi, 1999, The Governance of the New Enterprise, In Vives Xavier ed, *Corporate Governance, Chapter 6*: Cambridge University Press. pp201-232.

Contents

I, How firms differ from markets

1. 1: The economic definition of power

1. 2: Why does the allocation of power matter?

II. The traditional corporation in the time of Berle and Means

III. Changes and cause of changes

IV. Power in a human capital organization

V. Consequences for enterprise governance

VI. Conclusions

Rajan, Raghuram, G and Zingales Luigi, 1998, Power in a Theory of The Firm, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXIII, Issue,2. May 1998.

Blair, Margaret, M (1999) *Firm-Specific Human Capital and Theories of Firm*, in *Employees and Corporate Governance*, edited by Blair, M and Roe, M, Brookings Institution Press.

@同論文で、ブレイアは、ラジャンの発想を批判している。主たる批判の焦点は、残余請求権の内容とし

2. 人的資源のパワー

価値のある資源に対するコントロール権をもつことにより、組織の中における権力は発生するといわれる。それは、今後ますます、大きな権力の基盤として組織の中で高い地位を占めることとなる。権力の獲得には、組織の中の貴重資源に対するアプローチが重大な意味をもつようになる。人的資源については、特別な能力のあるヒトの承認なくしては容易にそれを調達したり、移転することができない。また、彼らが心から納得しないときには、貴重な資源を企業内に内部化しても、また、取締役会の意向でもその能力を発揮させることはできない。法律も人間の承認のない場合の職場転換を禁じているという。そこで、人材に対するコントロール権の行使がいかにあるべきかが大きな課題となる。企業にとり最も重要とみられているいわゆる残余コントロール権が人間の能力と意思であり、企業の価値を人間の能力とその有効な活用にあるとみることが重要な課題となる。

3. アクセスへのコントロール

そうした特殊技術を用いて企業活動に貢献した際には、そこで活躍した技術者に対して特別な待遇をすることが企業の経営管理の一つの方向となる。特殊技術に対する特別な便宜供与である。特別な人材の仲介者に特別な代償を与えることだ。そこで、人材ブローカーが今日では大きな力をもつにいたる。人材ブローカーの活躍が今日の優れた人材供給の動向を握る。具体例はトヨタ自動車のケースであり、製造活動に情報提供とそれに関連した特殊な投資を部品側が提供するかに関わる課題である。

第5章：経営学の新トレンド四概念：アクセス、ケイパビリティ、組織境界、共特性

21世紀も十数年を経たいま、ようやく新たな経営学の理論的なフレームが形成されようとしている。それは、経営学と法律学を合成した形における四分野での新たな概念と理論の開発のなかで誕生しようとしており、新たな社会科学発展のトレンドが提示されている。まずは、企業理論における知的資産の活用に向けたアクセスなる概念である。これに関連して、第二に注目すべきは、そうした知的資源開発に向けたケイパビリティとは逆にそれを否定するマイナスの資産たるリジディティを排除して、アクセスを促進する方式の発見である。それは、取りも直さず、リジディティ（すなわち、ケイパビリティの逆の特性）を排除する方式の開発で促進される。

第三は、組織境界を部門ごとに整理してそれを活用することである。組織の境界を四分野から区分する概念を提示したのは、サントス、アイゼンハートである。四分野とは、組織と組織の持つ資源、効率、パワーならびに同一性である。組織のパワーが強まると、短期の効率は高められても、組織メンバーの同一性が損なわれ長期的な効率にダメージを与

てモノにこだわり、企業の人的資産運用の意義を軽視していることである。さらに、調停ヒエラルキーの中心機関として、すなわち、企業統治の当事者として株主を適任とみていることにも批判を向ける。企業活動に大きな貢献のできるステイク・ホルダーであり、会社からの信任を受けた機関 (fiduciary obligations) としての取締役会が企業統治機関として望ましいとしている。

また、ラジャンの考え方は、オリビア・ハートの残余請求権に拘る発想に大きなインパクトを受けているとして批判する。pp.83-85.

えることとなる。そこで、境界の性格を規定する四分野の組合せに対する配慮が求められる。しかし、組織の境界が問題とされるのは組織の権力やパワーの及ぶ範囲に限定される上に、組織のメンバーによる同一性の意識も問題とされる。多様な観点から組織の境界が点検されて、企業の統合に伴う功罪と課題が具体的に提示されることが望まれる。

第四は、そうした重要なケイパビリティを企業間、産業間で結び付けて拡大し、発展させて、新たな技術革新を推進するための共特性という概念の活用である。それは、新製品開発に不可欠な資産と知恵を結合して、新たな産業協力体制を構築するという発想である。

そうした概念の結合で企業間、産業間のアライアンスが実現して、新たな社会科学の発展と企業成長、産業発展の重層的な育成が可能となろう。そこで、経営資源に対するアクセス、企業の発展要因としてのケイパビリティ抑制要因となるリジディティ排除、さらには、産業間企業間の結合を促進する共特性の概念の結合により、新たな産業発展に関する研究が推進される。四つの概念の統合の中に組織を強化することと、それらを新たな産業発展と企業成長に結びつけるカギがあるものとみられる。それら四概念の結合と発展で新たな産業発展に向けた強力なコンビネーション概念の登場が期待される。以下、それぞれの概念の意義をさらに解説するものとする。

1. 企業成長要因としての稀少知識に対するアクセス

企業経営における価値創造の重大要因の変化とそうした企業発展力の中心を占める資源をめぐる環境と構造には大きな変化が起きている。多くの分野での企業の発展要因をめぐる発想の転換が必要とされている。企業の発展を推進する要因や資源は物的資産や資金から、人間の知識に大きく転換している。一昔前には見向きもされなかった人間の知識を磨き、今日では、人間の知恵を見出し、それを活用することに秀でた企業に発展が約束される。そうした人間の知恵の活用法はそれ自体がなかなか困難な課題である。かつては、人間や労働力は、市場でいくらでも調達することができるとみられていた。よほどの才能の持ち主でないと、だれも、見向きもしない資源であった。それが最近では、急激に注目を浴びる資源となってきた。そこでは、個人による高度な知恵のほかに、集団活動における知識の活用方法が注目されており、大きな時代の変化がみられる。そこで、当然ながら、新たな経済学と経営学が登場しているようである。

(1) 階層制だけでは組織知の形成は困難

まずは、企業における価値創造を行う能力を特定して、それに対するインパクトを行使することである。そのためには、価値創造に貢献する人間の知恵の実態を観察して、それを企業発展に活用する方法を見出すことである。知識活用に向けた支配力を行使することが必要であることだ。階層制、非階層制を含めて、知識の支配力を見出し、それを活用することである。そこで、価値創造の源泉に対する管理と支配が求められている。しかし、それが人的資源となると、その支配は難しい課題となる。人的資産に対する管理と支配が重要である。そこで、組織における階層制を活用し、それに修正を施して人間の管理や活用の新たな方式を開発することが企業発展にとり極めて重要な手段となる。企業に雇用した人材を含めた資産に対する働きかけと管理が重要となる。熟練の企業内所有、育成、管理というような対応が求められている。育成と企業内研修、活用の方式を開発することである。しかし、こうした企業の盛衰を決める資産の運用方式に関する分野の理論は確認さ

れていない。

(2) 従業員管理に向けた報酬制度

組織の中の熟練した従業員の能力を十分に発揮させるための仕掛けの有効性が問われる。そこでは、熟練者に対するストック・オプションの供与なども一つの方式とされている。しかし、それだけではなく、多くの方式での熟練者に対する動機付けや管理が求められている。そこで、特殊な能力と知識をもつ人材に対する活用法の獲得を考えるために人材に対するアプローチを重視するという事で、アクセスという方式が重要な意義を有することとなる。人材の管理だけではなく、物的資産、技術というような分野に対するコントロールという意味でもアクセスという言葉が用いられる。新たな管理方式が活用されることが求められている。

2. リジディティの排除：ケイパビリティの抑制要因

よりアクセスの良い企業を中心に大きな投資活動を推進することで、業績向上の可能性は高まる。それが、企業の発展を阻むリジディティを避ける有効な手段である。リジディティとは、ケイパビリティの反対概念である。企業や産業の成長を抑制するマイナスの要因である。具体的には、戦略の過誤、職員に対する配慮のない独断と偏見の経営戦略実行などが考えられる。また、リーダーの独断と偏見での事業遂行、職員の協力なしの状況など、多くの要因がリジディティの構成要素とされてきた。そうしたマイナスの要因を排除することで、企業の発展が保証される。成長要因を取りそろえ、マイナスの要因を排除することは不可欠である。しかし、そこでの成長を抑制する要因を点検して、それを極力なくす工夫も重要である。

経営学における資源ベース理論（RVB理論）は、企業の競争優位の要因を企業組織の能力に求めるものであるが、そうした見解が経営学の中では、最近、力を増してきた。そうしたRVB理論は多くの研究者の共感を呼んでいる。しかし、特定分野における知識の蓄積は、逆に、他の分野におけるその応用を不可能とすることとなる。能力拡大の成果として、成功要因が一時的にはマイナスの要因となることもある。過去の優位性にこだわることは、企業の競争力を減殺することである。過去における成功体験や栄光に過度にこだわることは、経営の成功をもたらすが、しかしその優位性が逆に時代に取り残されることもある。研究者であるレオナルド・バートンはそうした分野に関する詳細な研究を行う。ケイパビリティとそれに基づく経営の成功は逆に、ケイパビリティとは逆の行動をもたらす結果となる。

3. 組織境界と組織論：サントス、アイゼンハート

組織の境界を四分野から区分する概念を提示したのは、サントス、アイゼンハートである。四分野とは、資源、効率、パワーならびに同一性である。従来は注目されてこなかったが、組織の統合（M&A）は、組織における権力を掌握するための手段となることもある。そこで、パワーが強まると、短期の効率は高められても、組織メンバーの同一性が損なわれて、長期的な効率が減少することもある。四分野の境界の組合せに対する配慮が求められる。多くの論文では、組織の境界は資源の所有関係と、組織の効率という観点より区分されることが多い。しかし、組織の境界が問題とされるのは組織の権力やパワーの及

ぶ範囲となる上に、組織のメンバーによる同一性の意識も問題とされる。そのような、多様な観点から組織の境界が点検されて、そこから企業の統合の課題が検討されることが望まれるのである。

(1) 境界概念間の関係性

最近では、組織の境界に関する研究は、境界概念を組織の特性と関連させて、競合的代替案として組み立てる研究にシフトしている。それは組織の機能を結びつけた研究を進めることで現実の組織では如何に組織が機能するかを点検することにつながるようである。

一つのアプローチは、概念間のシナジー関係を探求することである。例えば、低いガバナンス・コストと戦略的な取引についての効率の理由付けを使用することで、(効率概念)、経営者は資源を開放して、より戦略的な価値ある活動を展開するだろう(能力概念)。この分析は、価値連鎖の解体と新たな産業構造の創造の双方から観察される。それは、産業構造の転換か新たな産業の生誕を促す要因ともなる。それは、産業内の生産構造という分析レベルに発展するであろう。

(2) 問題指向的境界現象

多くの境界理論の研究や、それぞれの理論の結合した研究は、新たな分野の研究を誘発することとなる。長期を展望すると、多くの理論家は、基本理論の外側にある新鮮な理論的アイデアにすぎることとなる。

問題指向的な境界現象としては、事業の海外展開やオフショアリングとか契約労働者、事業エコシステムなどと企業組織との関係性が新たな問題となろう。それは、例えば、人件費などの費用低下に寄与する短期の派遣労働者の雇用がアイデンティティ形成などの諸点で、組織にマイナスのインパクトを与えるというような問題を生じさせる。単なるコスト低減という短期の目標で、リストラと多くの派遣社員による正規職員を解雇することの大きなマイナスが問題となるのだ。従業員の代替に伴う大きなマイナスの逆効果の点検が求められている。

(3) 組織とその境界

境界の問題は、組織の本質を考える上で重要な意味をもつ。境界は組織の環境との結び目であり、接点であることだ。それ自体で組織の強さと弱さを物語るものでもある。組織を取り巻く環境が組織自体と如何なる関係を有するかという問題は組織の本質を考える上で、極めて重要な意味をもつ。組織の境界自体が環境とのかかわり合いを説明しているものとみられる。それは、本稿で取り上げた効率、権力、能力、そしてアイデンティティを通じた組織との関係性から総合的に判断されるものとなる。

4. 産業構造に対する接近方式：共特性

他企業や一般市場との協力からのアプローチ、共特化が企業組織に欠けた資源の調達に大きな役割を果たすものとなる。すでに解説を試みた二つの分野が特定企業における経営目標と使命をより有効に実現する手段であるが、企業の外部との協力関係により、企業活動の成功度を高める方式が共特化という概念であり、それは、ティース、ヤコビデスなどにより明確に説明されている。共特化概念、アクセス理論、リジディティ理論という三概念が近年、経営の成功に大きな役割を果たすものとして、注目される概念である。ここでは、三理論の経営学における簡単な位置付けの解説が行われる。

共特化に関する理論に注目すると、今後は、企業間、企業と市場間でこれまでとは異なる多くの対応方式が考えられる。他企業との多様な対応関係や別企業の熟練者との多様な対応が容易になるケースが考えられる。産業間と経済主体間の共特性が別企業とのアクセスを容易にすることもある。勿論そうではないケースも配慮の対象となる。産業間の関係性、市場との関係性、ネット・ワークの活用等多くの企業間、産業間、市場間の関係性の拡大がみられる。共特性の発見という経済学の知的資産が、アクセスの効果という経営学の知識と結合して新たな技術革新の可能性を拡大することが考えられる。ティース、ヤコビデスの共特性の概念に関しては、原文の紹介を通して、すでに本誌で数回の紹介を行っているので、ここでは、企業経営の発展に向けた新たな三理論におけるその地位を確認する意味で簡単な解説を試みるものとする。

(1) ティースのアーキテクチャ論

ティースは、まずは産業の活動範囲が確定されたあとに、個別産業の性格が確定されるものとみている。そこで産業活動の性格と意図が明確なものとなり、それに伴い、産業の保有する資産も確定する。そのあとに、個別産業の発展に向けた提携戦略が形成されて、個別産業のもつ資産をめぐる競争と連携が展開されるとも理解できる。そうした中で、個別産業の間の相互連関の作用が発生して、そこで、産業活動のケイパビリティが明確なものとなる。

(2) アーキテクチャと産業活動

アーキテクチャを構成する個別産業の相互関係は、産業が新たな利益を求めて、新規事業や新製品開発活動に従事するときに発生する。それは自社に足りない資産、特に新製品開発に必要な不可欠な知識の他者からの調達に迫られることが一つの要因である。ここでは、新たな資産の調達に向けて、企業組織は他社との提携か、統合かの選択を迫られる。部分的なアライアンスというケースもある。企業間の提携と統合の中で、産業活動が進行し、企業間の境界も変化することとなる。

(ア) 資産の補完性、共特性

企業活動の成功要因の一つは、産業間に新製品開発をめぐる資産調達に関する相互補完性と共特性を強めて、たとえ個別の企業で所有する資産は少なくとも、サブ・システムを機能させ、物的資産を機能させることが重要である。また、技術の相互連関関係による資産の運用成果の専有性を伴うことが問題となるが、それは、特有の知的資産を利用するケースにより、事業の成功機会を増やすことが肝要となる。ここでは、技術の基盤を形成する基本的なデザインを支配しようとする欲求に対しては、大きな強い顧客の要望がある。

(イ) 標準化と共特性

資産、知識、作業方式の標準化と特殊化とは、産業のアーキテクチャを形成するのに役立つ。そこでなされる作業方式たるモジュールは、管理を一元化して、資源の調達のための経費を削減する役割を果たす。それは、製品の規格化に際しても見られる現象である。それらは、また、企業活動における規模の経済性にも貢献し、また、それは経済性にプラスすることともなる。さらにそれは、産業の性格を明確にすることを助けるものとなる。産業の相互連関の背景にある革新のモジュラー化をより容易にするのである。

(ウ) 利益専有の確保

技術の革新を推進する革新者の権利は以下のようなかたちで守られている。すなわち、

それは、まずは法的メカニズムであり、そのうえでパテント、秘密の取引、コピー権、非公開協定などで形成されるものである。また、模倣に対する自然の障害もあり、エンジニアリングの困難性、関連技術に関する情報の限定性などである。そこでは、利益の専有性は、強いところから弱いところまで多様なものである。革新者のもつ利益の専有性は、強いケースもある。ソフトウェアなどは、専有性の強いケースである。反対に、エンジニアリングなどは、模倣が容易なケースである⁽¹¹⁾。

結論：事実と経験を重視する経営学研究

すでに、経営学研究の今後の重点事項については、多くの箇所解説を加えてきた。組織の中の付加価値創造を担当する人的資産の機能拡大、そうした組織の重要部門に対する管理と監督に向けた経営者によるアクセスの強化、関連の知識吸収に向けた資源強化のための関係特殊投資の拡大が、組織の発展には重要事項とされる。特に、組織の中の付加価値創造を担当する中心分野における有能な人材の管理と支援や関連の投資を推進することが組織の権力の獲得につながる。それは、また組織における支配層のパワーを強化し、階層制を通じた組織運営の中核をなすものとなる。さらに、組織の外部との境界の確認と他の組織や市場との連携部門、それら各部門間の効率性、一体性などの組織の特色を確認した上での組織間の連携性確保という事が組織の発展を促進する基盤となる。そうした分野に対しては、従来の経営学では、十分な配慮がなされていない。今後の研究の方向性としては、具体的な成功例をサンプルとして、以上に指摘した組織境界の四分野を確認した上での組織の成功例に関する見解を確認することが肝要である。理論に対するやや過大な評価の高まる時代にあっても、現実と体験による検証が貴重である。ここでは、アクセス理論を要約し、ヘルファットとハンブリックによる経営学の研究姿勢に関する解説を紹介して、結論に代えるものとする⁽¹²⁾。

(11) Pisano, G. B and Teece, D. J 2007 How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture, *California Management Review*, Vol.50, No.1. Fall, 2007.

影山僖一（2013年）「組織知育成に向けた技術革新の共特性と組織革新：ティース、シャーマー、シャインの研究と組織変革」千葉商大論叢、題50巻第2号、2013年3月。259-266頁。

(12) 本稿は、組織の中のパワーの研究の始発点となる。一層の研究には二つの方式がある。一つは、階層制とパワーの関係性の研究である。他は、情報収集や処理方式とパワーの関係性を探求することである。双方の研究でより深いパワーとそれに対するアプローチの観察に到達する。情報処理方式については、Aghionが公式的な階層制の締め付けが企業の情報交換を妨げることを明確に指摘している。

Aghion Philippe and Tirole Jean (1997), Formal and Real Authority in Organizations, *The Journal of Political Economy*, Feb, 1997, pp.20-28.

Rajan, Raghuram, G and Zingales Luigi, 1998, Power in a Theory of The Firm, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXIII, Issue.2. May 1998, pp424-425.

植竹晃久（1994年）「コーポレート・ガバナンスの問題状況と分析視点：現代企業の統治メカニズムと経営行動の研究序説」, 三田商学研究, 第37巻第2号, 1994年6月。

谷口和弘（2002年）「企業の性質と不完備契約論」三田商学研究, 第45巻第3号, 2002年8月。

Kingdon, John W, 1995, *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.

1. 不完備契約とパワー、アクセス理論

経営者と企業との間にはその権利と義務に関する契約が完全にはなされていない。いわば、不完備契約の下で、経営者は企業で活動を強いられている。そうした中で、経営者は、その活動に権威を持たせて、組織の秩序と活動の効率を高めるために、組織運営に向けた政治力、すなわちパワーを必要とする。

今日の企業活動において大きな成果と活力を生み出すものは、従来は注目されなかった人間のもつ知性と知的資源に移行している。そうした人的資源を管理し、そうした知恵や知識を継続して蓄積する人材教育、管理などの関係分野に対する投資活動を管理運営する能力が企業の中のパワーの源泉となり企業を発展させている。そうした活動を整理したものがアクセス理論であり、ブレイアとラジャンが有力な解説を行う。

(1) 企業における小グループ活動

企業組織の中では、多数の小さなグループが形成されて、それらが協力して事業活動を担当し企業の理念を実現する。そうしたグループ活動をモニターして、監督し、調整するのが特定の小グループであり、そうした任務を担当するのが経営者であるが、その任務に適任な役職が取締役という事である。取締役には各事業部門の調停に向けた階層制の機能化と各部署の間のコンフリクトの調整という役割が課せられる。

(2) パワーとガバナンスの社会性を有する取締役

企業に対して強い利害関係を持たずに、比較的に中立の立場から、企業のもつ資源の活用を推進し、企業活動の持つ社会性に配慮することのできる立場にいるのが取締役であり、彼らが企業統治の担当者として適任であるとの判定をブレイアは提示する。

2. 豊富な実例とそれらの厳密な理論分析

今後の経営学の在り方に対して、経営学の中堅学者は、以下のような提言をしており、そこでは、必ずしも、経験主義を否定はしてはいないことが注目される。理論重視の姿勢は変わらないが、実証研究の重要性に代わりはないという立場である。また、実例を豊富に集めて、それらをさらに理論で確認することの重要性も強調しており、経済学において現実の歴史的事実を理論で確認したうえで確定された事実 (stylized facts) を提唱したカルドアの研究手法を経営学研究にも応用することをヘルファットが提唱している。経営学研究の方向性に関して一石を投じたヘルファットとハンブリックの考え方を提示することとする。

2-1. 経営活動に関する経験的調査

学問研究の推進過程では、経験則となるものの背景を問い質すことが重要である。そこで、経験則の具体例を提示する。まずは利潤率の異なる二つの産業のケースを選定して、その理由を検証するケースを考える。そこには、法則はあるのか否かが問われる。この段階において、根拠となる明確な理論だけはあるが、しかし、それだけでは、産業双方の差異を検証することはできない。すべての現実を理論で検証せよという事ではない。それは、かなり無駄なことが多い。重要な事象を実態分析と理論で検証することが求められている。

また、経済学では有名なフィリップス・カーブといわれる現象を考える。それは、経済

成長に伴う雇用の拡大と失業率の低下、賃金上昇が、インフレを招くことを経験から提示した法則である。それは、理論分野の積み上げとして登場してきたものではなく、現実の事実の積み上げとして把握されたものとされている。しかも、それは理論として正確に解説されたものでもない。しかし、今日では、そうした条件があれば、いかなる社会にも、同様のカーブが描けるといえそうだ。条件を整えば、成立する法則としてそのカーブの発生を疑う者は少ない。経営学の今後にも同様のことがいえる。現実の観察から理論を導くことは重要なことである。

(1) 検証の方式

経営学の発展に向けた今後の方向としては、経営活動の実績を体験や経験、実態分析から導きだしてそれを理論で解説する努力が蓄積されることで経営学の発展がみられるようだ。

第一の問題は、過去の法則究明に際しては、仮説設定の仕方に問題があり、そうした検証の方式はあまり生産的ではないとみられている。そこでは事実を経験的な真実性をもつ命題としてより深く観察することが求められている。

第二には、同一の現象に対する多方面からの検索が必要とされている経営成果がある。例えば、特定企業の高い業績の背景として多くの要因が考えられるケースがある。同じ命題に関して異なるデータでの検証も必要とされている。多くの事例を収集することは意味のあることである。しかし、その意味を確認して、異なる分野からのデータの検証が求められている。

(2) 経験に基づく理論研究

多くの統計手法での分析も必要である。経験での分析が浅いと間違った結論を導く可能性が高い。例えば、計量経済学の方法論に関する検証が必要だ。そこでは、しばしば、原因と結果が逆となった説明がなされることが多い。しかも、収集するデータは異なる多くの期間をとって検証がなされるべきである。

経営の世界における因果関係を左右する力関係の法則を確認することをわれわれは目指している。こうした事実は、詳細な調査に基づく理論と現実の観察から導かれる理論と共存するものである。現実世界を転換することは、現行の理論の変更に導くように修正がなされなければならない。ともかく、現実を根を下ろした研究は基本的には重要である。事実を重視することが実りある理論研究に導くものとなる⁽¹³⁾。

2-2. 精選されたサンプルの厳密な点検：ハンブリック

理論というものは、多くの現実を厳密に観察したうえで、そこに法則を見つけて、確立されるものである。だから、多くのサンプルを集めておくことは貴重なことである。それを仮説として理論とデータによる十分なその検証が必要不可欠である。それが正しい理論を導く前提の条件となる。ハンブリックは以下のような提言を行っている。

(1) 二つの提言

学問研究の補助的な役割を果たす学会の機関誌編集者に対して以下の提言をしたい。

第一は、ジャーナルの掲載原稿を理論研究に限定すべきではない。理論研究に貢献する

(13) Helfat, Constance, E. 2007, Stylized facts, empirical research and theory development in management, *Strategic Organization*., Vol.5. No.2.

とみられる資料，さらに関連する原データなども広く掲載の対象とすることが望まれる。
勿論，編集者に対して掲載する論文の質を下げよというのではない。
第二は，異なる目的のジャーナルを多数発刊することを提唱したい。理論に関連したデータ，実態を紹介する雑誌の創刊も提唱したい。

(2) 現実を重視することの意義

理論の追求は重要ではあるが，それは事実の一面に過ぎない。学問探求には多くの理論の探求が求められている。それも，多くの側面からの現実の解明が必要とされているのだ。

場合により，現実の資料は理論よりも重要なものもある。理論構築に至る以前の考え方や理論の活用方式などで意味のある考え方と解釈が重要なものもある。理論至上主義が学問研究を歪めた形となる事もある。理論に対する異常なこだわりが，かえって理論研究の妨げとなる事もあるものといえる⁽¹⁴⁾。

(14) Hambrick, Donald C, 2007, The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing?, *Academy of Management Journal*, Vol.50. No.6, pp1346-1352.

Hambrick, Donald C, 2004, The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains, *Strategic Organization*, Feb, 2004.

入山章栄 (2012年) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』 英治出版。

Kingdon, John W, 1995, *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Addison-Wesley Educational Publishers.

@表1：分野別企業境界の認定と重要事項

(1) 効率との関係性：Boundaries of efficiency

組織概念：モニタリングの利点とインセンティブの依存した支配のメカニズム

組織区分：組織内で行われる取引の境界設定

中心目標：経費最小化

理論的根拠：法律と制度派経済学

垂直的統合と水平的境界：交換経費の低減による管理経費の最小化

境界管理：M&Aによる階層的構造：外注による市場利用

展望：市場対階層制

(2) 権力の境界：Boundaries of Power

組織概念：不必要な依存関係の削減に向けた協力関係の促進と権力行使

境界区分：組織の影響力の及ぶ範囲を区切る事

中心目標：自律制

理論的根拠：産業組織論，資源依存論

分析単位：戦略的依存関係

統合誘因：依存関係の支配と市場力の統合で戦略的に重要な分野に対する最大限の支配獲得

境界管理方式：雇用による所有関係の形成

協力関係，説得などの非所有関係による支配の機構

未来展望：所有と管理の関係性

(3) 能力の境界：Boundaries of Competence

組織概念：生産物・市場分野における競争力に関する資源の束

組織区分：組織により所有されている資源の囲い込み

中心目標：成長

理論的根拠：コンティンジェンシイ理論，資源ベース理論

資源：市場環境に対応して組織の形成する資源の価値を最大化すること。

対外活動：資源獲得，アライアンスなどの動的に指向されたケイパビリティの確保

内部処理方式：製品開発や欠陥の補正による動的ケイパビリティの確認。

展望：所有関係と資源の配置

(4) 一体性意識の境界：Boundaries of identity

組織概念：共同と連帯の意識を強め，その感性を高めるような社会的状況，キズナ

組織区分：自分達の特色を意識させる有力な一体性の意識

中心目標：一貫性

理論的根拠：組織的な同一性を意識させる経営的な意識強化。

単位：同一化の属性と特色

組織的同一性と関連した組織活動の一貫性

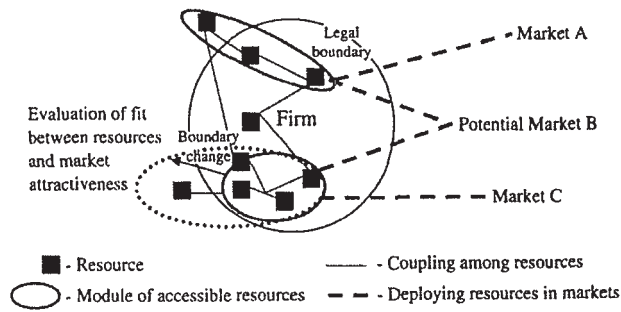
意識的な活動：組織のエリートを代替するような他と区分する明らかなメカニズム

無意識な活動：イメージに従い，産業の青写真に対応するような構造

展望：意識的対応，無意識的対応

出典：Santos, Filipe M and Eisenhardt, Kathleen, M, 2005 Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, Vol.16, No5, September-October, 2005, P.494.

Strategic logic of setting boundaries to maximize opportunity value of resource portfolio



Boundary management is best understood as process of aligning resource configurations with market opportunities

☒ 1 : Boundaries of Competence

Source: Santos, Filipe M and Eisenhardt, Kathleen, M, 2005, Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, Vol.16, No5, September-October, 2005, p.497

[抄 録]

不完備契約論と専門経営者による企業統治

日本企業の会社案内には何とも不思議な記述がある。最初に、社長の挨拶が掲載されており、顧客を重視し、従業員を尊重し、社会奉仕を心がけるなどというような空々しい企業の理念が書かれている。そのあとに、会社の組織図というものが掲載されて、そこには、取締役会、部課などのセクション、事業所、製造現場といわゆる階層制による命令系統の流れが提示される。社長が重視するという従業員、製造現場は組織図の末端に位置し、大切なお客様のという言葉は何処にも出てこない。これこそが今日の会社の実態と腐敗の根源を如実に物語る。建前では、顧客第一主義、従業員重視で社会奉仕といいながら、実際には、社長や権力者が自分たちの利益と権力を独占することに専心する組織に墮落しているようである。こうした現象は、日本国のほとんどすべての組織で日常化しており、日本の組織で働く真面目な人々の共通の悩みとなりつつある。そうした個別組織の腐敗が日本社会全体の停滞を招く元凶になりつつある。

(1) 約40年ほど以前に、土光敏夫がこの点に気付き東芝の社内に問題提起をしたという。会社の究極の目標は、お客様への奉仕を通じた社会貢献であり、顧客に奉仕する従業員を大切にするという理念の実践にある。従来の組織図を組み替えて会社の活動の中心にお客様とのお客様に奉仕する現場従業員を据えて、社長、重役会、部課長というラインや専門職が顧客と現場職員を支援する形態に図式を転換するべきであると指令したという。そうしたまともな経営者が去って長い歳月が経過した。その間に当たり前のことが通用しない風潮に日本の会社組織が転換し、いまや、会社は混乱を極め、組織不祥事が頻発している。会社の使命である設備投資を怠り、多くの正規社員を解雇し、非正規社員の雇用で人件費の節約に奔走し、結果として社内留保のみが積み重なってきた。事業活動は低迷を余儀なくされ、日本経済は長期停滞を続けている。

(2) そうしたなかで、特異な研究業績が目される。会社組織の重要な事業現場を育成し、企業活動の活性化を進める中心チームを支援し、管理し、成果を高める上で従来の階層制という命令系統を補完して効果的な会社運営方式を提示する研究者の見解が提示された。組織には、取締役会などの階層制度とはかなり距離を置いた事業現場が組織の最大の付加価値を生み出している分野があり、優れた人材がそうした活動を推進してきた。高い付加価値を生み出す現場での人材を育成し、管理し、支援することと、そうした人材管理に向けた関連投資に企業発展の命運がかかる。そうした分野に対する管理と支援、ならびに関連投資をアクセスという言葉で表現し、そのアクセスを確保するための方式に関する研究が注目を浴びている。こうした分野の研究成果を提示した外国人研究者の見解を紹介しようと試みたのが本稿である。オリビア・ハートの問題提起に続き、ブレイア、サントスなどの研究成果の簡単な解説を行う。組織のなかで貴重な活動を推進する部署の担当者に対して、有効な支援を行い、対話で彼らを管理し、その活動の方向付けを行う活動の役割とシステムを解説することが本稿の趣旨である。会社組織の発展要因は、階層制という命令系統だけにあるのではなく、付加価値創造を通して社会に奉仕し、その社会奉仕の先端を担う人材の活躍とそうした人材の育成と支援に努力を傾注している分野の活動も重要である。企業組織も、社会奉仕に向けて、人材の育成と教育活動を推進し、関連の投資

活動を有効に実施する時代が到来しているようである。そうした分野を尊重することが、企業組織による社会奉仕の第一歩となる。

目次

はじめに：顧客，従業員重視の建前と階層制

第1章：株式会社の関係特殊投資と調停ヒエラルキー

第2章：階層制調停機関としての取締役会：ブレイア

第3章：組織境界と組織論：サントス

第4章：人的資源の管理とアクセス：ラジャン

第5章：経営学の新トレンド四概念

：アクセス，ケイパビリティ，組織境界，共特性

結論：事実と経験を重視する経営学研究