

経営者交代の規定要因とメカニズム

——環境適応と組織ポリティクス——

山中伸彦*

I 問題意識

Berle と Means は、その古典的業績において、経営者支配のもとでは「委任委員会は現在の経営者によって指名されるがゆえに、経営者は自分たちの後継者達を、事実上、指名することが出来る」ため、「自己永存体」となることが可能であるとして、経営者支配の問題性を指摘した（パリー＝ミーンズ、1959、109頁）。彼らによれば、自分自身の選任に関わる人々を自ら指名するという自己選任によって任ぜられた経営者の手に大規模公開会社の極めて大きな経済力が委ねられるという点にこそ、現代大規模株式会社の問題性が存在するのである。

また、Chandler は、現代企業を専門経営者による階層的組織によって管理運営される企業であると定義し、現代の専門経営者が、現代企業のマネジメントという 'visible hand' の管理者として最も影響力を有する「経済的意思決定者」となったことを明らかにした（チャンドラー、1979、4頁）。

Berle と Means や Chandler が「経営者支配」や「経営者資本主義」という概念で指摘したのは、現代社会において無視できない社会的影響力を有する現代大企業の管理の頂点にある最高経営者の問題性¹であった。

すなわち、現代企業のトップマネジメントを担う最高経営者は、その経営管理組織の階層上の地位において、また企業全体の経営政策に関する戦略的意思決定を担うという点において、企業組織の外部に対しては広範な社会的影響力を及ぼす意

思決定者であり、企業組織内においては、その管理組織の最も中心的かつ権力的な位置を占める存在であるといつてよい。

とはいえ、最高経営者を盤石な権力基盤に立つ専制的な権力主体として捉えることはもちろん現実的ではない。経営組織は各々個別の利害関心や価値観を有する諸個人から構成され、そうした諸個人による分権的な意思決定と行為の連鎖によって機能し得るものであり、経営者の意思決定は、そうした他者の行為と協働を通じてしか実現され得ない。その限りにおいて、経営組織は経営者の意思決定が自動的に実現される合理的な機械装置ではない。むしろ、組織的意思決定の過程は、人間の限定合理性や機会主義的行為のみならず、個人や集団、部門間の利害、価値観、理念の対立と権力闘争のために、しばしば非合理的な帰結をもたらすのである。こうした状況においては、最高経営者も自らの利害や理念や価値の実現のために、自身の権力資源を動員し、組織的意思決定の過程に影響を及ぼそうと闘争する一権力主体に過ぎない。その行為の成否は組織における経営者と他の経営管理者や他の部門責任者たちとの連合形成²や協働、闘争の行方如何に懸かっている。

また、最高経営者の意思決定は資本市場の圧力から自由ではなく、その規律づけ効果によって少なからず左右されるし、資本提供者である金融機関や機関投資家の「発言」によってその地位から追われることもしばしばである。さらに企業の反社会的な行動に対する批判に対して経営者は無関心でいることはできない。

しかしながら、その権限と責任において、またその役割において最高経営者は、企業組織におけ

* やまなか のぶひこ 立教大学経営学部准教授

る最高の権力主体にほかならない。それゆえ、こうした最高の権力主体として、企業組織の頂点にどのような人材が就くのか、誰がその任に選ばれるのかという問題は、その企業の命運を左右する極めて重要な経営課題なのである。

さて、最高経営者の交代 (succession) という問題領域は、Berle と Means が経営者支配の進展を現代株式会社の問題として論じて以来の古典的なテーマとあってよい。したがって、それ相当の研究の蓄積が見られる。しかしその一方で、「経営者が支配や経営の権限を確立し、それを継承するプロセスについて知るところも、あまりに少ない」(塩次, 1986a) という指摘や、「組織論の研究は、リーダーが選ばれた後の問題を研究してきたといっても、言い過ぎではない」のであり「これまでの組織論では、リーダーにかかわる研究は、リーダーの資質や行動に焦点を合わせてきた」(加護野, 1995) という指摘に見られるように、いまだ明らかになっていない論点も少なからず存在する。とりわけ、最高経営者の交代の具体的なメカニズムや新たな経営者の選任のプロセスについては十分に明らかにされているとは言えないのではないだろうか³。

ところで、最高経営者の交代が問題とされる背景には、企業の成長と発展を実現するために、適切な人材が最高経営者として選任されるべきであり、経営者がその能力や資質において適切でないとは判断されるならば速やかに退任あるいは解任され、適切な人材への経営者の交代が行われなければならないという問題意識がある。これは、経営者の適切な意思決定と行動を確保するために、経営者をそうした行動へと規律づけモニタリングしなければならないという、コーポレート・ガバナンス研究の問題意識と共通の基盤に立つものと言えよう。

1990年代、バブル崩壊を経験し長期的不況へと日本経済が突入していくなか日本企業のガバナンスに対する社会的関心は著しく高まり、今日多様な観点からさまざまな研究が展開されている⁴。その現状を概観すれば、ガバナンス・システムや法制度の比較研究⁵と並んで、日本企業のガバナンスの機能メカニズムの実態に関する研究⁶や日本企業の経営者層のキャリアや昇進・選抜システムに関する研究⁷が展開されている。これらの研

究によって、経営者の交代が企業の業績変数や経営者の在任期間、株主や金融機関等の資本提供者との関係といった変数とどのような関係にあるのか、日本企業のガバナンス・システムがどのようなメカニズムによって機能するのか、また、日本企業の経営者のプロフィール、取締役会の構成、経営者のキャリア・パスや昇進プロセスの実態がどのようなものか、ガバナンスの在り方に対して彼らがどのような認識を持っているのかといった点が明らかにされてきている。

こうした最近のガバナンス研究の成果によって、企業の最高経営者の交代の具体的なメカニズムや選任のプロセスについて一定の知見が蓄積されているとあってよい。しかしその一方で、これですべて問題は論じ尽くされているということもいえないであろう。研究の進展が新たな論点の提起や新たな視点の提出によるとすれば、既存の研究成果を踏まえつつ、いまだ明らかになっていない論点や未解決の課題について探求を進めていく必要がある。

こうした作業は既存研究の知見の批判的検討を通じて行われるが、その際しばしば比較による検討が有効となる。最高経営者の選任と交代という組織現象については、欧米においても豊富な研究の蓄積が見られるが、上に言及したガバナンス研究を含め、日本企業の経営者交代研究のうち、欧米企業における経営者交代現象との明示的な比較分析を行ったものはそれほど多くないと思われる。確かにガバナンス制度や株式会社制度の比較分析は少なからず行われており、日本企業の経営者交代に関する先行研究も、分析的な仮説構築に際して欧米企業を比較の対象とすることによって暗黙のうちに比較検討を行っているといえるけれども、欧米企業の経営者交代現象との直接的、明示的な比較を通じて日本企業における経営者交代の特殊性や問題性、あるいは欧米企業との共通性を明らかにするような研究は決して多くない。そうであるならば、今後こうした比較研究を進めていくために、改めて、欧米企業に関する研究成果を整理し、その知見を確認しておくことが必要である。

以上の問題意識から、本研究は、今後の研究に向けた予備的作業として、欧米企業の経営者交代研究の蓄積の中から、経営者交代のメカニズムとその規定要因を分析した研究を取り上げ、その内

容を整理・検討し、そのうえで我が国企業の経営者交代研究にとっての新たな論点や比較研究の視点を探ろうとするものである。

II 戦略的環境適応と経営者交代

経営者交代現象は企業の重要な組織変動にほかならないが、こうした交代現象がどのようなメカニズムで引き起こされるのか、そのプロセスを規定する要因はどのようなものかを検討するうえで、1つの有効な視点は、これを企業の環境適応と関連させて分析しようとするものであろう。経営者の交代が企業の命運を左右する経営課題であるのは、不断に変化する、不確実性に満ちた経営環境において企業が競争優位を獲得し、発展を遂げていくためには、そうした変化を読み取り不確実性を処理し、戦略的な環境適応を実現する経営判断が可能で人材が経営者とならなくてはならないからである。「時流に合った」経営者の交代が実現されなくては変化に対応できず、業績交代は避けられない。したがって、こうした視点に立てば、経営者の交代は組織の環境適応メカニズムと考えることができるのである⁸。

経営者の交代を組織の環境適応メカニズムと捉える研究において、代表的かつ説得的な分析を展開しているのがPfefferとSalancikによる一連の研究である(Pfeffer and Salancik, 1977, 1978; Salancik and Pfeffer, 1977)。

PfefferとSalancikによる一連の研究は、コンティンジェンシー理論に対する批判的含意を併せ持っている。コンティンジェンシー理論において、組織-環境関係はしばしば単なる環境決定論的に説明される。そこでは、組織は環境要件に適合するように変化、適応するものと仮定されている。あたかも環境と組織は緊密に連結されており、環境の変化に対して即座に組織が適合的に変化するかのように説明される。

しかしながら、こうした環境決定論では、組織がしばしば安定的であり、多くの社会制度が変化に対して抵抗的であるという現実の説明できない。むしろ「組織とその環境との間の関係は重要であるが、非確定的である。言い換えれば、組織は緩やかに環境と連結されているに過ぎない」のであ

り、したがって、「組織的变化のプロセスがいかなる仕方でもたらされるのかについて関心を払う必要がある」のである(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 227)。

PfefferとSalancikによれば、変化は個々の意思決定と個々人の行為の帰結であり、「変化がそうした意思決定の帰結であるとするれば、組織に変化をもたらす行為をなす権能を有するのは誰なのかという点が決定的に重要となる」のである(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 227)。すなわち、こうした環境変化によって引き起こされる組織的变化のプロセスにおいて重要となるのが経営者の交代にほかならない。

PfefferとSalancikは、経営者の交代を「ある経営者の解任と他の経営者の選任」(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 228)と定義し、環境の変化が経営者の交代を結果し、組織変化をもたらすメカニズムを次のようにモデル化する。

環境要因と組織変化の関係において、3つの因果関係が想定される。まず、環境要因である「不確実性、制約、コンティンジェンシーの源泉」と組織における権力とコントロールの配分との間に因果関係が想定される。第2に、組織内の権力とコントロールの配分は経営者の選任とその在任期間、すなわち経営者の交代と因果関係にあると想定される。最後に、こうした経営者の交代は組織行動と組織構造の変化を結果すると想定されるのである(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 229)。

彼らのモデルはいわば「環境変化-経営者交代-組織変化」モデルと呼ぶことができよう。このモデルによれば、環境の変化は組織のコンティンジェンシー要因、不確実性、相互依存性の変化をもたらす、それが組織内における権力とコントロールの配分に影響を及ぼす。次いで組織内権力とコントロールの配分の変化は経営政策と組織構造を結果する諸決定と、組織の経営者の在任期間と選任に影響を及ぼし、さらに経営者が組織行動と帰結としての組織構造に影響を及ぼすこととなる(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 228)。

PfefferとSalancikのモデルにおいて、環境変化と経営者交代を媒介する重要な変数は組織における権力の配分構造である。PfefferとSalancikは、環境コンテキストの変化が組織における権力配分をいかに変化させることになるのかを、Hickson

らによる「戦略的コンティンジェンシー理論⁹」によって説明する。

戦略的コンティンジェンシー理論によれば、組織にとって最もクリティカルな問題を処理することのできる部門（サブユニット）や個人が組織において権力を獲得する。すなわち「組織が直面する多くの不確実性やコンティンジェンシーは環境の産物であるため、環境コンテキストが部分的には組織における権力の配分を規定する」こととなるのである（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 230）。

戦略的コンティンジェンシー理論においてサブユニットの権力獲得を説明する要因として指摘されたのは、「不確実性やコンティンジェンシーの処理能力」、「活動の非代替可能性」、「活動の浸透性」であったが、PfefferとSalancikは、「資源依存パースペクティブ」から、組織にとって「クリティカリティ」や「希少性」を伴う資源の獲得によって説明する。

資源依存パースペクティブとは、組織はその存続において環境からの資源の獲得と維持に決定的に依存しているため、そうした資源の維持獲得能力こそ組織の存続にとって鍵となるものである。こうした視点によれば、多くの組織が直面するクリティカルな問題は十分な資源の獲得である。PfefferとSalancikは、他の不確実性要因やコンティンジェンシー要因よりも資源の獲得や交換関係は直接的に観察可能であるという考えから、組織にとってクリティカルな資源の獲得能力によって組織における権力を説明する。すなわち「組織的資源の維持に関して最も貢献する者が組織において権力を有することになるというのは妥当な推論」であり、「資源獲得能力がサブユニットや行為者の権力の重要な規定要因となる」のである（Pfeffer and Salancik, 1978, pp. 232-233）。

環境のコンテキストの変化は、組織と環境とのクリティカルな資源依存関係を変化させる。その結果、組織内のサブユニットや行為者間の依存関係が変化し、権力構造が変化することになるのである。しかし、ここで注意が必要となるのは、組織と環境とのクリティカルな資源依存関係はどのように規定されるのかという点である。すなわち、これが一義的に規定されるようであれば、環境のコンテキストが組織内権力関係をもっぱら規定することとなり、彼らの議論も、彼ら自身が批判の

対象とした環境決定論と変わらないこととなるからである。

そこでPfefferとSalancikは、環境のコンテキストが組織にとってのクリティカルな資源を一義的に規定するのではなく、むしろ組織の行為者が周囲の環境や環境が組織に及ぼす影響をどう解釈し、「イナクト（enact）」することによって規定されるとする。さらに、こうした環境の「イナクトメント（enactment）」は環境におけるさまざまな事象の政治的な解釈なのである。「何がクリティカルなコンティンジェンシー要因であるのかについての主張の受容それ自体が組織における権力の配分によって規定される」のである（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 234）。

すなわち、「何がクリティカルであるのかは、部分的には、それ自体希少性や権力によって影響される、既存の組織的依存関係や組織構造に依存する」のであり、したがって「何がクリティカルであるのかについての定義それ自体が、社会的競争に曝されており、コントロールを求める競争の重要な焦点となる」のである（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 231）。

組織にとってのクリティカルな資源や課題が何であるのかが、組織内の政治的論争や権力関係によって規定される側面があるために、環境の変化にもかかわらず、そうした変化がもたらす問題が認識されなかったり、意図的に回避されたり、従来の枠組みのもとで歪曲されて把握されたりといった現象が生じる¹⁰。その結果、環境変化にもかかわらず従来の権力構造が依然として存続するという権力の制度化がもたらされるのである。

加えて、権力的な位置にある組織の「支配的連合」は、他の個人や集団の潜在的権力を制限し、自身の権力を維持するよう意図的に組織体制を整え、規則や手続きを制定し、情報システムを編成する能力を有する。こうした状況も権力の制度化を強固に進めることとなる（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 235）。

PfefferとSalancikは、組織の環境が組織内の解釈や「イナクトメント」というそれ自体政治的なプロセスによって創り上げられるものであることや、組織内の権力の制度化作用を論じることで、環境の変化にもかかわらず、変化に適応できない組織があること、同様の変化に直面していても適

応の速さに違いがみられることを説明しようとしたのである。

さて、Pfeffer と Salancik はこうした権力理解に基づいて、経営者の交代の分析を展開している。Pfeffer と Salancik によれば、組織が直面する困難性や問題は、それが経営者が原因であるかどうかにかかわらず、経営者に責任が帰せられるものと考えられる。それゆえ、明白な失敗は経営者の能力に対する疑義を提起することとなる。こうした仮定に立てば、業績不振は経営者の解任につながると想定されるが、Pfeffer と Salancik によれば業績不振や組織的問題は解任の決定的変数ではない。

経営者の交代において重要なのは、第1に、問題の処理に関する経営者の認識された能力あるいは無能力である。第2に、組織が直面する問題それ自体も決定的な要因である。さらに、権力の制度化の程度が経営者の解任と在任期間に対して影響を及ぼす。したがって、Pfeffer と Salancik によれば、経営者の在任期間と解任は、組織環境のコンテキストに由来するクリティカルな困難性、そうした困難な課題を処理する経営者の能力、さらにその処理能力に関わりなくコントロールを維持する能力（制度化）の関数としてとらえられるのである（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 236）。

さらに、新たな経営者の選任も同様に、権力の資源依存アプローチに基づいて分析される。すなわち、組織が直面するクリティカルな課題を処理することができる能力を保持する個人が経営者に選任されると考えられるのである。

こうした選任のプロセスにおいては、組織的課題に対する処理能力やそれに適した特性を備えた人材を意識的に選択するという場合もある一方、組織において相対的に権力を保持する集団や個人が選任の意思決定に際して影響力を行使し、自らと同様の属性や経歴を有する個人を経営者に選任するという場合もしばしばみられる。しかし、後者のような場合においても、Pfeffer と Salancik によれば、相対的に大きな権力を保持する個人やサブユニットが組織にとってのクリティカルな課題を処理する能力に由来しているとすれば、そうした個人やサブユニットの意向が反映された結果選任された経営者も、組織の置かれた状況やクリティカルな問題を処理するに適した属性や能力を

備えている傾向にある。したがっていずれにせよ、経営者の能力や属性は環境のコンテキストや組織のクリティカルな課題に関連したものとなる。とりわけまだその地位が制度化されていないような選任後間もない経営者の場合には特にそうであろう。ここから Pfeffer と Salancik において、経営者の交代とは「能力を競うポリティカルなプロセス」であると捉えられるのである（Pfeffer and Salancik, 1978, pp. 236-237）。

さて、Pfeffer と Salancik は、その「環境変化－経営者交代」モデルをアメリカ中西部の病院経営者の在任期間および選任と環境コンテキストとの関係を分析することで実証的に検証している（Pfeffer and Salancik, 1977）。ここでは次のような3つの仮説が設定された。

第1に、経営者交代の頻度は組織の直面する問題と安定性の関数である。第2に、経営者の特性はクリティカルな課題の処理に対する組織の要求と関連している。第3に、権力が制度化される程度によって、環境コンテキスト（クリティカルな課題）と経営者の選任との相関関係は弱められる。

これらの仮説の検証のために、57の病院について、病院の資金調達源、所有状況、規模、競争条件、経営者の専門職業的キャリアと訓練について質問票に基づいてデータが収集され、在任期間については経営者がその地位にあった時間の長さとして測定された。

まず、Pfeffer と Salancik は、組織的問題の発生は経営者の在任期間と負の相関関係にあるという想定から、病院経営者の在任期間と病院組織が直面する問題との相関関係を測定した。この点については、病院の具体的な環境要因として、「資金調達源と職員に対する競争」、「企業やコミュニティの利害との関係」、「病院の運営予算の状況」が変数として設定された。

相関分析の結果、病院経営者の在任期間と病院の環境コンテキストとの間には次のような関係が見られた。すなわち、経営者の在任期間は資金調達と職員に対する競争が少ないような病院において長く、企業や一般コミュニティと良好な関係を有する病院において長かったのである。

その一方で、在任期間と運営予算の間には相関が見られなかった。この点について Pfeffer と Salancik は、サンプルの中には、その投資計画に

ついて運営剰余金に依存する病院ともっぱら個人の寄付に依存する病院とが見られることに注目し、運営予算の状況が組織にとってクリティカルな問題となるのは、その病院が個人的な寄付に依存し得ない病院においてであり、そうした病院の経営者の在任期間は運営予算の状況と相関が見られるはずであると考えた。

57のサンプルを、運営予算のうち個人による寄付金の占める割合が多い病院と少ない病院とに分割しこの点について改めて検証したところ、寄付金に多く依存している病院経営者の在任期間は企業コミュニティと病院との良好な関係と相関関係がみられ、あまり個人の寄付金に依存していない病院においては、経営者の在任期間と運営予算の状況との間には相関が見られた。こうした結果から、PfefferとSalancikは、組織にとっての問題のクリティカル性が経営者の在任期間に影響を及ぼすと結論づけている。

さらに、権力が制度化されている状況においては、組織が困難な問題に直面していても経営者はその地位を維持しようと考えられることから、権力の制度化が経営者の在任期間に対して及ぼす影響を検証するために、病院の所有状況と在任期間との相関が検証された。結果として、あまり明確な相関は見られなかったが、その理由として、在任期間に対する影響という点において、所有状況は組織の業績変数と相互作用しているという点が指摘された。すなわち、業績が好調であれば所有の如何にかかわらず経営者はその任にあるであろうと考えるならば、組織が困難な状況に直面した場合においてこそ所有状況は在任期間に影響を及ぼすものと想定されるのである。権力が制度化されていなければ、組織のクリティカルな問題の処理に対する無能が示されるような場合、経営者の在任期間は短期に終わるのであろう。しかし、PfefferとSalancikにおいて、この点は明確には検証されていない。

彼らの環境変化-経営者交代モデルにおいて、いま一つ重要な論点は、組織の環境コンテキストにおけるクリティカルな問題が、そうした問題を処理できる能力を保持する経営者の選任を促すという点であった。こうした議論に基づけば、病院の環境コンテキストと経営者の属性との間に何らかの体系的な関係が読み取られるであろう。この

点を検証すべく、PfefferとSalancikは、病院経営者の病院経営に関する公式的な訓練の程度と病院の環境との関係を分析した。

その結果、病院経営者の訓練の程度は資金調達源の違いと関係していることが明らかとなった。すなわち、民間保険会社からの支払いに資金の多くを依存している病院において、経営者の公式的訓練の程度はより高く、寄付金に依存している病院においては、訓練の程度は低いという相関が見られたのである。

しかしその一方で相関係数はそれほど高くなかった。そこでPfefferとSalancikはこの点についても権力の制度化の効果を検証している。彼らの議論によれば、在任期間が長くなればそれだけ権力が制度化されるため、経営者の既存の権力構造は組織の環境コンテキストから自律的になり、組織が直面するクリティカルな課題と経営者選任の関連性は緩和されるはずであり、他方選任後間もない経営者においてはその属性は組織のクリティカルな課題の処理の要請を反映したものとなるはずである。

経営者の在任期間の長さによってサンプルを分割して分析したところ、選任後4年未満の比較的短期の在任期間の経営者の公式的訓練の程度と病院の資金調達源との間にはより強い相関関係が認められたのである。ここからPfefferとSalancikは、病院経営者の分析は、彼らの仮説、経営者の選任はその組織の環境におけるクリティカルな問題を反映しているという仮説を支持するものであると結論している。

さて、PfefferとSalancikらの研究は、官僚制の進展と経営者の交代との関係や、創業者の影響力や株式所有の構造と経営者の交代の関係など、それまでの経営者交代研究が主として企業組織の内的構造の特性や変化との関係に焦点を合わせてきたのに対して、経営者交代を環境変化に対する戦略適応を志向する組織変動現象と捉え、環境のコンテキストやコンティンジェンシーといった外部環境要因と経営者の交代との関係を分析することによって、「どのような状況において経営者の交代が行われるのか」「いかなる論理に基づいてどのような個人が選ばれるのか」といった問いに対して首尾一貫した解答を提示するとともに、経営者交代現象の研究により動的でオープン・シ

ステム的な視点を提供することとなった。

加えて Pfeffer と Salancik の研究は、組織の環境適応が環境変化に対して刺激に反応するように実現されるものではなく、経営者の交代という組織の内的変動を通じて実現されることを指摘することによって、コンティンジェンシー理論に見られる環境決定論的な議論に対する批判を含意していた。すなわち、経営者交代が環境変化により一義的に導かれるものではなく、組織内の権力争いとポリティクスの動態的過程を通じて外部環境の変化とはしばしば独立に推移するという組織の内的変動のメカニズムを論じることによって、環境決定論の限界を克服しようと意図するものであったと捉えることができよう。

さらに、彼らの研究は経営者交代を「ポリティカル・プロセス」として把握することで、経営者交代という組織現象の重要な側面に焦点を当てた。経営者の選任と交代といった決定は、不確実な将来に向けた未来志向的なものであり、その判断の正誤を事後的にしか判断できないうえ、判断の適切さを評価する基準が一致しないこともしばしばである。したがって、こうした意思決定は合理的ないし官僚制的意思決定たりえず、その決定は「ポリティカル」な意思決定となる¹¹。経営者の交代が利害や価値観のコンフリクトを伴う「ポリティカル」な意思決定であることは従来から経験的には認識されてきたけれども、分析モデルを構築する変数としてこれを導入し、経営者交代と組織変動を説明するメカニズムとして明示的に分析したという点で、彼らの研究は重要な論点を提起するものである。

しかしながら、Pfeffer と Salancik の研究に問題が認められないわけではない。彼らの研究において、環境変化－経営者交代－組織変動の因果連関を説明するうえで、極めて重要な媒介変数となるのは、組織内の権力構造である。環境変化が組織内権力構造の変動をもたらし、その結果経営者交代が実現されるからである。しかも、組織内の権力構造の変動が環境変化によって一義的に規定されるのではなく、独自の組織内ポリティクスのダイナミズムによって導かれる側面を有する点を指摘するところに、彼らの議論を単なる環境決定論と峻別する点が認められるのである。

ところが、モデルにおいて極めて重要な役割を

与えていながら、彼らは組織内権力構造の変動について首尾一貫した説明ができていない。Pfeffer と Salancik に従えば、環境の変化に対する組織としての解釈や認識の在り方、「何が組織にとってクリティカルな問題であるのか」という定義自体が組織における既存の権力構造やポリティクスによって左右されるものであり、それゆえ組織内の権力的行為者は、環境変化に対する組織的認識や解釈様式、クリティカルな問題の定義を操作するために権力を行使することが可能であることから、論理的には権力の制度化を推し進めることが可能となる。したがって、こうした制度化を打破し、既存の権力構造を変革し、新たな経営者の交代を実現するためには、究極的には、環境に対する既存の組織的認識や解釈の在り方、クリティカルな問題に対する組織的認識が変化しなければならないが、こうした変化のメカニズムについては全く明らかではないのである。これは、彼らにおいては権力構造の変動の歴史的なコンテキストが十分に理解されていないことによるであろう。しかしこの点が検討されなければ、環境変化と経営者交代の連関を整合的に説明することは困難であるし、彼らの議論も結局は環境決定論と相違わぬものとなると考えられる。

さらに、組織内権力構造の変動に関する理論的整合性の不備は、実証分析における方法論的問題とも関連しているように思われる。Pfeffer と Salancik の経営者交代の実証分析においては、組織における権力構造の変動や経営者交代のプロセスについては直接的には全く分析されていないけれども、分析結果は経営者の交代と選任は環境におけるクリティカルな問題に対する処理能力如何によって規定されるという仮説を支持していると結論付けられる。しかしこうした分析は「インプットが測定され……従属変数や成果変数に対する独立変数の因果論的役割が推定」されており、「インプットとアウトプットの間のプロセスは説明において一定の役割を果たしているが直接的には分析されないし、観察されない」(Pettigrew, 1992, p. 177) という批判を免れない。

Pfeffer と Salancik において組織内権力構造の変動や経営者交代の具体的なプロセスが直接的に分析されないのは、方法論的制約に加え調査設計やデータ収集の困難性といった現実的な問題によ

るところも少なくないであろう。しかし、組織内権力の変動や経営者交代の具体的なプロセスが明らかにされなくては、経営者交代現象の本質的な理解に至ることはできないのではなかろうか。こうした関心を持って研究状況を概観すれば、必ずしもメインストリームとはいえないけれども、経営者交代をめぐる権力関係のダイナミクスやその具体的なプロセスを直接的に分析しようとする研究も見られる。次にこうした研究を取り上げて検討しよう。

Ⅲ 経営者交代のプロセスと組織ポリティクス

経営者の交代が適切に行われている状態とは、不適切な経営者の退任・解任と適切な経営者の選任という一連のプロセスが速やかに達成されることと想定できよう。しかし、こうした経営者の選任・交代はその決定の性質上、官僚制的意思決定や合理的意思決定ではありえず、しばしばそのプロセスは利害や価値観のコンフリクトによる権力争いを伴うポリティカルな意思決定となり得る。こうした意思決定の性質から、経営者の選任と交代という問題領域については、PfefferとSalancikが指摘したように、これをポリティカル・プロセスと捉える分析が必要となるのである。

しかし、PfefferとSalancikにおいては、こうした重要な論点の提起にもかかわらず、経営者交代をめぐる組織内の権力とポリティクスの動態は殆ど分析されないのである。これに対して、組織内におけるこうした権力関係の変動やポリティカルな動態を直接的に分析することで、経営者の交代の具体的なプロセスやメカニズムを明らかにしようとした研究としてPettigrewとMcNultyによる研究を指摘することができる(Pettigrew, 1992; Pettigrew and McNulty, 1995, 1998)。

Pettigrewらの一連の研究の焦点は「経営エリート (managerial elites)」に当てられる。Pettigrewによれば、「経営エリートの研究は最も重要な研究の1つであるにもかかわらず社会科学において見落とされてきた領域である」と指摘する(Pettigrew, 1992, p. 163)。Pettigrewによれば、「経営エリート」とは、「公式的に定義された権威的地位の任に就いている人々、多様な規模の民間お

よび公的組織の長、あるいは戦略的地位と言い得る地位に就く人々」であり、制度的に見れば、「取締役会議長、社長、CEO、執行取締役、社内・社外取締役」といった役職名を与えられる人々である(Pettigrew, 1992, p. 163)。

Pettigrewは、経営エリートに関する主要な研究として、役員兼任研究、トップ・マネジメント・チーム研究、さらに取締役および取締役会研究を取り上げ、それぞれの研究の展開を整理、検討している。そのうえでPettigrewは、今後取り組まれるべき研究アプローチとして「経営エリートに関するプロセスのおよびコンテキスト的分析」の必要性を指摘した(Pettigrew, 1992)。

Pettigrewによれば、こうしたプロセス的・コンテキスト的分析においては、次のような点が分析的要件となる。すなわち①埋め込み、すなわち分析のいくつかのレベルを横断する諸過程の分析、②時間的相互連結性 (temporal interconnectedness)、過去、現在、未来における諸過程に関する研究、③コンテキストと行為の説明における役割、④過程の線形的な説明ではなく、全体論的な説明の探求、⑤プロセス分析を帰結の所在および説明と結びつける必要性、⑥研究者が、研究過程における行為者との距離と関わり合いをバランスさせる必要性、である(Pettigrew, 1992, p. 177)。

Pettigrewによれば、経営エリートの研究にこうしたプロセス的分析を導入することによって、従来の研究アプローチが補完され、「従来の難問に対する解答が可能になるかもしれないし、一般的なアプローチでは提起されなかったような新たな問いが発せられ、従来の経験的な形式を活気づけるような新たな知識の形式が創出されることとなる」のである(Pettigrew, 1992, p. 177)。

経営エリートという概念でPettigrewは、取締役会議長、社長、CEO、執行取締役、社内・社外取締役といった企業組織の頂点にあって、その経営政策や戦略的意思決定を担う組織内の権力主体を研究対象として捉えようとした。こうした経営エリートのうち、Pettigrewらの一連の研究が具体的に分析の対象とするのは、取締役会をめぐる行為のダイナミクスであり、とりわけ非常勤取締役会議長や非執行担当取締役の行為や権力、寄与が焦点とされる(Pettigrew and McNulty, 1995, p. 198)。その背景として、1992年以降非常勤取締

役の構造的権力を強め、さらに財務的コントロールと執行役員の報酬に関する取締役会の影響力を強化するような、ラディカルな構造変革がイギリスの公開会社の取締役会において行われたことによって、現在ますます非常勤取締役はイギリス公開会社において重要な役割を果たすようになっていくにもかかわらず (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 198, 201), 「取締役会が制度としてどのように機能するのか、さまざまな取締役会メンバーがどのように寄与するのか、さらにそうした寄与が取締役会の内外をめぐる権力バランスによってどのように形成されるのかについて、ほとんど知られていない」という問題関心が存在しているのである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 198)。

Pettigrew と McNulty の研究は、取締役会におけるポリティカル・プロセス、特に取締役会議長と非常勤取締役の行為と権力のダイナミクスが分析の対象とされているという点で、本研究の関心である経営者 (CEO や社長) の交代とは若干分析の焦点は異なる。しかしながら、彼らのモデルと分析は企業組織の最上層の権力的地位にある経営者層の交代や選任をめぐる具体的なプロセスやメカニズムを明らかにしようとする本研究の問題関心にとって重要な示唆を与えるものと考えられる。

さて、Pettigrew と McNulty の取締役会における行為のダイナミクスの研究において、分析の中核となるのは議長や非常勤取締役ら行為者の行為と権力の分析である。彼らはその分析のフレームワークとして、権力の4つの分析的側面から構成される分析モデルを提示している。すなわち、取締役会における権力と行為のダイナミクスの分析には、①どのようにしてコンテキストの特徴と②構造が取締役会の義務とされる異なる役割がさまざまな権力源泉を保持することとなる可能性を形成するのか、③権力源泉の構成は影響領域の内容が異なることによってどのように変化するのか、さらに④どのように権力行使におけるスキルと意思が、意図された帰結の実現において決定的に成功を規定することになるのかという4つの側面を関連付けた分析が必要となるのである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 199)。ここから Pettigrew と McNulty のモデルは、権力源泉、コンテキスト要因と構造的状況、意思とスキル、影響力の作用領域を構成要素として構築される。

Pettigrew と McNulty のモデル構築の基礎となっているのは、彼らの権力理解である。Pettigrew と McNulty によれば、「権力は隔絶されたある個人によって所有されるような属性ではない。権力は関係的現象である。権力は、他者との関係のコンテキストにおいて、生起し、維持され、消失する。権力は、知覚された利害に合致する意図された効果をもたらす能力を伴う」のである (Pettigrew and McNulty, 1995, p. 851)。

権力現象は、個人間関係のダイナミクスにおいて生起するものであるが、諸個人間の関係がどのような関係として形成されるかは、そうした諸個人が全体的な構造の中で各々どのような位置を占めているかに依存する。したがって、権力現象は個人間関係の現象であると同時に、そうした個人間関係が一定の構造的状況において形成される限りにおいて構造的に理解される必要がある。Pettigrew と McNulty は、それゆえ、「権力の源泉はしばしば構造的に埋め込まれており、それらの使用は個人間関係のダイナミクスの探求を要求するということを認識する必要がある」と指摘する (Pettigrew and McNulty, 1998, pp. 201-202)。権力の構造的分析においては、地位や報酬、専門的能力や制裁、情報といった権力の構造的源泉の所有やコントロールが課題となる。

Pettigrew と McNulty によれば、こうした権力の関係的分析と構造的分析は相互補完的であることが理解されなければならない。あらゆる個人間の関係が権力関係として形成されるわけではない。重要であるのは、それが個人的利害に導かれているか、あるいは組織的利害に基づいているのかにかかわらず、認識された利害に合致するよう意図した効果をもたらそうとする意志の存在である。しかしそうした意図した効果が実現されるかどうかは、権力を行使しようとする個人がどのような権力の構造的源泉を保持しているかに依存する。他方、権力の構造的源泉の所有は行使可能な権力への道程に過ぎない。権力の構造的源泉の所有が権力の行使と結びつくのは、そうした構造的源泉を保持する個人が他の諸個人とどのような関係を取り結ぶのか、さらにどのような構造的源泉を動員できるかに関わる。「個人や個人の集団の意図された結果を実現する能力は、そのコンテキストにおいて適切と思われる権力源泉に関する諸個人

の知覚、所有、コントロールおよびその使用戦術の所産であると考えられる」のである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 201)。Pettigrew と McNulty によれば、権力の構造的分析は権力の構造的源泉の所有とコントロール (の分析) を取り扱い、権力の関係的分析は構造的に規定される潜在的に利用可能な権力源泉の創出と使用における意志とスキルに焦点を当てるのである (Pettigrew and McNulty, 1995, p. 852)。

さらに重要な点として、Pettigrew と McNulty によれば、権力現象の分析においては、権力は高度に状況依存、コンテキスト依存的な性質を有するということが認識されなければならない。組織におけるポリティカル・プロセスがどのように展開されるのかは、組織ポリティクスをめぐるコンテキストやポリティクスを伴う決定の内容如何に依存しているのである。殆どの個人にとって、ある状況で発揮された権力が他の状況に移転可能であるとは限らないのである (Pettigrew and McNulty, 1995, p. 852; 1998, p. 202)。

加えて、権力はその歴史的なコンテキストにおいて理解されなければならない。すなわち「初期の抗争の結果は諸個人の権力源泉を変化させる可能性があり、ルールや役割、諸個人の世界に関する解釈といったコンテキストの主要な特性を変化させることがありうる。したがって、歴史的な相互交換行為の結果は、現状のダイナミクスをもたらし、権力と影響力に対する新たな発生しつつあるコンテキストを形作る」のである (Pettigrew and McNulty, 1995, p. 852; 1998, p. 202)。このように権力現象を関係論的、構造的に理論化することによって、取締役会における権力現象の分析モデルの構築が可能となるのである。

Pettigrew と McNulty によれば、非常勤取締役の権力および取締役会における権力現象の分析にあたっては、まず非常勤取締役の権力を形成するミクロおよびマクロの要因としてコンテキスト要因と構造的状況を検討しなければならない。

取締役会をめぐるコンテキスト要因は、外的要因と内的要因から構成される。外的コンテキスト要因とは、取締役会の期待や志望を形成する政治的、社会的、法的コンテキストに加え、非常勤取締役の役割の正当性に決定的に重要な影響を及ぼす実践規範を含んでいる。さらに、取締役会の行

動に対する制約をもたらすような業界の歴史や文化がこうした外的コンテキストを形成する。また、取締役会の文化や行動と非常勤取締役の権力に影響を与える決定的なコンテキスト要因として、企業の業績が指摘される (Pettigrew and McNulty, 1998, pp. 202-203)。

一方内的コンテキスト要因として、取締役会の歴史および文化が指摘される。すなわち、取締役会の行為規範、取締役の役割への選抜と社会化のパターン、そうした役割への期待、これらが非常勤取締役の潜在のおよび現実の権力を制約するとともに実現化する (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 203)。

こうした内的コンテキスト要因と外的コンテキスト要因は相互作用しながら、取締役会におけるゲームの政治的ルールを設定し、とくに取締役会のさまざまな役割に対して正当性を付与するのである。また、構造的状況としては、非常勤取締役の比率や取締役会議長と CEO との兼務といった要因が指摘される (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 203)。

Pettigrew と McNulty によれば、「(それ自体変化しつつある) こうしたコンテキストから、非常勤取締役は、影響力の基盤を動員し得る権力の多様な源泉を発生させるべく彼らの構造的位置を利用することができる」のである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 203)。

こうした非常勤取締役の権力源泉としては、「関連する産業分野や職能領域の専門能力、社会的威信、取締役会議長あるいは中枢の取締役委員会委員としての地位に基づく権力、企業内外の人々、ネットワーク、情報へのアクセス、同僚の取締役、および規制団体や機関投資家といった外部者との連合形成」といった要素が指摘されるだろう (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 203)。

こうした権力源泉を実際の権力行使、現実の影響力へと転化させるのは「個人的および人間関係的特質」が必要となる。取締役会においては、人格的特性が重要であり、個々人は主としてその人格的資質に基づいて選任されるのであり、したがって「介入への意志と、その行動を状況の要請に適合させるスキルは影響力とその大きさにとって決定的に重要である」のである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 203)。

彼らの権力分析モデルの最後の構成要素は、「影響力の作用領域」である。すなわち、Pettigrew と McNulty によれば、潜在的に強大な地位権力と正当性を有する個人であっても、彼らが何らかの事象を形成しようとする影響力の作用領域によって、その権力や行為は限定される。すなわち、対象となる領域や意思決定案件によって、権力源泉が動員可能か否か、個人の権力行使におけるスキルが有効となるか否かは左右されるのである。

Pettigrew と McNulty によれば、非常勤取締役は、自分たちを、戦略的な意思決定においてよりも、コーポレート・ガバナンスや経営陣の採用、解任、および報酬といった事項についてより影響力をもつと認識しているのである (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 204)。

以上のような権力理解と分析モデルに基づいて、Pettigrew と McNulty は、取締役会における権力と行為のダイナミクスを分析する。彼らの一連の研究は、イギリスの上位 500 社の取締役会議長、CEO、非常勤取締役に対して行われた大規模な調査プロジェクトであるが、本研究で取り上げるのは、Pettigrew と McNulty がその一部として行った 2 つの詳細な事例分析である。

Pettigrew と McNulty は、常勤取締役および非常勤取締役に対するインタビュー調査を実施し、クリティカル・インシデント法 (危機的事例) に基づいて、取締役会議長や非常勤取締役が取締役会の行動に対して影響を及ぼすことに成功あるいは失敗した事例について詳細に記述してくれるよう求めた。その結果、非常勤取締役が影響力を最も行使しうるクリティカルな事象は人事案件であることが明らかにされた。こうした理由から、Pettigrew と McNulty は、取締役会における権力と行為のダイナミクスの事例分析として、取締役会議長の解任の 2 つの事例を取り上げている。それぞれの事例分析のために、12 件のインタビューが記録された。

Pettigrew と McNulty によれば、イギリスにおいて取締役会議長は取締役会における最高の権力者であり、したがって取締役会議長の解任は、取締役会における究極の権力行為である。しかしながら、他の多くの取締役会の行為に比べて、こうした類の意思決定、すなわち、その頂点である権

力的な地位にある個人の解任を決定する組織において、どのようなプロセスとパターンが進行しているのかについてはほとんど知られていない。Pettigrew と McNulty が実施した取締役会議長の強制的解任の事例分析によって、非常勤取締役の権力の動員と行使の諸相が明らかにされたのである (Pettigrew and McNulty, 1998, pp. 206-212)。

Pettigrew と McNulty によるインタビューは匿名を条件として実施されたため、彼らの事例分析の対象となった企業は A 社、B 社、それぞれの企業の取締役会議長は議長 A、議長 B として記述されている。議長は両社とも執行担当役員であり、常勤の役職にあった。議長 A は CEO を兼務していたが、議長 B はそうではなかった。

A 社および B 社においても、議長 A および議長 B の就任に対する諸個人の反応を形成した重要な前史が存在した。A 社においては、取締役会の文化は閉鎖的で手続き重視であり、非常勤取締役の役割は前任議長の決定を承認するだけと捉えられていた。議長 A はこうした取締役会の文化を継承することとなった。

一方 B 社においては、独裁的で家父長的な前議長による取締役会の文化が形成されており、新たな議長の就任に関する取締役会による適切な議論が行われないうまま、議長 B は就任することとなった。

A 社においては、非常勤取締役が多数派を構成しており、取締役会の構造的状況は議長 A にとって有利な状況ではなかった。一方 B 社では、議長 B は個人的な友人を副議長に就け、さらに自分に好意的な人々を非常勤取締役に就けることによって、自身に有利な構造的状況を形成した。

A 社、B 社のいずれの事例においても、業績悪化はそれぞれの議長の解任に対する受容的なコンテキストを形成することとなった。A 社においては執行取締役の動揺と上級管理者の懸念が結びついて、議長 A の地位権力と信用を減じさせることとなった。一方 B 社においては、メディアの圧力や機関投資家の関心といった外的コンテキストの特徴が、議長 B の正当性と地位に疑義を差し挟むことを容易にした。

さらに、いずれの事例においても、議長の解任を実現するにはリーダーシップとクーデターの組織化が必要であった。A 社においては最年長の非

常勤取締役が多数派のリーダーとなり、非常勤取締役の幹部会を非公式に組織し、議長Aに対抗すべく強力な連合が形成され、そこで権力が行使された。一方B社においては、議長Bが自分の友人を副議長に据えていたため、構造的状況は議長に対して有利であり、それゆえ、クーデターのリーダーは注意深く、A社においてよりも長期にわたって非公式に、忍耐強く行動しなくてはならなかったし、こうした行動はリスク負担を要求するものであり、意志とスキルを必要とするものであったのである。

PettigrewとMcNultyによる以上のような事例分析は、取締役会議長の解任を巡る権力闘争においていかにして意図された結果が達成されるのか、その具体的なプロセスを記述することで、組織における権力と行為のダイナミクスを明らかにしている。

取締役会議長の解任に至る組織のポリティカルなプロセスにおいては、業績悪化に起因する議長の能力への不信もさることながら、取締役会をめぐる内外のコンテキスト、非常勤取締役の置かれた構造的状況や権力源泉の利用、さらにクーデターの組織化に見られるような権力行使における意志とスキルの重要性といった要因が、解任という意図された結果を実現するうえで、極めて重要な役割を果たしていたのである。

ここで取り上げたPettigrewとMcNultyらの分析は、そこから多様な組織現象が演繹的に説明され得るような首尾一貫した体系的な理論構築に繋がるような研究ではないように思われる。その限りにおいては、彼らの分析から即座に実践的な含意を引き出すことは困難であると考えられる。しかしながら、彼らの研究は、しばしば因果論的關係が推定されるに過ぎない組織現象のインプットとアウトプットを連係する複雑なプロセスを記述的に分析するためのフレームワークを提示し、その分析的な可能性を示したという点において本研究の問題関心にとって重要な示唆を与えるものである。PettigrewとMcNultyの権力と行為のダイナミクスの分析フレームワークは、経営者の選任と交代というポリティカルな組織現象に関して、その具体的なプロセスとメカニズムを記述的に分析し、比較検討するための有効な分析枠組みとなると考えられるのである。

IV 今後の課題と展望

本研究は、研究の蓄積が豊富な欧米の経営者交代研究のうち、本研究の関心にとって重要だと思われるいくつかの研究を取り上げ、その内容を整理、検討することで、現在知見の蓄積が進みつつある日本企業の経営者交代研究についての比較の視点や新たな論点を探求しようとするものであった。もちろん、ここで取り上げた研究は、欧米における膨大な研究蓄積の一部に過ぎないし、その選択にも偏りが無いとはいえない。言うまでもなく、より網羅的な研究状況の整理や学説史的研究の展開の検討が必要であり、改めてこうした作業が進められなければならないし、そのうえで日本企業と欧米企業との比較分析に取り組む必要がある。その限りにおいては、冒頭に言及した通り、本研究は今後の研究に向けた1つの予備的作業に過ぎない。

とはいえ、本研究が行った検討作業から、今後の日本企業の経営者交代研究についての課題を導き出すことができる。最後にこうした課題について指摘しておきたい。

日本企業の経営者交代研究は、ガバナンス研究の文脈で展開されてきたということもあって、業績不振が経営者を交代させるか否か、「経営者交代が業績不振に感応的か否か」という点にもっぱら研究の焦点が当てられてきたように思われる(例えば宮島, 1996; 宮島・青木, 2002)。

しかしこうした論点に加えて、誰が、あるいはどのような人材がどのようなロジックで選任されるのかという点も検討されなければならないのではないだろうか。交代が行われていることが、そのまま適切な経営者交代を意味するわけではない。「交代するか否か」と同様「誰に交代するか」も重要な論点となる。環境の変化は新たな課題を提起するため、しばしば業績不振をもたらす。それゆえ、企業は環境変化に適応すべく新たに直面する課題を処理できる能力を有する人材を経営者として選任するというPfefferらの仮説は単純であるが、これが日本企業について検証されたことはないのではなかろうか。日本企業においても、業績不振による経営者交代は、環境適応メカニズム

として捉えられるのか、あるいはその他の論理によって説明されるのか、この点について明らかにされなければならないと思われる。

加護野らは1980年代の日米企業の比較研究において、日本企業の経営者選任が「ジェネラリスト」と「対人関係能力」を重視して行われるのに対し、米国企業においては「価値主導性」、「革新的イニシアティブ」ならびに「実績・経験」が重視されるという発見事実を指摘している（加護野・野中・榊原・奥村，1983, 45-46頁）。いわゆる「実績」ではなく「人格・識見」に基づいて選任するという、日本企業の経営者交代でしばしば聞かれた選任の論理はこうした発見事実と適合的であるが、今日でも同様の論理で選任が行われているのだろうか。グローバル化が進み、技術と市場の変化は速度を増し、製品のライフサイクルは短縮化するなか、著しく激化した競争環境のもとにある今日の日本企業においては、経営者交代はどのようなロジック、メカニズムで機能しているのか、この点について検討される必要があるだろう。

加えて、日本企業の経営者の選任と交代を帰結する具体的なプロセスの分析が改めて行われる必要がある。業績の不振や戦略の変化、環境への適応行動の必要性がいかなる事象の連関を経て新たな経営者の選任と交代を結果することになるのか、そこで展開される権力と行為のダイナミクスが検討されなければならない。

PettigrewとMcNultyの分析フレームワークはこうした日本企業の経営者交代のプロセス分析においても有効であるように思われる。深尾・森田(1997)は、経済同友会のアンケート結果に基づいて、社長の選任について最も大きな影響力を行使しているのが社長であるのに対して、社長の罷免については取締役会が大きな影響力を行使しているという点に注目し、著しい業績悪化の局面に際しては取締役会が本来有するガバナンス機能を発揮すると指摘している（深尾・森田，1997, 66-68頁）が、いかなるプロセスを経てこうした社長の罷免は実現されるのであろうか。こうしたプロセスの分析は、まさにPettigrewとMcNultyがその分析モデルを用いて明らかにしようとした課題である。イギリスと日本における会社制度の違い、取締役会の制度や実態の相違を踏まえうえて分析する必要があるが、彼らの分析モデルを

用いて研究を進めることは十分可能であると思われる。

一次資料への接近の困難性のため、経営者交代の具体的なプロセスを、特にその意思決定や行為のレベルで明らかにしようとすることは殆ど行われてこなかった¹²。その点でもPettigrewとMcNultyがインタビューという形であるが実証的にそのプロセスを明らかにしたことは1つの可能性を示したといえよう。日本企業についても同様の手法によって、データの収集が可能であるかどうかは試してみるほかはないが、方法の1つとして検討されてよいと思われる。

注

- 1 Chandlerは、自身の行った近代企業制度の歴史研究が「現代における極めて重要な問題に対して解答を与えるための方法を探る手がかりともなる」とし、「こうした研究は、複雑な現代の経済において生産と流通の過程を管理しなければならないはずの経営者たちが、今日のように幅の狭い訓練しか受けていない状態で、その影響するところがきわめて大きい管理という任務を、はたして責任をもって遂行することができるのかという疑問を提示することにもなろう」と指摘している（チャンドラー，1979, 855頁）。
- 2 例えば、佐藤の一連の研究（佐藤，2003, 2004）は、日本企業における最高経営者（社長）と他の取締役との間の連合（coalition）形成の在り方と組織業績との関係を、「トップ・マネジメント・チーム」メンバー間の「異質性」に着目し分析している。
- 3 塩次は、本研究と同様の問題関心から、欧米の経営者交代に関する諸研究について、詳細な整理と検討を加えたうえで、塩次自身の「経営者交代の仮説的モデル」を提示しており、まさに本研究の先駆的研究と考えることができる（塩次，1986a, 1986b）。
- 4 商法の改正を含むさまざまなコーポレート改革論議の展開は、稲上（2000）に詳しい。また、1990年代の日本企業のガバナンスの動向、改革の実態については吉村（2007）に詳細に述べられている。
- 5 代表的な研究として、出見世（1997）、深尾・森田（1997）、菊澤（2004）、伊丹（2000）、ジャコービ（2005）、ドーア（2006）などがある。
- 6 例えば、宮島（1996）、宮島・青木（2002）、田中（2002, 2005）、榊谷（2005）といった研究を挙げることができる。
- 7 こうした研究の代表的なものとして、藤村（2000）、橘木（1995）、野田（1995）、照山（1995）を挙げることができる。
- 8 塩次は、こうした視点に立つ研究を経営者交代の「コ

ンティンジェンシー要因によるアプローチ」として整理している(塩次, 1986b)。

9 戦略的コンティンジェンシー理論とは, Emersonの「権力-依存関係」やCrozierの「高度に官僚制化された組織においては, 不確実性に対する処理能力がインフォーマルな権力の源泉となる」という分析に依拠し, 組織のサブユニットの権力を説明するものであり, 組織における権力構造の在り方と組織の戦略的環境適応との関連を示唆する画期的な研究であったと云ってよい。戦略的コンティンジェンシー理論については, Hickson *et al.* (1971), さらにその理論的基礎を提供しているEmersonの研究については, Emerson (1962), Crozierの研究については, Crozier (1964)を参照されたい。

10 PfefferとSalancikはこの点について, 他の研究においても同様の指摘をしている。「サブユニットの組織における権力が, 組織の環境の処理という観点から機能的である限りにおいて, 組織は成功的であろうと仮定し得る。機能的であるということが我々が意味するのは, 組織における社会的現実によって定義された重要な資源あるいはコンティンジェンシーが, 実際に, 環境との交換および環境からの組織の資源獲得能力にとって, そうした重要な資源やコンティンジェンシーであるということである。組織的な意思決定が部分的にはサブユニットの権力に基づいているため, 権力が, 実際にはクリティカルでないような資源やコンティンジェンシーに基づいている限りにおいて, 組織は不適応となったり, 誤った意思決定を下したりするようになるのである。このことは, ひとたび権力を保持したサブユニットはその権力を維持しようと行為するために, 部分的には真である。」(Salancik and Pfeffer, 1974, pp. 470-471)

11 Thompsonは, 原因と結果に関する知識の完全さと目的や望ましさをの基準に対する合意の程度という2つの次元で組織における意思決定を類型化した(トンプソン, 1987)。TushmanはThompsonのこうした意思決定類型に基づいて, 因果関係についての知識が明確でなく, 目的や望ましさをの基準が曖昧な状況において意思決定はポリティカルな決定となることを指摘し, その例として戦略的意思決定や長期的意思決定を挙げている(Tushman, 1977)。

12 もちろんこうした研究が, 我が国においてこれまでに全く行われてこなかったわけではない。例えば, 日置の一連の研究(1985, 1987)は我が国における先駆的な業績として挙げられる。

参考文献

伊丹敬之(2000), 『日本型コーポレートガバナンス——従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
 稲上毅(2000), 「序論 新日本型コーポレートガバナンスと雇用・労使関係」稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報

社。

加護野忠男(1995), 「企業のガバナンス」『組織科学』第28号第4号。

加護野忠男・野中次郎・榊原清則・奥村昭博(1983), 『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。

菊澤研宗(2004), 『比較コーポレート・ガバナンス論——組織の経済学アプローチ』有斐閣。

佐藤大輔(2003), 「社長-TMTメンバー間異質性の発生メカニズム——TMT構成の変化に関するケーススタディ」『北海学園大学経営論集』第1巻第1号。

佐藤大輔(2004), 「TMT分析モデルにおけるパワー構造要因の重要性——社長-TMTメンバー間異質性に関する実証可能性の検討」『北海学園大学経営論集』第1巻第4号。

塩次喜代明(1986a), 「会社支配と経営者交代」『松山商大論集』第37巻第3号。

塩次喜代明(1986b), 「経営者交代論の系譜と仮説——文化変容アプローチの可能性」I, II, 『松山商大論集』第37巻第4号, 第5号。

ジャコービィ, サンフォード, M. (2005), 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部——日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。

橋本俊詔(1995), 「役員への途と役員の役割」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学——なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。

田中一弘(2002), 『企業支配力の制御——戦後日本企業の経営者・資金提供者関係』有斐閣。

田中一弘(2005), 「企業統治——経営者の自己規律を促した日本型企業システム」工藤章・橋川武郎・グレン・D・フック編『現代日本企業——企業体制(上) 内部構造と組織間関係』有斐閣。

チャンドラー Jr., アルフレッド, D. (1979), 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社。

出見世信之(1997), 『企業統治問題の経営学的研究——説明責任関係からの考察』文眞堂。

照山博司(1995), 「会社役員の意識と目的——役職と勤続年数の効果」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学——なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。

ドーア, ロナルド(2006), 『誰のための会社にするか』岩波新書。

トンプソン, J. D. (1987), 高宮晋監訳, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館。

野田知彦(1995), 「会社役員の昇進と報酬決定」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学——なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。

バーリ, A. = G. ミーンズ(1959), 北島忠男訳『近代株式

- 会社と私有財産』文雅堂銀行研究社。
- 日置弘一郎 (1985), 「企業における権力ゲームのシナリオ分析」『経済学研究』第 50 巻第 1・2 号。
- 日置弘一郎 (1987), 「企業における権力継承のモデル」『組織科学』第 21 巻第 1 号。
- 深尾光洋・森田泰子 (1997), 『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。
- 藤村博之 (2000), 「経営者のキャリアと報酬の実態」稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社。
- 栢谷義雄 (2005), 「日本企業のトップマネジメント」亀川雅人編『ビジネスクリエーターと企業統治』創成社。
- 宮島英昭 (1996), 「財界追放と経営者の選抜——状態依存的ガバナンス・ストラクチャの形成」橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会。
- 宮島英昭・青木英孝 (2002), 「日本企業における自律的ガバナンスの可能性——経営者選任の分析」伊藤秀史編『日本企業・変革期の選択』東洋経済新報社。
- 吉村典久 (2007), 『日本の企業統治——神話と実態』NTT 出版。
- Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings (1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 216-229.
- Jacoby, Sanford M. (2005), *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press.
- Pettigrew, Andrew M. (1992), "On Studying Managerial Elites," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, Winter.
- Pettigrew, Andrew M. and Terry McNulty (1995), "Power and Influence in and around the Boardroom," *Human Relations*, Vol. 48, No. 8.
- Pettigrew, Andrew M. and Terry McNulty (1998), "Sources and Uses of Power in the Boardroom," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7, No. 2.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1977), "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 74-88.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Salancik, Gerald R. and Jeffrey Pfeffer (1974), "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 453-473.
- Salancik, Gerald R. and Jeffrey Pfeffer (1977), "Who gets Power-and How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power," *Organizational Dynamics*, Winter.
- Thompson, James D. (1967), *Organization in Action*, Mcgraw-Hill.
- Tushman, Michael L. (1977), "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale," *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2.