

## 論文審査の結果の要旨および担当者

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

氏 名 窪田嵩哉

論文題目 認知されたパワー関係と開発提携の形成 -H社とA社の事例-

### 論文審査担当者

主 査 名古屋大学大学院経済学研究科教授 木村彰吾

名古屋大学大学院経済学研究科教授 坂口順也

名古屋大学大学院経済学研究科教授 小沢 浩

## 論文審査の結果の要旨

### 1. 本論文の概要

#### (1) 本論文の目的

組織間におけるパワー・依存関係が組織間関係の形成に与える影響に関する研究は、資源依存理論 (Resource Dependence Theory : RDT) を基礎とするとされる。RDT に基づく先行研究は数多く存在するものの、依拠する枠組みについては、まだ様々な議論が展開されている。

そこで、本論文では、RDT に関する理論的な先行研究を 1 つの枠組みに統合することを試みる。個々の組織が認知したパワー・依存関係が 2 つの組織からなる組織間関係の形成、継続、解消に与える影響について、「認知された相互依存」「認知された不均衡」を用いてケースを分析し、新たな知見と今後の方向性を提示することが本論文の目的である。

#### (2) 本論文の構成と内容

本論文は全 7 章から構成されている。

1 章「はじめに」では、本論文の目的とその背景、全体の概要が述べられている。

2 章「パワー・依存関係の理論」では、先行研究の分析を踏まえて、著者が本論文の中心的概念と主張する「認知された相互依存性」と「認知されたパワーの不均衡」が提示される。本章 1 節から 4 節では、Emerson (1962)、Thompson (1967)、Casciaro and Piskorski (2005)、Kim et.al. (2005) の研究を検討している。これらの検討により、パワーと依存の概念、相互依存性の増大と協働戦略、相互依存性の精緻化、認知されたパワーの概念などが分析される。続く 5 節では、これらの先行研究を踏まえて、Casciaro and Piskorski (2005) が提示した相互依存性とパワーの不均衡について、各主体はそれぞれの認知を持つと指摘する。すなわち、主体 A と B との関係において、A は A のパワー (依存) および B のパワー (依存) を認知することで相互依存性とパワーの不均衡を認知すると指摘する。このことから、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡という概念を提示する。認知された相互依存性とは各主体が認知する相互依存性の程度をいい、各主体が認知した依存の和によって求められるとする。他方、認知されたパワーの不均衡は各主体が認知するパワーの不均衡の程度であり、各主体が認知した依存の差の絶対値によって求められるとする。

3 章「組織間関係の形成に関する分析の枠組み」では、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡という概念を用いて、どのような組織間関係が成立するのかを分析する枠組みが提示される。この枠組みによって、Casciaro and Piskorski (2005) が提示した、各主体のそれぞれ相手がどの程度依存しているかという認識を整理して 9 つのパターンが示され、それぞれのパターンにおける認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡を特定し、各主体が組織間関係からどのような利得を得ようとするか、そのために各主体がどのような結び付きを志向するのかを明らかにする。この枠組みは、次のような知見を与

## 論文審査の結果の要旨

える。すなわち、各主体のよる認知に差があったとしても、中程度ないし強程度の結び付きが実現するが、その後の活動に支障をきたすということである。認知に差がある場合に、それぞれの主体が相手を主導または支配することを意図していると主導権の奪い合いが発生し、そうでなければお互いが結びつきながらもパワーを行使する主体がないことも説明される。

以上の考察を踏まえて、4章「事例研究 H社とA社の認知に関する検討」および5章「事例における各主体の認知と組織間関係」では、ケーススタディを通じて、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡が各主体の行動と組織間関係にどのように関連するかが分析される。

4章「事例研究 H社とA社の認知に関する検討」では、H社が郵便区分機市場への参入を目的としてA社と行った共同開発を4つの段階に分けて記述している。第1段階「交渉期」(H社がA社との提携を検討し始め、提携に関する覚書を締結し、共同開発を開始するまで)、第2段階「開発前期」(共同研究の開始から基礎実験機の納入・実験を行った時期まで)、第3段階「開発後期」(基礎実験機の納入・実験後から実用化試験の納入・実験を行った時期まで)、そして第4段階「終焉期」(実用化試験機の納入・実験後からH社が共同開発を解消し単独開発に方針転換するまでの段階まで)において、H社およびA社の認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡が記述されている。

4章を受けて5章「事例における各主体の認知と組織間関係」では、H社とA社それぞれが認知した相互依存性とパワーの不均衡が各主体の行動および組織間関係にどのように影響したのかが3章で提示した枠組みを用いて考察される。交渉期では、A社がH社との関係を支配することに価値を見出したので、依存度が低いにもかかわらずA社が提携・合併に参加したことが指摘される。開発前期においてもA社は同様の行動を取っている。他方、H社はパワーの不均衡による不利益を認識しながらも依存度が高いため、結び付きの継続を求めたことが指摘される。開発後期では、H社はパワーが不均衡から均衡に移行したと認知し、均衡したパワーのもとで対等に主導する関係を構築しようとしている。これに対して、依存度が低く支配に価値を見出していたA社はH社との関係を解消することではなく、その理由として、著者は、サンクコストによってH社との関係にロックインされたためと指摘している。終焉期では、A社、B社とも相互依存性は低程度であると認知したため、結び付きが解消されたと指摘している。

6章「提示した枠組みの管理会計研究への応用」では、著者が提示した枠組みが管理会計研究にも寄与することが説明されている。著者は管理会計研究のテーマの1つである組織間のマネジメント・コントロール・システムを取り上げ、取引関係要因に加えて、パワーと依存という要因を加えることによって新たな知見が得られると主張している。特に、オープン・イノベーションにおいては探索段階、交渉・契約段階、協働段階それぞれで取引関係要因がマネジメント・コントロール・システムに影響を与えることが、著者の先行研

## 論文審査の結果の要旨

究でも明らかにされており、著者の枠組みはそれを拡張するものである。

最終章である7章「結論」では、論文の各章を簡潔に振り返りながら、本論文全体の結論が述べられ、本論文の学術的貢献とその限界を著者自らが指摘する。

## 2. 本論文の評価

全ての経済活動や価値創造活動が1つの組織で完結することはなく、経済活動や価値創造活動は複数の組織で行われるものであり、近年では組織間の協働の重要性が一層高まっている。こうした状況で、本論文が組織間関係を扱うことは時宜に叶ったものであり、組織間におけるパワー・依存関係が組織間関係の形成に与える影響に関する研究は意義のあるものとする。この研究の成果となる本論文には、以下のような学術的貢献がある。

第1は、先行研究の分析を踏まえて、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡という概念を提示し、それらを用いた枠組みを提示したことである。組織間関係の研究は取引費用やアクターズ・ネットワーク理論、資源依存理論など多様な視点からなされてきた。著者は、資源依存理論が実証研究で支持されていることに着目して、先行研究のサーベイから依存関係とパワーを抽出し、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡を主張した。依存関係やパワーはそれぞれの主体が認知するものであり、主体に固有の依存関係とパワーそのものが組織間関係を形成するのではなく、組織間関係を形成する主体が認識する相互依存性とパワーによって組織間関係が形成されるという主張には、説得力がある。そして、その組み合わせにより提示される枠組みは組織間関係のマネジメントに関する研究に寄与すると考えられる。

第2は、事例研究を通じて、各主体のイニシアチブにより組織間関係が形成された後、開発のステージが時系列で推移していく中で、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡が変化していき、その結果、組織間関係が変容していく（最終的には関係解消に到る）ことを明らかにしたことである。組織間関係が変容していくダイナミックな分析は大変示唆に富むものである。また、組織間関係を対象とした過去の事例研究が、Win-Winになる関係性や、ある時点における組織間関係の解明に集中し(Anderson and Dekker, 2009)、解消に至る過程を扱ったものが乏しい点で、本論文の学術的価値は極めて高いと思われる。

このような学術的貢献があるものの、本論文には次のような解決すべき課題あるいは改善すべき事項がある。

著者は、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡のパターンを提示した上で、主導や支配という視点から主体間の結び付きを説明しているが、組織間関係における主導や支配の獲得そのものは各主体の目的とは限らない。組織間関係から得られる利得が各主体の目的であり、利得を巡る主体間のコンフリクトが生じるので、それを解消するような主導や支配、いわば組織間関係のガバナンスが必要となると考えられる。本論文では、このことに明確に言及されていない。たとえば、3章の枠組みにおいて「AはBとの関係を

## 論文審査の結果の要旨

支配するには至らないが、主導することを通じて、当該組織間関係からの利得を獲得しようとする」と(21 ページ) という記述があり、その理由として「A は代替案を持ちうる、かつまたは、B のことを重要視していないためである」(21 ページ) としている。少なくとも組織間関係が構築される契機が、各主体が組織間の関係から得られる利得を期待するからだとすれば、著者の記述では組織間関係の構築の契機とその後の結び付きのあり方というプロセスが逆転しているようにも解釈できる。著者の主張を説得力のあるものにする上で、組織間関係からの利得についても丁寧に論述することが望まれる。さらに、5 章の事例研究において、開発後期の段階で A 社が H 社との関係を解消しなかったことを認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡だけで説明しきれておらず、サンクコストによって、H 社との関係にロックインされたためと説明している。サンクコストは意思決定に関連しないコストと考えられており、著者の説明はやや粗いと言わざるを得ない。サンクコストの意思決定への影響については多様な議論があるため (Roodhooft and Warlop, 1999; Widener and Selto, 1999)、それらの議論を踏まえた緻密な分析を行うことが望まれる。

認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡という概念が管理会計研究へ応用できると指摘していることについても、改善の余地がある。著者は管理会計研究の中でも組織間マネジメント・コントロール・システムを取り上げているが、マネジメント・コントロールには、コントロールする主体とされる客体が存在する。その意味では、組織間マネジメント・コントロール・システムには主導や支配の概念が内包されていると考えられ、さらには主導や支配の根底にあるパワーや依存という概念も内包しているとも考えることができる。したがって、認知された相互依存性と認知されたパワーの不均衡の適用可能性のみを強調するのではなく、組織間マネジメント・コントロール・システムの根底にあるはずのパワーや依存がどのように表出されてくるのかの考察も行うべきであろう。H 社と A 社の事例を通じて、組織間マネジメント・コントロール・システムの根底にあるパワーや依存が表出するプロセスを、収集したデータをもとにより詳細に分析し記述することができれば、さらに重要な知見を提供できたものと考えられる (Stouthuysen et al., 2019)。

しかしながら、このような解決すべき課題や改善すべき事項があるものの、これらは今後の研究により解明されることが期待されるものであり、本論文の優れた学術的価値を損なうものではないと考える。

## 3. 結論

以上の評価に基づき、われわれは本論文が博士 (経済学) の学位に値するものであることを認める。

2020 年 7 月 15 日













