



## 組織スラックは非効率か

水谷, 文俊  
中村, 絵理

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 201(4):29-41

**(Issue Date)**

2010-04

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81006925>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006925>



# 組織スラックは非効率か

水 谷 文 俊  
中 村 絵 理

国民経済雑誌 第201巻 第4号 抜刷

平成22年4月

# 組織スラックは非効率か

水 谷 文 俊  
中 村 絵 理

本稿の目的は、経済学分野で定義された組織スラックと経営学分野で定義された組織スラックの関係を考察することである。組織スラックの捉え方には、それが企業にとって余分な費用が生じたものとする主として経済学的アプローチと、企業にとって有用な資源であるとする主として経営学的アプローチの二つがある。本稿では、前者の組織スラックを確率フロンティアモデルで非効率性として推定し、後者の組織スラックを様々な経営学的指標で測定している。散布図によってこれら組織スラックの関係を見た結果、利用可能なスラックは経済学的組織スラックと特徴的な関係を持たないが、負債や過剰費用を表すスラックである潜在的スラックや回復可能なスラックは非効率性と正の関係を、企業内の遊休資源を表す吸収されていないスラックと即座のスラックは非効率性とU字型の曲線的な関係があることが示された。

キーワード 組織スラック, 非効率性, 確率フロンティアモデル

## 1 はじめに

組織スラックとは、企業活動に効率的に貢献していない資源を総じて表す概念である。つまり、組織内の資源を使ってサービスや財を提供するとき、最低限必要な経営資源以上に、より多くの経営資源を内部に抱えている状態を示している。この組織スラックのとらえ方は、大きく二つに分けられる（水谷 2006）。第一は、組織スラックを組織にとって必要としない費用とみなすものである。この観点に立てば、組織スラックはX非効率に代表されるような非効率性と同義的な意味を持つものとしてとらえられる。実際、経済学分野の多くの研究において、組織スラックは企業にとって非効率であると考えられてきた（例えば、Williamson 1963; Selten 1986; Majumdar 1998）。例えば、Selten (1986) はスラックを余分な費用としてモデルの中に組み入れている。また、Williamson (1963) は、組織スラックが存在することによって企業が本来達成できる最大の利潤が達成できなくなると考えている。これらは、組織スラックが企業マネジメントに負の影響を及ぼすと考えるアプローチである。それに対して第二のとらえ方では、組織スラックを必ずしも非効率性とは同じではなく、必要な経営資源であるともみなすものである。実際、経営学分野では、パフォーマンスの向上やイノベーション

ヨンの促進などの働きを持つ、企業にとって有用な資源であると認識されている（例えば、Cyert & March 1963; Bourgeois 1981; Bourgeois & Singh 1983）。例えば、Bourgeois (1981) や Bourgeois & Singh (1983) は、組織スラックは新製品、新市場、新プロセスの開発や R&D などに役立つ資源であると考えている。また、彼らは、組織スラックには企業が受ける外部環境の急激な変化によるショックを緩和する働きがあるとしている。これは、組織スラックが企業マネジメントに正の影響を及ぼすとするアプローチである。このように、組織スラックのとらえ方には大きく二つの観点があり、経済学分野と経営学分野では異なったとらえ方をしているのが一般的である。

実証研究では、経済学的アプローチをとるものは組織スラックを確率フロンティアモデルなどによって推定される非効率性として定義し、経営学的アプローチをとるものは流動比率など企業の財務データから得られる様々な指標によってとらえてきた。しかし、これらの実証研究はどちらか一方のアプローチによって組織スラックをとらえており、経済学的アプローチによる組織スラックと経営学的アプローチによる組織スラックがどのような関係になっているかについてはあまり焦点が当てられなかった。

本稿の目的は、経営学分野で定義された組織スラックと経済学分野で定義された組織スラックの関係を考察することである。先述したように、組織スラックのとらえ方には異なる2種類のアプローチが存在する。これら2種類のアプローチによってとらえられた組織スラックは、それぞれ企業マネジメントに対して相反する影響を与えると考えられている。しかし、これら2種類の組織スラックが実際に相反する性質を持つかどうかは、実証分析ではほとんど検証されてこなかった。本稿では、各組織スラックの関係を散布図などを用いて分析した。なお、組織スラックの発生には様々な要因が関係するが、それらについては別の研究（例えば、Mizutani & Nakamura 2009; Nakamura 2009 など）に譲り、ここでは各種組織スラック間の関係に絞って検討を行った。

本稿は次のような構成になっている。まず、第二節では組織スラックについての先行研究を概観し、組織スラックが今までにどのように定義されてきたのかを見る。第三節では、先行研究に基づき、組織スラックを様々な方法で推定する。第四節では、推定された各組織スラックの関係を視覚的に示し、考察を行う。第五節では本稿の結論を示す。

## 2 組織スラックの定義

### 2.1 組織スラックの経営学的定義

本節では、先行研究において組織スラックがどのように定義されてきたかを概観する。組織スラックは、経済学分野では企業の非効率性と定義されてきた一方、経営学分野では複数の指標によって様々な側面から定義されている。経営学における代表的な組織スラックの定

表1 経営学における主な組織スラックの定義

研究	組織スラックの種類	定義
Bourgeois & Singh (1983)	利用可能なスラック (available slack)	即座に利用できる資源
	潜在的なスラック (potential slack)	資金を得る潜在能力
	回復可能なスラック (recoverable slack)	受取勘定や間接費
Singh (1986)	吸収されたスラック (absorbed slack)	過剰な費用
	吸収されていないスラック (unabsorbed slack)	過剰な流動資産
Finkelstain & Hambrick (1990)	即座のスラック (immediate slack)	即座に利用可能な資源

義を表1に示す。これらの組織スラックを以降経営学的組織スラックと呼ぶことにする。

まず, Bourgeois & Singh (1983) は, 利用可能なスラック (available slack), 潜在的なスラック (potential slack), 回復可能なスラック (recoverable slack) の3つによって組織スラックを捉えている。彼らによって定義されたスラックはその後, Bromiley (1991) をはじめ, 多くの実証研究で用いられてきた。利用可能なスラックは, 組織内でまだ使われていない遊休資源に注目した定義であり, 企業活動に即座に利用できる資源を表す。潜在的なスラックは, 株価の上昇や金融機関からの借入れなどによって外部環境から資金を得る企業の潜在能力を表す。これは, 現在組織内には資源としては存在していないものの, 企業が必要な時に外部から調達できる資源に注目した定義である。回復可能なスラックは, 受取勘定や間接費などで表されるように, すでに企業活動に使われているものの, それらを削減することで企業マネジメントに利用できるようになる資源を表している。これは, 過剰費用が削減されると, その削減分が他の企業活動に利用できる資源となることに注目した定義である。

一方, Singh (1986) は, 組織スラックを企業内の資源として使われたか否かで区別し, 吸収されたスラック (absorbed slack) と吸収されていないスラック (unabsorbed slack) の二つによって定義している。この定義も, 後に Belkaoui (1998) や Tan (2003) をはじめとして多くの実証研究で用いられてきた。吸収されたスラックは, 回復可能なスラックと同様に, 組織内の過剰な費用に注目したものである。過剰費用として既に企業活動に吸収されているが, 削減することで資源として利用できるものを表している。吸収されていないスラックは, 利用可能なスラックと同様に, 組織内で使われずに残っている過剰な資産を表す。このような資産は, 既に企業内に資源として存在しており, 様々な企業活動に利用できる。特に, 流動性の高い資源が企業活動の幅広い範囲に利用できることから, 実証的には流動資産などによってとらえられることが多い。

この他の定義として, Finkelstain & Hambrick (1990) は, Bourgeois (1981) や Singh (1986) を参考にして, 即座のスラック (immediate slack) を定義している。これも利用可

能なスラックや吸収されていないスラックと同様に、企業内でまだ使用されていない汎用性の高い遊休資源を表している。

## 2.2 経営学的組織スラックの分類

上述した経営学的組織スラックは、その性質によって様々に分類することができる。例えば、組織スラックは過剰な費用として捉えられるものと、有用な資源として捉えられるものに分けられる。前者は、既に企業マネジメントに使用され費用となっているものであり、組織スラックとして利用するためには費用の削減などの追加的な努力を必要とする。後者は、まだ企業マネジメントに使用されていない資源で、追加的な努力をせずに資源として即座に利用できるものである。費用の側面から捉えているものは、Bourgeois & Singh (1983) の潜在的なスラックと回復可能なスラック、そして Singh (1986) の吸収されたスラックである。これらはいずれも費用として既に使われているが、削減することで他の企業活動に利用できる資源へと変えられる過剰な費用を表している。このようなスラックの代表的な指標としては、主に販売費及び一般管理費などの間接費が挙げられる。一方、資源の側面から捉えているものには、Bourgeois & Singh (1983) の利用可能なスラック、Singh (1986) の吸収されていないスラック、Finkelstein & Hambrick (1990) の即座のスラックが挙げられる。これらの組織スラックは組織内で使われずに残っており、費用削減など追加的な努力をせずに利用できる資源を表している。このようなスラックの代表的な指標としては、株主資産や現金、有価証券などが挙げられる。

組織スラックはまた、短期的性質を持つか、長期的性質を持つかについても分けられる。まず、短期的な性質に注目したものは、利用可能なスラック、吸収されていないスラック、即座のスラック、回復可能なスラック、吸収されたスラックである。前者の3つはいずれも流動資産や流動負債など、流動性の高い項目によって測られる。後者の2つは、単年度に費用として計上されたものであり、費用としての性質を持つスラックである。長期的な指標としては、潜在的なスラックが挙げられる。これは、現在は利用できないものの借り入れなどにより外部から資金を調達することによって作り出せるスラックを表している。

表2 経営学的組織スラックの分類

	費用的	資源的
短期的	回復可能なスラック 吸収されたスラック	利用可能なスラック 吸収されていないスラック 即座のスラック
長期的	潜在的なスラック	—

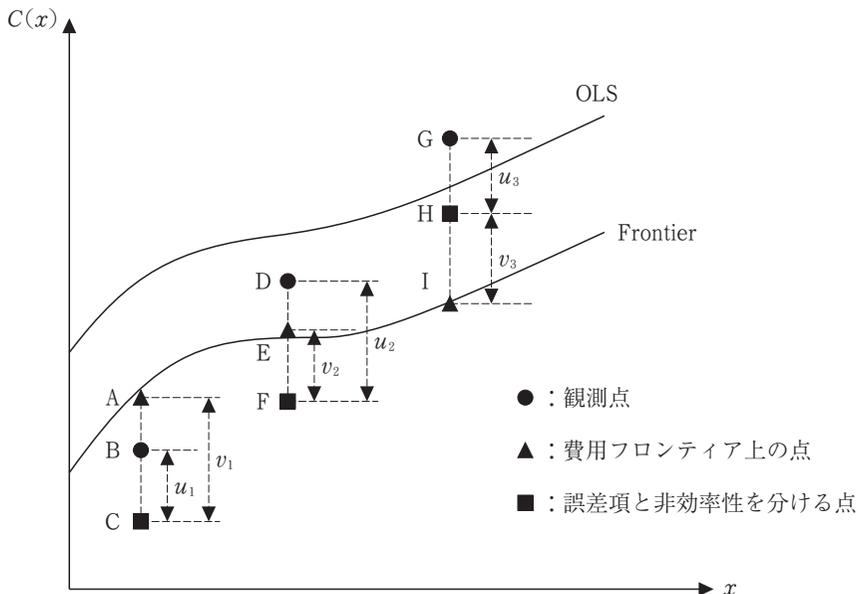
以上の議論をもとに、経営学的組織スラックを、分類整理したものを表2に示す。このように、経営学の分野においては、組織スラックはその性質によって様々に定義されてきた。

### 2.3 組織スラックの経済学的定義

経済学の分野では、組織スラックは本来ならばより小さな費用で生産できるものの、より大きな費用として顕在しているもの、すなわち非効率性として捉えられるものが一般的である。こういった非効率性は、DEA (Data Envelopment Analysis)、確率フロンティア生産関数や費用関数など様々な方法で定義可能である。ここでは、確率フロンティア費用関数による非効率性に従って説明を行うことにする。

確率フロンティアモデルは通常のOLSによる推定とは異なり、企業の最も効率的な費用を表す費用フロンティアを基準にして、誤差項を非効率性 ( $u$ ) と統計的誤差 ( $v$ ) に分けて捉える。そのため、確率フロンティアモデルを使うことによって、企業の非効率性は最も効率的な費用フロンティア上の点と実際の企業の費用を表す点の距離によって捉えられる。これを図に表すと、図1のようになる。点B、点D、点Gはすべて実際の企業の費用を表す観測点である。点A、点E、点Iはすべて費用フロンティア上の点であり、各企業の理論上求められる最小費用を表している。企業の実際の費用と理論上の最小費用の差には、非効率性と統計的誤差が含まれる。点C、点F、点Hは確率フロンティアモデルによって得られ

図1 費用フロンティアの概念図



た誤差項を、非効率性と統計的誤差に分ける点である。誤差の符号や非効率性の大きさによって、誤差項は異なった分け方によって分けられる。図1では、3種類の分け方を示している。点Cは誤差BAを非効率性BCと統計的誤差CAに、点Fは誤差DEを非効率性DFと統計的誤差FEに、点Hは誤差GIを非効率性GHと統計的誤差HIに分けている。つまり、線分BC、線分DF、線分GHはそれぞれの企業における非効率性を表し、線分CA、線分FE、線分HIは統計的誤差を表している。費用フロンティアは通常、点Dや点Gのように観測点よりも下方に位置するのが一般的である。しかし場合によっては、点Bのように費用フロンティアが観測点よりも上に位置することもある。これは、負の値を取る統計的誤差が、非効率性よりも大きな時に起こる。

このように、経済学における先行研究においては、組織スラックは非効率性の程度を表すものにとらえているものが多いことから、確率フロンティア費用関数から求められる非効率性の程度を組織スラックとして測定することが可能になる。以降、この組織スラックを経済学的組織スラックと呼ぶ。

### 3 組織スラック変数の推定

#### 3.1 組織スラック式の定義

本節では、前節で説明された各種組織スラックを実際の企業データを用いて推定を行う。まず、経営学的組織スラックを求める。組織スラックとしては、2.1節で説明した6つのスラックを推定する。実際の組織スラックの推定にあたっては、過去の研究事例を参考にし、組織スラックを次のような指標によって定義することにした。すなわち、それぞれのスラックは次のように表される。

利用可能なスラック＝過剰流動資産（流動資産/流動負債）

潜在的なスラック＝借入能力（負債/自己資産）

回復可能なスラック＝間接費用（販売費及び一般管理費/売上）

吸収されたスラック＝間接費用（販売費及び一般管理費/売上原価）

吸収されていないスラック＝過剰流動資産（（現金＋有価証券－流動負債）/売上高）

即座のスラック＝過剰流動資産（（流動資産－流動負債）/売上高）

先行研究では、利用可能なスラック、吸収されていないスラック、即座のスラックの3つの組織スラックはいずれも過剰流動資産で測られ、回復可能なスラック及び吸収されたスラックは過剰費用を表す間接費用で測られることが一般的である。一方、潜在的なスラックは借入能力で測られる。この定義からわかるように、いくつかの組織スラックの中には、過剰流

動資産や間接費用など、企業の同じ側面に注目しているが、実際には異なる指標によって測られているものがあることに注意する必要がある。

経済学的組織スラックである非効率性は、確率フロンティア費用関数によって推定する。ここで用いる費用関数の投入要素は資本と労働である。関数型は、最も単純なコブ・ダグラス型費用関数を仮定する。このような費用関数を元にして確率フロンティアモデルを特定化する。本稿の実証モデルは次のように表せる。

$$\log(C) = \beta_c + \beta_K \log(W_K) + \beta_L \log(W_L) + \beta_Y \log(Y) + \sum_i \delta_i D_i + u + v \quad (1)$$

ここで、 $C$  は総費用、 $W_K$  は資本価格、 $W_L$  は労働価格、 $Y$  は生産量、 $D$  は産業ダミー変数、 $u$  は非効率性、 $v$  は誤差項である。 $v$  は確率的ノイズを表しており、符号は正負のどちらも取り得る。 $u$  は、増加すると左辺の総費用も増加するため非効率性として捉えられる。ここで、 $u$  の分布は切断された正規分布 (truncated normal distribution)  $u \sim N^+(u, \sigma_u^2)$  に、 $v$  は正規分布  $v \sim N(0, \sigma_v^2)$  に従うと仮定している。このように、2.3 節で説明したように、(1) 式では観測値の費用フロンティアからの乖離は、統計的な誤差と費用非効率性の二つに分けられている。なお、費用関数の推定にあたり、費用関数の性質である資本価格と労働価格についての一次同次性を満足させるため、 $\beta_K + \beta_L = 1$  の制約を課して推定を行うことにする。

### 3.2 データとサンプル

本稿で実証分析に用いるサンプルは、2006年の上場企業3,558社である。各経営学的組織スラックは次のように測定される。まず、利用可能なスラックは流動資産を流動負債で除したものの、潜在的なスラックは負債を自己資産で除したものの、回復可能なスラックは販売費及び一般管理費を売上で除したものによって具体的に定義する。これらは、すべて先行研究の代表例である Bromiley (1991) に倣っている。また、Riahi-Belkaoui (1998) に倣い、吸収されたスラックは販売費及び一般管理費を売上原価で除したものの、吸収されていないスラックは (現金 + 有価証券 - 流動負債) を売上高で除すことによって得られる。即座のスラックは、Finkelstein & Hambrick (1990) に倣い、流動資産と流動負債の差を売上高で除したものによって求めた。

次に、経済学的指標としての組織スラックは、確率フロンティアモデルを用いて推定された費用非効率性 (cost inefficiency) である。費用非効率性の指標は、Coelli et al. (2005) で示されているように、理論上の最小費用の実際の費用に対する比と定義されることが多いが、ここでは非効率性の項そのものを組織スラックとして定義する。費用関数に用いる総費用、労働価格、資本価格は、Mizutani & Uranishi (2003) を参考に、次のように定義した。まず、総費用は労働費用 (人件費) と資本費用 (減価償却実施額と支払利息) の合計で測られる。

資本価格は、減価償却実施額/固定資産総額+支払利息/負債として定義した。労働価格は人件費を従業員数で除したもので、生産量は売上高で測られる。また、産業による費用構造の違いを考慮するため、東証産業分類に従って、31の産業ダミーを推定式に含めた。

以上のような方法で、最尤法によって確率フロンティア費用関数を推定した。最尤法による推定結果は、資本価格と労働価格についての単調性、生産量についての非減少性を満たしていた。また、係数の大きさも合理的なものであった。したがって、これより、推定された費用関数を元に非効率性  $u$  を求めることにした。

### 3.3 求められた組織スラック

求められた組織スラックの記述統計を表3に示す。経済学的組織スラックである非効率性は、経営学的組織スラックに比べて値もばらつきも小さいが、これは各企業の持つ非効率性に大きな違いがないことを示している。一方、経営学的組織スラックは、特に利用可能なスラックに大きなばらつきがあることがわかる。

表3 組織スラックの記述統計

変数	定義	平均値	標準偏差	最小値	最大値
<i>Savailable</i>	利用可能なスラック (流動資産/流動負債)	2.171	2.720	0.059	46.247
<i>Spotential</i>	潜在的なスラック (負債/自己資産)	1.686	2.463	0.001	35.309
<i>Srecoverable</i>	回復可能なスラック (販売費及び一般管理費/売上)	0.233	0.198	0.005	3.215
<i>Sabsorbed</i>	吸収されたスラック (販売費及び一般管理費/売上原価)	0.570	1.735	0.007	49.330
<i>Sunabsorbed</i>	吸収されていないスラック (現金+有価証券-流動負債)/売上高)	-0.238	1.148	-22.297	9.722
<i>Simmediate</i>	即座のスラック (流動資産-流動負債)/売上高)	0.293	0.928	-7.527	19.479
<i>Su</i>	費用フロンティアからの組織スラック (推定された非効率性)	0.003	0.000	0.003	0.003

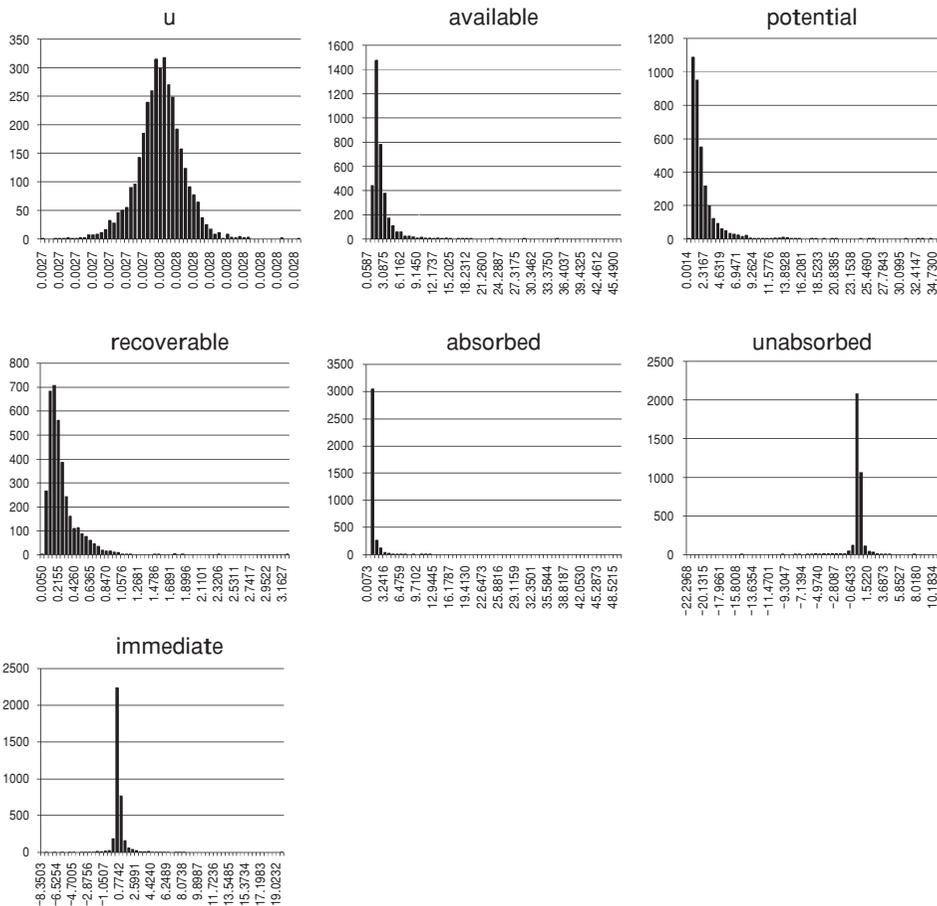
## 4 組織スラック間関係についての考察

### 4.1 全体の傾向

本節では、推定された経済学的組織スラックと経営学的組織スラックの関係を、散布図を用いて視覚的に検討することにする。まず、各組織スラックのヒストグラムを図2に示している。確率フロンティアモデルによって推定された経済学的組織スラック ( $Su$ ) は当然の結

果ではあるが、ほぼ正規分布に近い分布となっている。しかし、経営学的組織スラックはかなり大きな偏りが見られる。利用可能なスラック (*Savailable*)、潜在的なスラック (*Spotential*)、回復可能なスラック (*Srecoverable*) は右に裾が長くなっており、吸収されたスラック (*Sabsorbed*) 及び吸収されていないスラック (*Sunabsorbed*)、即座のスラック (*Simmediate*) はほとんどばらつきが見られない。

図2 経営学的組織スラックと経済学的組織スラックのヒストグラム



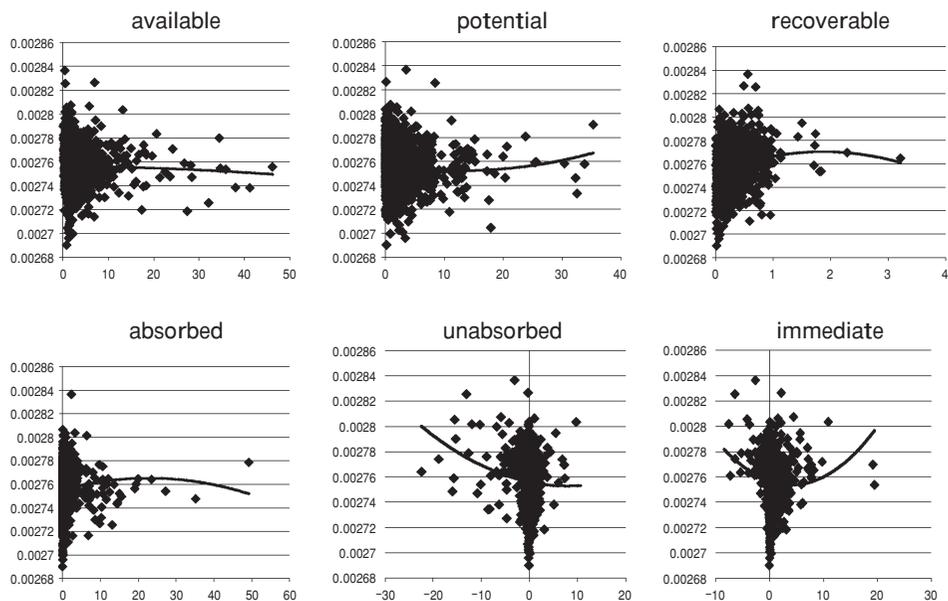
次に、組織スラックの関係について、全体の傾向を見る。それぞれの組織スラックの関係を表す散布図を図3に示している。縦軸は経済学的組織スラックである非効率性を、横軸は経営学的組織スラックを表している。また、図中の曲線は、最もあてはまりの良い2次の多項式によって近似した非効率性の予測値である。

図3から、非効率性としての経済学的組織スラック ( $S_u$ ) と吸収されていないスラック

(*Sunabsorbed*), 即座の Slack (*Simmediate*) の間には下に凸の曲線的な関係があることがわかる。これは、組織 Slack がある一点までは非効率性とは負の関係があるものの、その一点を超えると正の関係に変わることを意味している。これは、経営学的組織 Slack が企業のパフォーマンスと曲線的な逆U字型の関係を持つことを示した Tan (2003) の結果を支持している。高いパフォーマンスが低い非効率性と関係があると考え、吸収されていない Slack と即座の Slack の散布図は Tan (2003) の結果と整合的である。しかし、利用可能な Slack (*Savailable*) は、吸収されていない Slack や即座の Slack らと比較して、ほぼ水平に近い関係となっている。つまり、この組織 Slack に関しては、経済学的組織 Slack との特徴的な関係は見られないと言える。一方、潜在的な Slack (*Spotential*) は、非効率性とはほんの少しではあるが正の関係を持っている傾向が見られる。回復可能 Slack (*Srecoverable*) や吸収された Slack (*Sabsorbed*) もサンプルの大多数の区間では正の関係となっている。これは、潜在的な Slack などが経済学的組織 Slack と近い性質を持っていることを示唆している。

以上のことから、企業内の遊休資源を表す経営学的組織 Slack は経済学的組織 Slack とU字型の関係があり、すでに費用として企業活動に使われている経営学的組織 Slack は経済学的組織 Slack と正の関係があると言える。

図3 経営学的組織 Slack と経済学的組織 Slack の関係



#### 4.2 産業の特徴別に見た組織スラックの関係

ここでは、産業の特徴によって組織スラックの関係が変化するかどうかを検討する。まず、日経業種分類の大分類に従って企業を製造業と非製造業に分け、4.1節と同様に散布図を検討した。製造業と非製造業では、研究開発投資等の企業戦略や生産構造に大きな違いが存在すると考えられ、組織スラックの利用に異なる傾向が見られるのではないかと考えられるためである。しかし、散布図による検討の結果、製造業でばらつきが大きくなっていることを除いて製造業と非製造業で大きな変化はなく、それぞれの組織スラックは図3とほぼ同じ形状を示していた。このことから、製造業と非製造業の間には組織スラックの関係は特に大きな違いはないと言える。

次に、規制の影響を検討するため、産業が規制されているか否かによって企業を分類し、散布図により分析を行った。これは、規制などにより政府の関与を強く受ける産業は他の産業よりも資源制約に緩みが生じ、その結果、組織スラックの保有及び利用に異なった傾向があると述べたMajumdar (1998)の議論を検証するためである。産業が規制されているかどうかの判断は、伊藤・中西・松浦・村上(2006)による規制ウェイトを用いた。規制ウェイトとは、その産業における規制の強さを表す指標である。本稿では、規制ウェイトが0.5を超える産業を規制産業とした。この規制ウェイトを用いると、海運、空運、陸運、倉庫、建設、食料品、金融、電力・ガス産業が規制産業として分類され、それ以外は非規制産業として分類された。散布図から、次の点が明らかになった。まず、多くのスラックで図3と同様の傾向が見られ、規制産業と非規制産業で大きな変化はなかった。しかし、企業内の遊休資源を表す吸収されていないスラックについては、非規制産業では0を中心にほぼ対照的なU字型の分布となっている一方、規制産業では0を超える値をとる観測値が非常に少ないためにU字型の左半分の関係しか推定されなかった。これは、規制産業では企業内の余剰資源としてのスラックが非規制産業に比べて少ないことを示している。

このほか、日本標準産業分類を参考にして産業を10種類に分け、それぞれの産業でスラックの関係がどのように変化するかを散布図によって検討した。その結果、産業ごとに大きな違いはなく、図3とほぼ同じ形状の関係がすべての産業で見られた。このことから、組織スラック間には産業ごとに大きな変化はないと結論づけられる。

また、スラックの関係が時間によって変化するかどうかを検証するため、2001年のデータを用いて推定された組織スラックと、2006年の組織スラックとの関係を散布図によって検討した。2001年の組織スラックの推定方法は、2006年の組織スラックと同様に3節の方法に従っている。その結果、2001年の各経営学的組織スラックと2006年の経済学的組織スラックの間に、特徴的な関係は見られなかった。また、2001年の各経営学的組織スラックと2006年の各経営学的スラックの間にも特徴的な関係が見られなかった。このことから、現在の組織ス

ラックと過去の組織スラックの間には関係がないと結論づけることができる。ただし、2001年から2006年の間には5年のタイムラグがあり、前年度のスラックと当該年度のスラックとの関係を表したものではないことに注意が必要である。

## 5 結 論

本稿は、経済学分野における組織スラックと経営学分野における組織スラックがどのような関係にあるかを散布図によって検討した。その結果、利用可能なスラックについては経済学的組織スラックである非効率性と特徴的な関係を持たないものの、負債や過剰費用を表すスラックである潜在的スラックや回復可能なスラックは非効率性と正の関係を、企業内の遊休資源を表す吸収されていないスラックと即座のスラックについては非効率性とU字型の曲線的な関係を持つことが明らかになった。また、様々な産業の特徴によって組織スラックの関係が変化するかどうかを検討したが、製造業と非製造業、規制産業と非規制産業、及び日本標準産業分類に従った産業分類などによって組織スラックの関係はほとんど変化しないことが示された。同様に、2006年の組織スラックと2001年の組織スラックの関係を見ることで、現在の組織スラックと過去の組織スラックには特徴的な関係が見られないことも明らかになった。しかし、本稿では組織スラックの関係を見るために散布図を用いたため、他の要因がコントロールされていないことに注意が必要である。組織スラックの関係に影響を与えうる要因をコントロールして分析を行うことは、今後の課題として残されている。

## 参 考 文 献

- Bourgeois, J.L. (1981) "On the Measurement of Organizational Slack," *The Academy of Management Review*, 6(1): pp. 29-39.
- Bourgeois, J.L. and V. Singh (1983) "Organizational Slack and Political Behavior Within Top Management Teams," *Academy of Management Proceedings*, pp. 43-47.
- Bromiley, P. (1991) "Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance," *The Academy of Management Journal*, 34(1): pp. 37-59.
- Coelli, T.J., D.S.P. Rao, C.J. O'Donnell and G.E. Battese (2005) *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Second Edition, New York, N.Y.: Springer.
- Cyert, R.M. and J.G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Finkelstein, S. and D.C. Hambrick (1990) "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion," *Administrative Science Quarterly*, 35(3): pp. 484-503.
- Majumdar, S.K. (1998) "Slack in the State-Owned Enterprise: An Evaluation of the Impact of Soft-Budget Constraints," *International Journal of Industrial Organization*, 16(3): pp. 377-394.

- Mizutani, F. and S. Uranishi (2003) "The Post Office vs. Parcel Delivery Companies: Competition Effects on Cost and Productivity," *Journal of Regulatory Economics*, 23(3): pp. 299-319.
- Mizutani, F. and E. Nakamura (2009) "Managerial Incentive, Organizational Slack, and Performance: Empirical Analysis of Japanese Firms' Behavior," Kobe University, Graduate School of Business Administration, Discussion Paper No. 2009-46.
- Nakamura, E. (2009) "Effect of Public Involvement on Firm Inefficiency: Evidence from Japanese Firms," *Paper Presented at 11th Annual Conference of the International Network for Economic Research (INFER)*, 4-6 September, University of Stirling, Stirling, UK.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998) "The Impact of the Multi-Divisional Structure on Organizational Slack: The Contingency of Diversification Strategy," *British Journal of Management*, 9(3): pp. 211-217.
- Selten, R. (1986) "Elementary Theory of Slack-Ridden Imperfect Competition," in J. E. Stiglitz and G. F. Mathewson (eds.) *New Developments in the Analysis of Market Structure*, Basingstoke, UK: Macmillan, pp. 126-144.
- Singh, J. V. (1986) "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *The Academy of Management Journal*, 29(3): pp. 562-585.
- Tan, J. (2003) "Curvilinear Relationship between Organizational Slack and Firm Performance: Evidence From Chinese State Enterprises," *European Management Journal*, 21(6): pp. 740-749.
- Williamson, O. E. (1963) "A Model of Rational Managerial Behavior," in: R. M. Cyert and J. G. March (eds.) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, pp. 237-252.
- 伊藤恵子・中西泰夫・松浦寿幸・村上友佳子 (2006) 『付帯表について』 Research Institute of Economy, Trade and Industry, IAA. Available at <http://www.rieti.go.jp/jp/database/d05.html> (Accessed 14.10.2009).
- 水谷文俊 (2006) 「公企業の組織スラックと規制改革における課題」, 日本交通政策研究会『地域・都市交通政策と地方政府の役割』, 日交研シリーズ A-415, pp. 1-16.