

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2008～2009  
 課題番号：20730264  
 研究課題名：（和文）取締役会機能と環境適応—動的コーポレート・ガバナンスの確立へ向けて—  
 研究課題名：（英文）The Functions of Corporate Boards and Environmental Adaptation  
 —Toward the Establishment of Dynamic Corporate Governance—  
 研究代表者  
 西 剛広(NISHI TAKAHIRO)  
 明治大学・商学部・兼任講師  
 研究者番号：10409427

研究成果の概要（和文）：コーポレート・ガバナンスの視点から、取締役会形態が企業の環境条件に応じて変化することを、日本企業のガバナンス改革の実態を捉えることにより、解明をした。（生産）財の特殊性が高く、組織アーキテクチャが情報共有型であり、株主の影響力が弱い企業では、従来型の日本のガバナンス形態の特徴を帯びた社内出身者から構成される取締役会形態をもつことが多い一方で、（生産）財が比較的コモディティ化しており、情報異化型ならびに、分権的ヒエラルキー型の組織アーキテクチャをもち、かつ株主の影響力が強いような特徴を帯びた企業では、社外取締役から構成され、委員会が設置されている取締役会を採用するケースが多いことが確認できた。その上で、このような組織特性や株主所有構造のようなコンティンジェンシー要因とガバナンス形態との間の適合性が企業業績に正の影響を与えていることを実証した。

研究成果の概要（英文）：On the view of corporate governance, this study proposed that the structure of corporate board is changed in accordance with corporate context and environment, by investigating of Japanese corporate governance reforms. While the corporation in which assets specialty is high and organizational architectures is characterized by assimilated information structure and stockholders are not influential on corporate management, set up the insider-occupied board with conventional Japanese corporate governance characteristics, the corporation that asset specialty is low and built in organizational structure with Differentiated Information structure or Decentralized hierarchy, also, stockholders put a pressure on business management, adopt outsider-dominant board with board commit and US-style governance system. Furthermore, this study could demonstrate that the coherence between contingency factors, like organizational characteristic, stock-holding-structure, and corporate governance systems have a positive correlation with corporate performance.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,100,000	330,000	1,430,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス、取締役会、企業特殊資産、チーム生産理論、コンテ  
インジェンシー、組織アーキテクチャ、資源ベース・ビュー、ステーク・ホルダ  
ー

## 1. 研究開始当初の背景

コーポレート・ガバナンスの制度改革に  
する論議において、取締役会内で社外取締役  
の割合を増加させ、取締役会の独立性を確保  
することが「唯一最善の方法(one best way)」  
として捉えられる傾向が強かった。このこと  
は、Dimaggio and Powell(1983)が提唱した  
「同型性(isomorphism)」概念に表わされる  
ように、企業は社会規範や法制度の要請と同  
じようにガバナンス形態を企業が具備する  
ことにより、社会から正当性を獲得し、環境  
の不確実性を回避する上で最善な方法とし  
て考えられている社会的な背景があること  
を示している。このアプローチは国家・社会  
ごとのガバナンス制度やシステムの形成や  
その相違点について考察する上で有効とな  
るが、企業の個別事情に応じた特殊なガバ  
ナンス問題を捉える上では不十分となる。

現実の企業を取り巻く不確実性の高い  
環境条件を考慮しながら、この環境条件に動  
態的に適合したコーポレート・ガバナンス体  
制を築くことが企業に求められてくる。

そのため、有効なガバナンスが保証される  
ための取締役会の機能と環境条件に関する  
コンティンジェンシー・モデルを構築するこ  
とを本研究において試みた次第である。

## 2. 研究の目的

Zahra and Pearce(1989)、Nicholson and  
Kiel(2009)の研究において、取締役会機能と  
環境条件との関係性について検討が行われ  
ている。これらの既存研究にもとづきコーポ  
レート・ガバナンスが企業の環境適応に果た  
す役割を導出することを目指した。

まず、コーポレート・ガバナンスに影響を  
与える内部環境条件として組織内の情報処  
理や意思決定プロセスを表す組織アーキテ  
クチャ(青木, 1996)、ならびに、生産財の特  
殊性・稀少性を表す製品アーキテクチャ(藤  
本, 2003)捉え、外部条件として株式所有構  
造、企業の製品市場における動態性を特定  
した。既存研究が環境における「要因」の特  
定・把握に努めていたのに対して、本研究では要  
因間の関係性や組み合わせが、コーポレ  
ート・ガバナンス形態に影響を及ぼすプロ  
セスの解明を目的とした。

このような視点から企業の環境適応力を高  
めるコーポレート・ガバナンスの概念フレ  
ームワークを構築した。さらに、このフレ  
ームワークに基づいて、環境条件と取締役会

機能との適合性 について日本企業を事例に  
とることにより実証分析を行った。

## 3. 研究の方法

企業の環境適応能力を高めるという視点  
から、環境と企業との相互作用の中でコー  
ポレート・ガバナンスが企業特殊資産の形成  
にも影響を及ぼしていると仮定した。そのた  
め、チーム生産理論を援用することにより、  
第三者的な立場(mediating hierarchy)で  
取締役会がステーク・ホルダーに対する資源  
(レント)配分を決定し、このことが企業ご  
とのガバナンスに大きな影響を与えるプロ  
セスを探索しようとした。

そのため、研究手法としてYin(2009)のケ  
ース・メソッド、とりわけ、パターン適合  
(pattern matching)の定性的研究手法を取  
り入れた。定性的研究手法は、変数および、  
変数間関係の把握に努める統計的な計量分  
析とは異なり、一般的傾向からははずれた  
事例や例外を誤差として排除せず、現象の  
多様性や因果関係の複雑性を描写するこ  
とが可能となる。

パターン適合では、理論から仮説として導  
出されたパターンをいくつか提示した上で、  
そのパターンに対して現実のケースを当て  
はめていく。予測されたパターンをケース  
から得られたパターンと比較し、両者の整  
合性が高ければ、理論から導出されたパ  
ターンの妥当性が確保されることになる。

## 4. 研究の成果

(1) 取締役会が企業の環境適応を促進する  
ガバナンスを行う上で、重要な課題は、企  
業の特殊資産を如何に蓄積させるかとい  
うことである。本研究では、Blair and  
Stout(1999)により提唱されたチーム生  
産理論の採用した。チーム生産理論にお  
いて企業のステーク・ホルダーは、企業  
価値創造に対して何らかの貢献をしてい  
ると仮定する。取締役会は、企業特殊資  
産形成の観点から様々なステーク・ホル  
ダーの利害を調整する第三者＝調停者  
として位置付けている。すなわち、取締  
役会は、組織能力蓄積や生産要素構築に  
影響を与えるステーク・ホルダーに対  
して適切にレントの配分を行うことが求  
められてくる。本研究では、企業を取り  
巻く環境が変化の中で、取締役会が生  
産要素や組織能力を考慮したガバナンス  
を行うプロセスを描写することができた。  
さらに、企業特

殊資産形成の観点から、環境条件と取締役会機能との関係性を示すコンティンジェンシー・フレームワークを構築することができた。

(2) Yin(2009)のパターンマッチングを用いることにより、上記の環境条件と取締役会機能に関するコンティンジェンシー・フレームワークに対して、一部上場の日本企業のガバナンス形態をサンプルとして実証研究を行った。その結果、組織アーキテクチャが情報共有型であり、生産財の特殊性が高い場合、従来型の日本のガバナンス形態の特徴を帯びた社内出身者から構成される取締役会形態をもつことが多い一方で、生産財が比較的コモディティ化しており、垂直的ヒエラルキーに基づく組織アーキテクチャをもち、株主の影響力が強い企業では、取締役会のほとんどを社外取締役で構成し、委員会を設置するような米国型のガバナンス形態をもつケースが多いことが確認できた。

すなわち、組織アーキテクチャ・生産財の特殊性・株式所有構造・製品市場の動態性とのプロセスとコーポレート・ガバナンス形態とのパターンが上記の流れと一貫している場合、ROAなどの業績指標が高く示される一方で、一連のプロセスとガバナンス形態が不整合なケースでは、企業業績が比較的低くなる結果を示すことができた。

このことは、組織プロセスならびに、外部コンテクストと適合的なコーポレート・ガバナンス形態をもつことが企業に求められることを示している。本研究において、コンテクストに応じてコーポレート・ガバナンス形態が異なる取締役会に関するコンティンジェンシー・フレームを提示し、日本企業を対象に実証をするという目的をある程度、達成することができた。

ただし、本研究で構築したコンティンジェンシー・フレームワークは、制度的コンテクストを中心に要因の特定を行ったため、精緻なコンティンジェンシー要因の特定と要因間の関連性へのさらなる検討が今後の課題となる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

- ① 西剛広(2009),「取締役会内における社会関係資本の形成」,『明大商学論叢』,No. 92, Vol. 2, pp. 47-57. 査読無.
- ② 西剛広(2008),「コーポレート・ガバナンスと組織デザイナー-取締役会構造を中心に-」,『工業経営研究学会誌』,第22巻, pp. 167-173. 査読無.

[学会発表] (計7件)

- ① 西剛広,「チーム生産理論と取締役会の役割に関する一考察」,工業経営研究学会第34回全国大会,2009年9月9日,道都大学.
- ② 西剛広,「経営品質における組織市民行動の機能に関する一考察」,日本経営システム学会第41回全国大会,2008年12月7日,立命館大学.
- ③ 西剛広,「リーダーシップと職務満足-組織市民行動のアプローチから-」,工業経営研究学会第23回全国大会,2008年10月5日,明治大学.
- ④ 西剛広,「取締役会と環境適応:動態的ガバナンスの確立へ向けて」,日本経営学会第82回全国大会,2008年9月5日,一橋大学.
- ⑤ 西剛広,「組織変革におけるCSR」,日本比較経営学会第33回全国大会,2008年7月6日,札幌大学.
- ⑥ 西剛広,「スタトイル社におけるCSR」,企業経済研究会,2008年6月21日,立教大学.
- ⑦ 西剛広,「リーダーとフォロワーとの相互影響の関係プロセス」,日本経営システム学会第40回全国大会,2008年6月8日,長岡科学技術大学.

[図書] (計5件)

- ① 西剛広,鄭年皓(2010),「職場におけるストレスとヒューマン・エラー」,山下洋史編『日本人の心理・行動モデルと日本企業のクオリティ』,白桃書房,(西担当)8頁.
- ② 西剛広,鄭年皓(2010),「職場のコミュニケーションと人間関係」,山下洋史編『日本人の心理・行動モデルと日本企業のクオリティ』,白桃書房,(西担当)7頁.
- ③ 西剛広(2010),「日本企業における職務設計と職務満足:セル生産方式を中心に」,山下洋史編著『日本人の心理・行動モデルと日本企業のクオリティ』,白桃書房,13頁.
- ④ 西剛広(2009),「取締役会改革とコーポレート・ガバナンス」,風間信隆・海道ノブチカ編著『コーポレート・ガバナンスと経営学』,ミネルヴァ書房,23頁.
- ⑤ 西剛広(2008),「スタトイル社:ノルウェーにおけるCSR」,高橋俊夫編著『EU企業論:体制・戦略・社会性』,中央経済社,41頁.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

西 剛広(NISHI TAKAHIRO)  
明治大学・商学部・兼任講師  
研究者番号:10409427

(2)研究分担者  
なし

(3)連携研究者  
なし