

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月1日現在

機関番号：16201

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2011

課題番号：22730296

研究課題名（和文） 集合財としての見えざる経営資産のダイナミズム

研究課題名（英文） Dynamism of Invisible Asset as Collective Goods

研究代表者

犬飼 知徳（INUKAI TOMONORI）

香川大学・経済学部・准教授

研究者番号：60380143

研究成果の概要（和文）：

本研究は、分権的な組織における組織成員の自律性・自由度と組織幹部の統制のバランスが組織全体の変化対応能力に及ぼす影響を「集合財」という鍵概念を用いて説明する理論を構築した。その理論では、集合財に対する行為者の様々な意図を了解した上で、ダイナミックに相互作用することによって、行為者（特に組織設計者や戦略策定者）の意図せざる結果が生じることを説明している。

研究成果の概要（英文）：

The author developed a theoretical framework. The framework explains that balance between agency of members in decentralized organizations and control of executives influences adaptive capacity of whole organization by the key concept “collective goods”. The framework explains that the dynamic interaction of actors who have several ideas about collective goods leads to unintended consequence (for organization designers and strategic managers).

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学、経営学

キーワード：集合財，フリー・ライダー，経営戦略と経営組織の相互作用，退出と発言，意図せざる結果

1. 研究開始当初の背景

本研究の全体構想は、分権的な組織における組織成員の自律性・自由度と組織幹部の統制のバランスが、組織全体の変化対応能力に及ぼす影響を「集合財」という鍵概念を用いて説明する理論を構築することにある。

この研究を考察するための具体的な事例として、本研究担当者は、2002年4月からある外食フランチャイズ・チェーンについて、フランチャイザーの経営陣とフランチャイジーたちから綿密な聞き取り調査を行い、彼らのそれぞれの立場からの戦略意図を理解

するという作業を進めてきた。そのフランチャイズ・チェーンは、一般的なフランチャイズ・チェーンよりもフランチャイジーの権限が強く、自らの店舗の経営にある程度の自由度を持っていた。その自由度を示す証拠として、一般的なフランチャイズ・チェーンが禁止しているフランチャイジー間の横のつながりが、そのチェーンでは認められ、現場のオペレーションの改善などについてのノウハウがフランチャイジーの間で共有されていたのである。このチェーンは、創業から1990年代半ばまで約20年にわたり業績を向上させ続け、フランチャイザーがフランチャイジーに自由度を与えることによって成功した事例としてよく紹介されていた。

しかしながら、上述の調査を実施するなかで、そのフランチャイズ・チェーンの業績は悪化の一途をたどっていた。衰退がはじまった1990年代後半の業績の悪化は、競合他社の思い切った低価格戦略などの外生的な要因で説明が可能であったと思われるが、2000年代半ば以降10年以上にわたる業績低迷は外生的な要因のみでは説明しにくい現象であった。実際には、その企業は業績が低迷している間に何もしてこなかったわけではない。むしろ、頻繁に戦略を変更しすぎ、その企業の戦略の一貫性が失われ、衰退に陥るまでの20年間にわたって培ってきたその企業の強みを弱めてしまったように見えた。この継続的な組織の衰退現象は、Hannan and Freeman(1984)の「組織の慣性 (inertia)」とは全く違う論理で生じていると考えられた。また、本研究担当者の聞き取り調査によれば、多くのフランチャイジーはチェーン全体がなぜ衰退しているのかについて論理的な説明を行うことができ、その対応策も分かっているにもかかわらず、チェーン全体としてそれらの意見が採用されていないことが分かった。この現象はいったいどのような論理によって生じたのだろうか。本研究は、このような問題を、企業内の行為者たち、とりわけ組織全体を統制する組織幹部と比較的大きな権限を与えられた組織成員たちの相互作用に注目して説明することを目的としている。

この現象を説明するために、博士論文では、「集合財 (collective goods)」という概念に注目したモデルを構築した。集合財とは、ある集団内の成員であればだれもが利用から排除されない財として定義されている (Olson, 1965)。この定義は、伊丹 (1984) が提示した見えざる資産の特徴である①同時多重利用性とほぼ同じことを意味しており、見えざる資産は集合財的な性質を有すると考えることができる。ノウハウや、ブランド・イメージなどは集合財的な性質を持つ見えざる資産である。軽部 (2008) によれば、

伊丹は見えざる資産を「差別化の源泉」であると同時に「変化対応能力の源泉」として位置付けていた。伊丹の研究では、見えざる資産の蓄積プロセスにおいて、動的な環境適応を可能とする組織成員の主体的な組織学習プロセスが想定されていたからである。その組織学習による見えざる資産の蓄積経路には、当然それらの見えざる資産を蓄積することを目的とする事前計画的な経路もあるが、もうひとつ重要なルートとして日常的な業務活動による現場学習を通じた経路を伊丹は指摘している。日常的な業務のような一見するとルーチンな業務活動が学習機会となるのは、現場従業員もまた主体的な学習主体として位置付けられていることに起因している。このような学習プロセスを考慮する場合、現場従業員に多くの権限が与えられているほど、日常的な業務活動からの学習が見えざる資産の蓄積に及ぼす影響が大きくなり、その結果として、組織の変化対応能力にも大きな影響を及ぼすと考えられるのである。

ここで本研究では、日常的な業務活動を、組織に集合財を提供する活動であると解釈することによって、伊丹の議論を展開することを試みる。集合財は定義的に組織成員であればだれでも利用から排除されない財であるがゆえに合理的な組織成員はその提供費用を負担しないただ乗りをすることが合理的な行為だと考える可能性がある。このただ乗りは、現場従業員の裁量が少ない場合はさほど問題ではないが、現場従業員に多くの権限が与えられ、自らの仕事に関する自由度が高い場合、組織の変化対応能力に強い負の影響を及ぼすと考えられるのである。申請者が調査したフランチャイズ組織の事例では、自由度の高いフランチャイジーたちは既存の集合財 (たとえば、ブランド・イメージやこれまで培ってきたオペレーションのノウハウ) にただ乗りし、組織全体の適応能力を低下させていたのである。

本研究では、ただ乗りがなぜ発生してくるのか、ただ乗りが組織の変化対応能力にどのように影響を及ぼすのかについて詳細に研究する。一般的にただ乗りは、集団の規模に比例して増加すると考えられているけれども、階層構造を持つ組織では必ずしも組織規模の大きさのみがただ乗り発生の要因ではない。本研究では、時間経過に伴い組織内にただ乗りがなぜ発生してくるのかを明らかにする。さらに、本研究独自の展開として、ただ乗りの組織の中での行為が合成されることによって、組織全体の変化対応能力が影響を受けるメカニズムも明らかにする。

2. 研究の目的

本研究の目的は、分権的な組織において、

ただ乗りをする組織成員が組織の変化対応能力に影響を及ぼすメカニズムを解明したモデルをいくつかの事例研究に基づき提示することである。この目的のために、本研究担当者はフランチャイズ組織に関する研究業績を蓄積した上で、博士論文を執筆したため、上述のメカニズムを明らかにするための下準備はすでにある程度行っていた。しかしながら、本研究は、一般的な理論構築を主眼に置きながらも、上述の事例の分厚い記述のみで実証を試みており、理論の一般性が十分に担保されていないという問題が残されていた。この問題に対し、本研究の担当者はすでに他のフランチャイズ・チェーンと分権的なプロフェッショナル組織に関する新たな事例研究を行なった。

3. 研究の方法

本研究は、以下の3つの段階を経て行ってきた。(1) データ収集および理論の精緻化と、(2) データの整理と分析と事例記述、(3) 事例解釈を経た研究発表および論文執筆である。

平成22年度は、主に(1)と(2)に注力しつつ、(1)の理論精緻化のための(3)を行った。(1)と(2)の段階では、本研究は膨大なフィールド・データを用いた実証分析となるため、まずその収集したデータをどのように分析するかの視座を養うために、「資源ベース理論」に関する既存研究の追加的な批判的検討と、フィールドワークや聞き取り調査の定性的研究の方法論の妥当性に関する基礎的な検討を行なった。

平成22年度はデータの収集も非常に重要な作業の一つである。収集された定性データの背景にある情報を理解し解釈するためには、研究対象であるフランチャイズ・チェーンやプロフェッショナル組織に携わる実務家たちに新規および追加的なインタビュー調査を行った。特に、本研究は、組織の時間経過に伴う変化を扱うため、インタビューのレトロスペクティブな意見と当時の新聞記事や雑誌記事等の文書資料とを突き合わせることに伴った批判的検討が不可欠である。そのため、なるべく大量の文書資料(特に、各時点における組織成員の考えが分かるインタビュー記事など)を収集した。また、代表的な外食フランチャイズ組織に関するパネル・データを作成し、マクロな状況変化を記述する作業も行った。

平成23年度は、分析のための情報・資料等が整っていることから総まとめとして(3)に集中してきた。

4. 研究成果

研究成果としては、基本概念「集合財」を用いて、持続的に成功してきた企業が衰退から抜け出せないことを説明するモデルを構築した。このモデルは、顧客-組織成員-組織上層部の三層の行為者からなるものである。三層構造にすることによって、行為者間で次のような相互作用が行われるとこのモデルでは考えた。組織上層部と組織成員は企業の内部者として集合財提供に携わり、その集合財の具体的な表現としての製品やサービスと接する顧客が退出や発言といった衰退シグナルを発する。そのシグナルは組織成員が顧客から受け取り、組織上層部と相互作用をしながら、そのシグナルを集合財の改善につなげるのである。

ハーシュマンは、顧客-企業と組織成員-組織上層部の二層構造の二つのモデルを同型の論理構造を持つモデルとして対置した。本章で提示するモデルは、この二つを単純に組み合わせただけに見えるだろう。しかしながら、この一見単純に見える展開によって、モデルの論理が大きく変化するのである。その変化とは、顧客と組織上層部に挟まれた組織成員の選択肢が増加するということである。特に、組織成員の自律性が高いことを想定すると、その組織成員の取りうる選択肢や相互作用がハーシュマンが想定していたよりもはるかに多彩になるのである。

本章では、フランチャイズ組織が衰退からなぜ脱出することができないのかという問題を考察するために、衰退からの回復メカニズムを説明したハーシュマンの「退出」と「発言」のモデルを展開した。フランチャイズ組織を説明するために、ハーシュマンのオリジナル・モデルに加えた修正は次の二つであった。

①ハーシュマンのオリジナル・モデルが想定していた、企業-顧客関係や組織上層部-組織メンバー関係の二者関係を、フランチャイザーとフランチャイジーと顧客の三者関係の三層構造へと修正したこと。

②三層構造の中間に位置するフランチャイジーが自律的な行為者であるがゆえに、オリジナル・モデルで想定された発言と退出以外にも、自助努力によって顧客からの衰退シグナルに対処できるという自助努力オプションが利用できるようにオリジナル・モデルを修正したこと。

この二つのハーシュマン・モデルの修正は、オリジナル・モデルとは異なる洞察を導き出した。ここでは、オリジナル・モデルとの対比で2点ほど指摘しておこう。

三層構造モデルの洞察の一つ目は、衰退から

の回復メカニズムとしての顧客の発言がフランチャイザーに伝達されずに、フランチャイジー自身の発言がそれに代替する可能性があるということである。この場合、発言が組織の衰退メカニズムとして機能せず、フランチャイズ組織は衰退から脱出できない可能性が高まるのである。ハーシュマンのオリジナル・モデルでは、発言が回復メカニズムとして機能しない場合として受け手に無視するという可能性はあったけれども、このモデルの場合は発言に従ったとしても衰退からの脱出メカニズムとして機能しない可能性があるという点が新たな洞察となっている。

二つ目は、フリー・ライダーが存在し、その存在が発言の効果に重要な役割を果たしているということである。ハーシュマンのモデルでは、組織内にとどまり発言をしない行為者について衰退を遅らせる効果があるという積極的な役割を与えていた。本章のモデルでは、自助努力オプションのフランチャイジーがそれと同等の役割を担っていた。さらに、本章のモデルでは組織内にとどまり発言をしない行為者としてフリー・ライダーという負の効果を持つ存在もありうることを指摘した。彼らは衰退を助長するのみならず、顧客からの発言を発言Rにすり替えるときには支持を表明することによって積極的な役割も果たしていた。

具体的な研究成果としては、著書（出版予定）と英語論文（投稿審査中）が出る予定であったが、研究担当者の力不足のため補助金交付期間内にいずれも刊行に至っていない。しかしながら、いずれも近日中に刊行予定である。

[参考文献]

- ・Hannan, Michael T., and John Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol. 49, 1984, pp. 149-164.
- ・Hirschman, Albert O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press, 1970. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005.)
- ・伊丹敬之『新経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社, 1984.
- ・軽部大「第3章 日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」伊藤秀史他編『現代の経営理論』有斐閣, 2008, pp. 105-143.
- ・Olson, Mancur, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of*

Groups, Cambridge: Harvard University Press, 1965. (依田博・森脇俊雅訳『集合行為論：公共財と集団理論』ミネルヴァ書房, 1996.)

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1件)

犬飼知徳 (2011) 「グローバル企業経営の本質：多角化とグローバル化は企業経営にとって何が違うのか」香川大学経済論叢第84巻第1号, pp. 75-95.

[学会発表] (計 件)

[図書] (計1件)

犬飼知徳 (2010) 「第10章 地域観光の差別化戦略」(香川大学経済学部ツーリズム研究会編 (2010) 『地域観光の文化と戦略』リール出版.)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

犬飼 知徳 (INUKAI TOMONORI)

香川大学・経済学部・准教授

研究者番号：60380143