

博士論文

組織の衰退メカニズムと文化の影響

-日本の破綻企業の事例分析-

小城 武彦

目次

序章 研究の背景と目的

1. 研究の背景と目的……………1
2. 論文の構成と概略……………6

第1章 組織の衰退に関する先行研究レビュー及び 本論文の分析フレームワーク

1. はじめに……………9
2. 組織の衰退に関する先行研究……………9
3. 組織の<重さ>研究……………16
4. 先行研究の課題と本論文の分析のアプローチ……………17

第2章 文化的要因に関する先行研究レビュー

1. はじめに……………20
2. 新制度派組織理論……………21
3. 日本的経営論：議論の展開と批判……………23
4. 文化心理学：その知見と経営学への適用可能性……………26

第3章 事例研究：衰退メカニズムの概念モデルの導出

1. はじめに……………34
2. 研究方法……………34
3. 事例及び分析……………38
4. 概念モデルに関する考察……………73
5. 小括……………75

第4章 計量的実証研究：概念モデルの検証

1. はじめに	76
2. 研究方法	76
3. 結果分析と考察	84
4. 小括	92

第5章 計量的実証研究：文化的要因の影響の検証

1. はじめに	94
2. 研究方法	94
3. 結果分析と考察	100
4. 小括	109

結章 要約と考察

1. はじめに	110
2. 論文の要約	110
3. 本論文の理論的意義	113
4. 本論文の実践的意義	115
5. 本論文の限界と今後の研究課題	117

補章 オーナー系企業の衰退メカニズム

1. はじめに	118
2. 研究方法	118
3. 事例及び分析	120
4. 金融機関の関与による企業の変化：E社のケース	132
5. 小括	136

参考文献..... 138

序章

研究の背景と目的

1. 研究の背景と目的

1.1. 背景となる問題意識

本論文は、日本の破綻企業の事例分析を通じて、組織の衰退メカニズムを業種横断的な観点から明らかにするとともに、当該メカニズムにおける文化の影響を解明することを主題とするものである。

2000年代以降、我が国の経営実務において「企業再生」への取組みが拡大してきている。特に、2003年に政府主導により株式会社産業再生機構が設立されたことを一つの契機として官民双方の活動が活発化し、多くの再生事例が蓄積されてきた。企業再生の対象となるのは、潜在的な事業収益力を有しながらも、その企業固有の理由で実質的な債務超過（破綻）状態に陥った企業である。

収益力を有する事業を有しながら、なぜ破綻に至ってしまったのか。企業再生事例の拡大に伴い、再生実務の専門家から、破綻企業には業種横断的な共通点が存在するとの声が上がりはじめた。「組織内に危機感が無い」、「社内では顧客の視点や競合の話がなく、内向きの話ばかり」、「激しい議論が大人げないと思われる」、「組織に政治性がはびこっている」、「トップが自らハンズオンの経営スタイルをとっていない」¹（三枝, 2001）、「ゆでガエル症候群：外部環境が変わり、自社のビジネスモデルが通用しなくなったのに、それに気づかない、それを認めようとししない」、「青い鳥症候群：自分の置かれた現状よりも、より魅力的な世界、もっと簡単に儲かるビジネスがあると信じ、それを追い求めて投資をする」²（西浦, 2007）、「どう考えても採算の見込みのない事業や取引関係に手をつけずにズルズル引っ張る」、「問題の先送りを繰り返し、

¹ 三枝(2001), p378-381

² 富山(2004), p110

最後には粉飾決算という隠蔽工作まで行う。」³ (富山, 2004) などの指摘である。企業再生実務の専門家は、異なる業種に属する多数の企業再生にかかわってきており、上記の指摘は、破綻する日本企業には業種の枠を超えて類似した現象が生じていることを示唆するものである。

また、再生実務の専門家ではないものの、企業経営の専門家であり外国人トップとして日本企業（日産自動車株式会社）の再建を担ったカルロス・ゴーン氏の自著にも類似したコメントが並んでいる。当時の日産自動車は破綻に至ったわけではないが、業績不振に陥った日本企業が外国人の目にどのように映ったかを示す意味で貴重な資料である。「議論になりそうな問題はオープンに話し合うことは敬遠され、解決の努力は舞台裏で進められた。問題が経営委員会にかけられることがあっても、そこで明確な決断が下されたり話し合われることはなく、結局はその問題を持ち出した部門に差し戻され、決着がつかないまま放置された。」⁴、「誰が責任者か、誰が何を担当しているのかが明確になっていなかった。」⁵ (ゴーン, 2001)、「日産の業績が傾いたのは日本の景気後退のせいでも、競争相手が強すぎたからでもありません。その原因は社内にあったのです」⁶ (Ghosn & Ries, 2003)。再生実務の専門家の指摘と極めて良く似た現象が観察されている。

一方、学術界からも、類似する指摘がなされている。2000年代に入り、従来日本企業の強みとされてきたミドルの相互作用による戦略の創発プロセス（加護野・野中・榊原・奥村, 1983; Nonaka, 1988）がマイナスに機能するケースが業種横断的な観点から指摘され始めた（三品, 2002; 延岡, 2002; 沼上・軽部・加藤・田中・島本, 2007; 高橋, 2010a, 2010b）。延岡(2002)は、日本の主要な産業において戦略的意思決定能力が業績の決定要因になっているにもかかわらず、日本企業の戦略的意思決定能力が低下していると指摘し、その主な原因として会議が事前調整の整ったものしか議論しない形式的な場になってしまっており、実質的な議論が行われていないことを挙げている。沼上ほか(2007)は、ミドルの相互作用による戦略の創出が阻害されていることに着目し、その傾向を「組織の<重さ>」という概念で捉え、業種横断的な実証研究を基に日本企業の問題点を指摘している。組織の<重さ>とは、過剰な「和」志

³ 西浦(2007), p80

⁴ ゴーン(2001), p229

⁵ ゴーン(2001), p167

⁶ Ghosn & Ries (2003), p389, 翻訳 p359

向や経営リテラシーの不足など、企業が内向きになりその組織が弛緩する現象を指しており⁷、既述の企業再生実務の専門家の指摘と類似した内容の構成概念となっている⁸。

このように、2000年代に入って以降、実務・学術の双方から、日本企業に関する類似した組織的な問題点が業種横断的な観点から指摘されている。これらは、破綻若しくは業績不振に陥る日本企業には類似した組織内メカニズムが存在することを強く示唆するものである。

1.2. 研究課題の設定

上記を踏まえて、本論文は次の2つの研究課題を設定することとした。なお、企業の破綻や業績不振については、経営学の「組織の衰退」領域に豊富な研究蓄積がある。これを踏まえ、以下本論文では「組織の衰退」の概念を援用して研究を進めていくこととする⁹。

<研究課題>

- ① 組織が衰退する日本企業には、業種横断的に類似する組織内メカニズム（以下衰退メカニズム）が存在するのではないか。
- ② 上記衰退メカニズムには、日本の文化的な要因が影響を及ぼしているのではないか。すなわち、日本企業には上記衰退メカニズムが駆動しやすい傾向や「癖」があるのではないか。

本論文の目的は、上記研究課題に対する一つの回答を提示することにある。上記を明らかにすることができれば、事業収益力を有しながらも潜在的な衰退リスクを抱える日本企業に対して警鐘を鳴らすことが可能になるはずであり、無用の破綻を防止することに貢献できると考えられる。

また、上記研究課題②を明らかにするために、本論文は長らく経営学の領域では研究対象とされてこなかった日本の文化的な要因についても研究の焦点を当てることと

⁷ 詳細は第1章を参照のこと。

⁸ 沼上ほか(2007)では、組織の<重さ>の定義に際して三枝(2001)が参照されている。

⁹ 組織の衰退に関する先行研究については、第1章を参照のこと。定義については次項で取り扱う。

する。日本の文化的要因に関する研究には、ステレオタイプの議論に陥るとともに、経営実務に対するインプリケーションを抽出しにくいといった課題が内在していることを考慮し¹⁰、本論文では社会心理学の一分野として発展を続ける文化心理学の知見を援用した新たな視点に基づく実証研究を行うこととし、これらの課題を克服する工夫を行う¹¹。

1.3. 組織の衰退の定義

ここで組織の衰退の定義を行っておきたい。組織の衰退については、これまで多様な定義が行われてきた（Cameron, Sutton, and Whetten, 1988; Weitzel and Jonson, 1989）が、Cameron et al.(1988)の「組織のマイクロニッチへの適応不全(deterioration of adaptation)及びそれに伴う(associated)組織内資源の減少」との定義が、総じて多くの研究者のコンセンサスを得ているとされる（Mellahi and Wilkinson, 2004）。

本稿では、これを参考にしつつ、企業再生の事例の多くが次項で述べるとおり一定の期間を経て破綻にいたることを考慮し、組織の衰退を「売上及び利益の減少が一定期間継続すること」と定義することとしたい。

1.4. 対象とする企業像

本論文が対象とする企業像についても併せて明確にしておきたい。企業の組織が衰退する要因や態様は多様であり、その全てを本論文の対象とするのは現実的ではないためである。

本論文は、企業再生実務において対象とされる破綻企業を念頭に置いている。具体的には、下記の条件を満たす企業である。

① 衰退の原因が個別企業特有の要因に帰属できること。

衰退の原因が当該企業が営む事業の特性に帰属する場合、すなわち事業自体に収益性を期待できない場合には、衰退からの脱却は困難である。企業再生実務が対

¹⁰ 経営学における文化的要因を採り上げた領域の代表例としては、日本企業の制度やその運用の特徴を研究したいわゆる日本的経営論を上げることができる。日本的経営論に対しては、実証データが欠如しておりステレオタイプの色彩が強い、経営施策の変数が伴わず経営学の議論に馴染まないなどの批判が展開されたことを念頭に置いている。詳細は、第2章を参照のこと。

¹¹ 詳細は、第2章及び第5章を参照のこと。

象とする企業は、事業特性から見れば十分に存続できる潜在的な収益力を有しながら、当該個別企業特有の要因によって衰退してしまった企業である。本論文は、こういった企業を対象とし、「同業を営む他の企業と異なり、なぜこの企業だけ衰退するのか」を明らかにすることを試みるものである。

- ② 衰退の原因が、大事故や不祥事など通常の事業活動以外の特殊な要因によるものではないこと。

企業再生実務においては、大事故や不祥事などの突発的な事由によって衰退してしまった企業も対象からは排除されないが、対象企業の大半はそのような特殊要因ではなく通常の事業活動を行いながら衰退してしまった企業である。本論文は、こうした通常の事業活動を行いながら衰退する企業を対象とする。

- ③ 衰退が一定期間継続していること。

企業再生実務が対象とする企業は、一定の衰退期間を経た後に公的機関や再生ファンドなどに支援要請を行うことが一般的である。こうした企業は、決して衰退を看過しているわけではなく、自ら衰退を認識していながらも、そのプロセスから脱却することができず企業体力を消耗し、最終的に第三者に支援を求めざるを得ない状況に追い込まれる。

本論文が対象とするのは、こういった衰退を認識しながらそこから脱却できず破綻にいたる企業であり、「なぜ、衰退を認識しながら、そのプロセスから脱却できないのか」を明らかにすることを試みるものである。

1.5. 研究課題 再設定

本論文が対象とする上記企業像を反映して、既述した研究課題を一部修正し、再度提示しておきたい。

<研究課題（修正）>

- ① 組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない日本企業には、業種横断的に類似する組織内メカニズム（以下 衰退メカニズム）が存在するのではないかと（下線部が修正部分）。
- ② 上記衰退メカニズムには、日本の文化的な要因が影響を及ぼしているのではないかと。すなわち、日本企業には上記衰退メカニズムが駆動しやすい傾向や「癖」があるのではないかと。

2. 論文の構成と概略

本論文は、8章構成となっており、論文の流れを図 序-1 に示す。

本序章に続く第1章においては、研究課題①に関連する先行研究のレビューを行い、その課題を踏まえた上で、本論文の分析のフレームワークを提示する。このフレームワークは、組織の衰退に関する先行研究が組織の経営幹部に分析の焦点を置いていることを踏まえつつ、そこに日本企業の特徴であるミドルの機能・役割を付加した上で、ダイナミックな視点で再構成したものとなる。

第2章においては、研究課題②に関連する先行研究のレビューが行われ、本論文が援用するアプローチが明らかにされる。まず、社会・文化的な観点から組織の同質化を論じる新制度派組織論がレビューされ、研究課題②に同理論を援用することが困難であることが示される。続いて、日本の文化的要因に焦点をあてた先行研究領域である日本的経営論とそれへの批判がレビューされ、経営学において日本の文化的要因を分析するに当たって留意すべき点が確認される。その上で、社会心理学の一分野として1990年代以降発展を続ける文化心理学の知見がレビューされ、本論文において援用するアプローチが明確にされる。

第3章では、第1章で定めた分析のフレームワークに基づいた比較事例研究が行われる。産業再生機構等の公的再生支援機関が実際に支援を行った企業7社及びその対照事例としての好業績企業4社を対象とした探索的な事例研究を通じて、日本企業の衰退メカニズムの概念モデルが導出される。なお、事例研究においてオーナー系企業¹²と非オーナー系企業には顕著な差異が存在することが明らかになったため、本章以下の議論はその対象を非オーナー系企業に限定した形で展開される。オーナー系企業に関しては補章にて扱われる。

続く第4章では、当該概念モデルの検証が行われる。組織の衰退の観点から対照的なX社及びY社が事例として取り上げられる。両社とも同一の上場企業グループに属する事業会社であるが、X社は長年の組織衰退プロセスから脱却できずにいる一方で、Y社は2012年に着任した現社長の強いリーダーシップの下で事業構造改革を実施し長年の組織衰退からの脱却に成功しつつある企業である。この両社の本社役社員を対

¹²創業オーナー又はその一族が破綻時又はその近年まで実質的な経営を担っていた企業を指す。株式の持分比率が過半を超えていることを必ずしも意味しない。

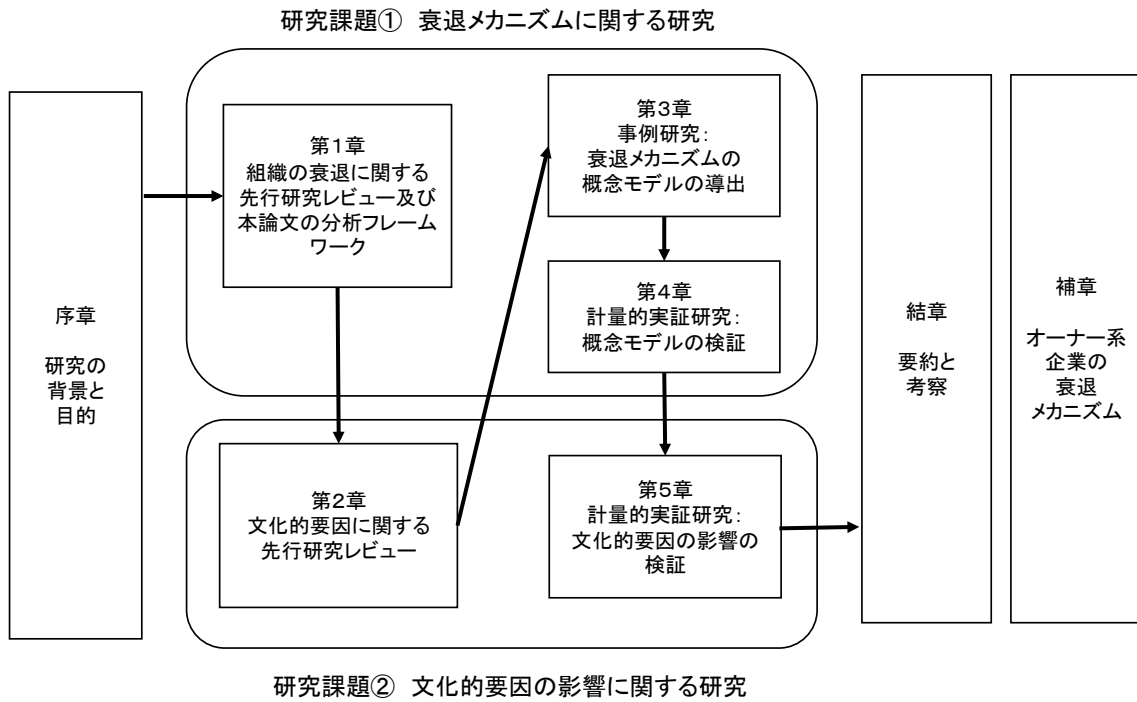
象とした質問紙調査に基づく計量的実証研究によって、第3章の概念モデルが検証される。

第5章では、第4章までで明らかとなった衰退メカニズムにおける日本の文化的要因の影響が、文化心理学の知見を援用して明らかにされる。組織が衰退している企業の組織成員の代表的な行動として、①自らの意見表明の自粛、②他部署への意見具申の自粛、③摩擦・異論回避の重視、④社内への関心の偏重といった行動が「内向き行動」と定義され、文化心理学において東アジア地域の特性とされている項目との関係が分析される。これによって、東アジア地域の日本企業には北米地域の企業と比較して、組織成員の「内向き行動」が発生しやすい傾向があることが示される。これにより、日本企業には、衰退メカニズムが駆動しやすい傾向が文化的に内在していることが示される。

結章では、本論文の要約が行われた上で、理論及び実践両面での本論文の意義並びに本論文の限界と今後の課題が論じられる。

補章では、第3章を補完する形でオーナー系企業に関する事例研究が行われ、オーナー系企業の衰退メカニズム及び非オーナー系企業との差異が明らかにされる。また、組織が衰退する中で金融機関の関与の拡大によってオーナー企業にもたらされる影響が分析される。

図 序-1 論文の流れ



第 1 章

組織の衰退に関する先行研究のレビュー 及び本論文の分析フレームワーク

1. はじめに

経営学においては、「組織の衰退 (organizational decline)」領域が企業の破綻や失敗などを取り扱ってきた。本学術領域は、1980 年に Whetten (1980) がその必要性を訴えたことを嚆矢とし、以来豊富な研究が蓄積されており、本論文は、この組織の衰退に関する知見を援用して分析を進めていくこととする。本章では、それに先立ち、組織の衰退に関する先行研究のレビューを行い、その課題を明らかにする。また、関連する先行研究として、日本企業の組織課題を扱った組織の<重さ>研究についても併せてレビューを行う。

そして、上記を踏まえて本論文の分析のフレームワークを提示する。この分析のフレームワークは、後述するように組織の衰退に関する既存研究の分析の焦点に、日本企業の特徴であるミドルの機能・役割を付加したうえで、それらをダイナミックな観点から再構成したものとなる。本フレームワークは、第 3 章の事例研究によって日本企業の衰退メカニズムの概念モデルとして精緻化される。

2. 組織の衰退に関する先行研究

2.1. 組織内メカニズム以外の要因に焦点を置く研究群

組織の衰退については、多様な観点から分析が行われてきたが、衰退が生じるメカニズムをいかにとらえるかという観点から先行研究を分類すると、1) その主たる原因として組織内メカニズムに焦点を置く研究群と、2) それ以外の要因に焦点を置く研究群に大別することができる。

本論文においては、後述のとおり前者の研究群の知見を援用するが、先に後者の研

究群をレビューしておきたい。後者の代表的なアプローチである、①組織のライフサイクルモデルアプローチ、②個体群生態学アプローチ、③産業組織論アプローチを順に見ていくこととする。

2.1.1. 組織のライフサイクルモデルアプローチ

組織がいくつかの段階を経ながら発展していくことをモデル化したのが組織のライフサイクルモデルアプローチである。Quinn and Cameron (1983) は、それまでの 9 つの先行研究をまとめ、組織の発展段階を、①起業家段階 (entrepreneurial stage)、②共同段階 (collectivity stage)、③公式化・統制段階 (formalization and control stage)、④構造精緻化・適応段階 (structure elaboration and adaptation stage) の 4 つの段階に分類している。

このアプローチの特徴は、上記それぞれの段階で具備すべき組織の特徴を明らかにし、次の段階に移行するための条件を示すところにある。例えば、組織が共同段階から公式化・統制段階に至るには、ルールを公式化し、安定的な組織構造を持ち、組織の効率性と維持を旨とするマネジメントを確立することなどが必要とされている。組織が次の段階に上がれないことは、すなわち、その組織が成長の軌道から外れることを意味し、衰退に向かうことが示唆される。

しかしながら、このアプローチが述べる各段階は極めてラフな組織の発展過程の記述に過ぎず、現実の個々の企業組織にはこのアプローチが想定する各段階の特徴とは必ずしも一致しない事象が数多く存在する。また、各段階を移行する際に、如何なる組織内メカニズムが生じるかに関心は払われていない。

2.1.2. 個体群生態学アプローチ

Hannan and Freeman (1977, 1984) を中心に展開されてきた個体群生態学アプローチは、構造的慣性 (structural inertia) の概念から組織の衰退を説明する。構造的慣性を「組織が環境における脅威や機会の出現に対して比較的ゆっくりとしか反応しないこと」¹³と定義し、次のような理由から組織には一般的に構造的慣性が強く作用すると主張する。

近代社会における組織は、信頼性 (credibility) と説明責任遂行力 (accountability)

¹³ Hannan & Freeman(1984), pp151

を有する点において、市場やアドホックな集団行動に対して優位性を有する。信頼性とは同じ品質の財やサービスを繰り返し提供できる能力を指し、説明責任遂行力とはステークホルダーに対して経営資源の使途を説明することに加えて、特定の成果を生み出すための社内手続きを構築する能力を意味する。この信頼性と説明責任遂行力は組織に再現能力（reproducibility）を付与し、再現能力が低い組織は淘汰され、再現能力が高い組織だけが生き残る。組織は淘汰を勝ち抜くために、制度化（institutionalization）と高度に標準化されたルーティンを開発することを通じて、再現能力を向上させることを志向するが、この努力は同時に、ひとたび環境の変化が生じた場合に組織の対応に遅れを生じさせる構造的慣性を生み出す結果をもたらし、せつかく淘汰を勝ち抜いたにもかかわらず、組織はこの構造的慣性ゆえに環境変化に対応できず衰退する、というのである。

このため、組織は構造的慣性を本来的に具備しており、個体群の生存環境としてのニッチの縮小（入手可能な資源の減少）やその変型（需要の質的变化）が生じた際に（Cameron and Zammuto, 1984）、この構造的慣性が適応の阻害要因となると主張する。

構造的慣性の概念は、本論文が分析対象とする「組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない」状態と類似する内容を有している。個体群生態学アプローチは、構造的慣性が生じる組織内メカニズムを主たる分析の対象とはしていないが、Hannan & Freeman(1984)は、構造的慣性を生じさせる組織内の要因として、①埋没コスト、②意思決定者が入手しうる情報の制約、③組織内の政治的制約、④歴史的経緯から生じる規範的制約の4点を挙げており、本論文の分析に示唆を提供するものである。

2.1.3. 産業組織論アプローチ

このアプローチは、個別企業の業績は主として属する業種を取り巻く事業環境によって決定されるとの立場をとる（Schmalensee(1985), Rumelt (1991)、McGahan & Porter(1997)など）。企業の経営者は合理的に行動するとの前提が置かれ、合理的に行動しても組織の衰退が生じざるを得ない事業環境を特定することに研究の主眼が置かれてきた。このため、分析の焦点は外的な事業環境におかれ、主たる分析対象は同一の外的な事業環境に直面する企業群であり、個別企業特有の要因には関心が払われていない（Mellahi & Wilkenson, 2004）。

外的な事業環境としては、需要の低迷や競争条件の変化が主な要因として採り上げ

られる(Witteloostuijn,1998)。その中でも、技術変化やイノベーションは、既存企業に大きな影響を与えることが多く、業界を牽引してきたリーダー企業ですら変化に適応できず衰退してしまうことも珍しくない。このため、多くの研究者の関心を集め豊富な研究が蓄積されてきた。以下、このアプローチの代表例として、技術変化・イノベーションに関する研究群を概観する。

Abernathy and Utterback(1978)及び Abernathy(1978)は、産業の成熟化のプロセスとイノベーションの関係を分析し、産業が初期の流動段階 (fluid stage) から成熟した特化段階 (specific stage) に移行するに伴い、イノベーションの性格が製品に関するイノベーションからドミナントデザインの決定を経てプロセスに関するイノベーションにシフトすると主張する。この時点では組織の衰退との関係は明示的に議論されていなかったが、Abernathy, Clark, & Kantrow (1983)においては、一度成熟した産業においても、技術や消費者嗜好の変化が既存製品のデザインや生産システムに変革を迫り、特化段階から流動段階に戻ることもありうるとし、この現象を「脱成熟」と呼んだ。そして、脱成熟は競争条件に大きな変化を生み出すとし、特化段階にうまく適応した企業ほど脱成熟に伴う技術変化に適応することが困難となり衰退する可能性が高いと指摘している。

Tushman & Anderson (1986)は、技術変化の性質に着目し、大きな技術変化であっても既存企業の能力を活かせる (competence-enhancing) ものと全く新しい能力が必要で既存のノウハウなどが陳腐化してしまう (competence-destroying) ものの 2 種類が存在するとし、その区別の重要性を主張する。前者であればたとえ大きな技術変化であっても既存企業は十分に適応できる反面、後者のような技術変化の場合には、業界内の力関係が大きく変化し既存企業の衰退を招くことになる」と指摘している。

Henderson & Clark (1990)は、逆に大きな技術的变化が生じているわけではないにもかかわらず、なぜか既存企業に適応不全が生じることに着目し、技術変化を捉える新たな視点を提示している。それが、彼らが「アーキテクチャル・イノベーション (architectural innovation)」と呼ぶ技術変化であり、製品を構成する部品には大きな技術的变化がないものの部品の統合のされ方に変化が生じること指す。既存企業の組織運営の様々な側面(コミュニケーションチャネル、情報収集法、問題解決戦略)には、暗黙的に従前のアーキテクチャが色濃く反映してしまっているため、既存企業は新たに登場したアーキテクチャへの適応が困難になると指摘している。

また、Christensen(1997)は、イノベーションをその技術的な内容だけから分類し

企業の適応可能性を判断することに異論を唱え、新たに主要顧客が望むかどうかといった市場の視点からイノベーションを捉えることの必要性を主張する。既存企業は、主要顧客が望む限りそれがいかに困難な技術課題であっても対応を図る一方で、主要顧客が望まない技術変化にはその声に縛られ対応が遅れが生じ、新規参入した競合に対して比較優位を喪失するとする。前者の技術変化を持続的イノベーション (sustaining innovation)、後者を破断的イノベーション (disruptive innovation) と命名している。

技術変化・イノベーションを扱うこれらの研究群は、いずれも既存企業が合理的に対応してもなお適応が困難となる外的環境の変化を特定することを志向している。分析対象は、当該技術変化に直面する企業群であり、個別企業特有の要因には関心が置かれていない。また、組織内メカニズムはその主たる分析対象とされていない。

以上、概観した 3 つのアプローチは、いずれも組織の衰退を取り扱っているものの、衰退が生じる組織内メカニズムを主たる分析の対象としていないことから、本論文の研究課題を解明することは困難であると考えられる。

次に、組織内メカニズムに焦点を置いた先行研究群のレビューに移ることとしたい。

2.2. 組織内メカニズムに焦点を置く研究群

組織内メカニズムに焦点を置く研究群は、企業の経営幹部に注目する点で共通しており、経営幹部の意思決定プロセスに分析の焦点を置くアプローチ（以下 意思決定プロセスアプローチ）と、経営幹部の資質に分析の焦点を置くアプローチ（以下 資質アプローチ）が存在する。

2.2.1. 意思決定プロセスアプローチ

意思決定プロセスアプローチの代表例が、Staw, Sandelands, & Dutton(1981) の脅威－硬直理論 (Threat-rigidity Thesis) であり、組織は環境変化などの脅威に直面すると対応が硬直的になり適応不全が生じると主張する。脅威に直面した組織においては、意思伝達経路に多大な負荷がかかり情報処理能力が低下せざるを得ない。なぜなら、脅威に関する情報収集と指示命令のための情報発信が大量に同時発生するためである。そのため、経営陣が必要とする情報が不足し、既存の知識に依存した意思決定が行われやすくなる。同時に、脅威に直面した状況下では意思決定の重要性が増大

するため、経営陣への権限の集中が発生する。加えて、手続きの公式化と標準化を通じて、意思決定内容の正確な履行を確保しようとする。これらにより、脅威に直面した組織の対応は、それまで慣れ親しんできた対応の域を出ることができず、環境変化への適応不全が生じてしまうとする。

経営幹部の意思決定プロセスに着目する研究には、この脅威－硬直理論を援用するものが多い。いくつか具体例を挙げてみたい。Cameron(1983)は、組織衰退に陥っている高等教育機関は成長している機関に比べて幹部陣が従来の取組みに固執し新たな取組みを忌避する傾向にあること示し、Cameron, Whetten, & Kim(1987)も同じく高等教育機関を対象とした実証研究で収入が減少傾向にある機関ほど変化への抵抗が大きいことを見出している。Daily & Dalton(1994)は、倒産企業には通常の企業と比較しCEOと取締役会議長の兼務や独立性の高い取締役が少ないなど、CEOに権限が集中する傾向にあることを示しており、D'Aveni and MacMillan(1990)は、倒産企業と対照企業のそれぞれのアニュアルレポートに掲載されている経営幹部の株主に向けたメッセージの内容分析を行い、倒産企業の経営幹部には対照企業の経営幹部と比較して社内の事象に関心が偏重する傾向を見出し、脅威－硬直理論が主張する情報処理能力の低下と経営幹部の情報不足が生じていることを裏付けている。D'Aveni(1989)は、衰退してから倒産までにしばらく時間があつた企業(postdecline lingeres)と対照企業を比較し、権限の集中や戦略の麻痺など脅威－硬直理論を裏付ける現象を確認している。

このように意思決定プロセスアプローチは、よりミクロな観点から組織の衰退の説明を試みるものであり、前項の研究群と比較して個別企業の衰退に関して高い説明力を有している。しかしながら、本アプローチには、大きな弱点が存在する。それは、組織幹部が合理的・反省的であると想定した場合に、説明力が大きく低下する点である(犬飼, 2005)。仮に一度は硬直的な対応をしたとしても、経営幹部が合理的・反省的であれば同様の過ちを繰り返すとは考えにくい。本論文が対象とするのは、組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない企業であり、そうした企業においては衰退から脱出するための意思決定の機会が一回限りということはない。経営幹部が合理的・反省的であるとの前提をおくと、このアプローチではそのメカニズムを解明することは困難となる。

2.2.2. 資質アプローチ

経営幹部の資質の分析の代表例は、Hambrick & Mason(1984)の上位階層理論(Upper Echelons Theory)である。この理論は、限定された合理性(Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958)を前提とし、組織的な結果(organizational outcomes)は権力者の価値観(values)と認知基盤(cognitive base)を反映すると論じ、経営幹部の資質に注目することの重要性を説く。すなわち、経営幹部は直面する事業環境に関する自らの解釈に基づいて行動するが、その解釈自体が経営幹部の価値観と認知基盤を色濃く反映するため、経営幹部の資質を理解することが不可欠とするのである。

上位階層理論はこのように経営幹部の心理的要因を重視するものの、現実の研究に際しては、心理的要因が測定困難であるため、不完全で不正確である(Hambrick, 2007)ことを認めつつ外部から観察可能なデモグラフィックデータ(経営幹部の年齢、在任期間、教育レベルや幹部間の非均質性など)で代用することが当初から提唱され、実証研究が蓄積されてきた。Miller(1991)はCEOの在任期間に着目し、在任期間が短いCEOほど事業環境に適応した戦略や組織構造をとる傾向を示し、高いパフォーマンスを実現していることを示している。Boeker(1997)は、CEOに加えて、チームとしての経営陣に注目し、その平均在任期間が短いほど、また、メンバー間の在任期間の多様性が大きいほど戦略転換が生じやすいことを示している。Wiersema & Bantel(1992)も、同様にチームとしての経営陣に注目し、Fortune500中の製造業100社を対象に、戦略転換に与えるチームのデモグラフィック特性(年齢、在任期間、教育レベル、専門分野)の影響を分析している。その結果、経営陣の年齢が若いほど、在任期間については組織での在任期間は短く経営陣としての在任期間は長いほど、教育のレベルは高いほど、専門分野については科学(science)の分野での教育を受けているほど、そして経営陣の中での教育分野の多様性が大きいほど、戦略転換が生じやすいとの結果を得ている。

このように、経営幹部の資質に注目するアプローチは、一定の期間にわたり同様の意思決定が繰り返されることを説明するには適した方法に見える。しかしながら、本アプローチにも大きな課題が存在する。デモグラフィックな変数によって経営陣の価値観と認知基盤を推定することが本アプローチの基本となる方法論であるものの、実はこれらのデモグラフィック変数と具体的な意思決定の間の因果関係はブラックボックス化しており、「なぜ経営幹部がその意思決定に至ったのか」、そのプロセスは必ずしも明確ではないとの批判が存在する(Lawrence, 1997)。また、仮にデモグラフ

イック特性と意思決定の関係が想定どおりだとしても、「そもそも、そういった資質を有する人間がなぜ経営幹部に就いているのか」、その登用プロセスの分析も十分に行われていない (Hambrick, 2007)。

本論文が対象とする衰退を認識しながらそこから脱却できない企業においては、衰退が継続する中で経営陣の一部が交代することはなんら珍しくない。経営陣が交代しても衰退から脱却できないことを示すことは、仮にデモグラフィック変数の選択が適切であるとしても本アプローチでは困難であると言わざるを得ない。

3. 組織の<重さ>研究

日本企業の組織課題を業種横断的な観点から分析した先行研究として組織の<重さ>研究 (沼上ほか, 2007) が存在する。本研究は、従来日本企業の強みとされてきたミドルの相互作用による戦略の創発プロセス (加護野・野中・榊原・奥村, 1983; Nonaka, 1988) を阻害する組織の劣化状態を組織の<重さ>と定義し、「過剰な『和』志向」、「内向きな合意形成」、「フリーライダー問題」、「経営リテラシー不足」の4つの要素から構成されるとしている。

本研究は、経営幹部ではなくミドル層を分析対象とし日本企業特有の問題を採り上げている点でユニークである一方で、組織の<重さ>の構成要素である「過剰な『和』志向」及び「内向きな合意形成」は意思決定プロセスに、「フリーライダー問題」¹⁴、「経営リテラシー不足」は主としてリーダーの資質に焦点を当てており、上記 2.2.の先行研究と類似したアプローチを採っている。

本研究においては、組織の<重さ>を生み出す組織構造等の分析に研究の主眼が置かれているものの、日本企業特有の組織的課題に焦点を当てている点で本論文に多くの示唆を提供するものである。

14 ①「口は出すが、責任はとらない上司が多い」、②「BU(ビジネスユニット)が利益を上げていないことを自分の痛みとして感じられないミドルが多い」、③「決めるべき人が決めてくれない」の3つの質問肢によって測定される概念とされている。2番目の質問の対象は若干広いものの、1番目及び3番目の質問はリーダーの資質に関するものであり、総体として資質に関する概念であると整理してよいと判断する。

4. 先行研究の課題と本論文の分析のアプローチ

4.1. ダイナミックの視点の重要性

組織成員が組織の衰退に気づいていながら、そこから脱却できないことを説明するには、何らかの自己維持的なメカニズムが企業組織内で駆動しており、組織成員が善意で合理的に行動しつつも、衰退を止めることが出来ないことを示すことが必要と考えられる。そこには経営陣の登用プロセスも織り込まれ、経営陣が交代してもメカニズムが駆動し続けることが示されなければならない。

上記の 2.2. の意思決定プロセスアプローチ及び資質アプローチは、これまでそれぞれ別個に理論的發展を遂げてきたが、お互い隣接する領域を扱っている。双方を関連付けることにより、よりダイナミックな視点で組織の衰退をとらえることができる可能性がある。すなわち、経営幹部の資質が経営幹部の意思決定プロセスにどのように影響し、その意思決定プロセスの特徴が新たな経営幹部の登用にどのように影響するのか、そしてこのプロセスが自己維持的になっているのか、という視点である。しかしながら、先行研究はこの視座を得るに至っていない。

4.2. ミドルを検討対象に含めることの重要性

一方、本論文が日本企業を分析対象とする以上、日本企業の特徴であるミドルの相互作用を分析の焦点に加えることを検討する必要がある。従来、ミドルの相互作用による戦略の創発プロセスは日本企業の強みとされてきた。加護野・野中・榊原・奥村(1983)は、日米企業の比較の中から、ミドルの濃密な相互作用を通じて創発的に事業を展開していくことに日本企業の強みの本質があるとの指摘を行っており、また、Nonaka(1988)は、ミドルに企業のトップと前線(ボトム)の双方と協働しながら新製品開発や新事業を主導する役割を担わせる日本企業のマネジメント手法を「ミドル・アップ・ダウン・マネジメント」(Middle-Up-Down Management)と呼び、技術的変化のスピードが速い事業環境に適応した方法だと主張している。

しかしながら、2000年代に入り、その強み自体がマイナスに機能するケースの存在が業種横断的な観点から指摘されはじめている。網倉(2002)は、日本企業は従来慣れ親しんできた現有資源を前提にボトムアップで戦略を構築するロジックの自走を許してしまっていると指摘し、戦略にミドルを含んだ現場の声が過大に反映され総花的でメリハリの無いものとなっていると警鐘を鳴らしている。また、延岡(2002)は、1980

年代までは専念すべき事業・技術分野が比較的明確であったため、日本企業は戦略と業務執行を分離せず現場・ミドルからトップまでが一体となった業務執行を追及することにより競争力を維持することができたものの、不確実性が拡大し戦略的意思決定能力の重要性が高まった 90 年代以降においても組織運営の方法が変化していないことを指摘し、具体例として、会議が事前調整が整ったものしか議論しない形式的な場になってしまっており、実質的な議論が行われていないことを挙げている。

沼上ほか(2007)は、既述したとおりミドルの相互作用による戦略の創出が阻害される組織的な症状が、業種横断的に生じていることを指摘している。

このように 2000 年代以降指摘されている日本企業の問題は、いずれも組織の衰退との関係が明示的に議論されてはいないものの、日本企業のパフォーマンスの低下にミドルが関与していることを示すものであり、本論文の対象にミドルを加えることの重要性を示唆するものといえよう。特に、日本企業においてはミドルが経営幹部の意思決定プロセスに深く関与するだけでなく、経営幹部が社内のみドルから選抜され登用されることを考慮すれば、既述したダイナミックな視点で組織の衰退を捉えるにあたり、分析の対象にミドルを加えることが必要であると考えられる。

4.3. 本論文の分析フレームワーク

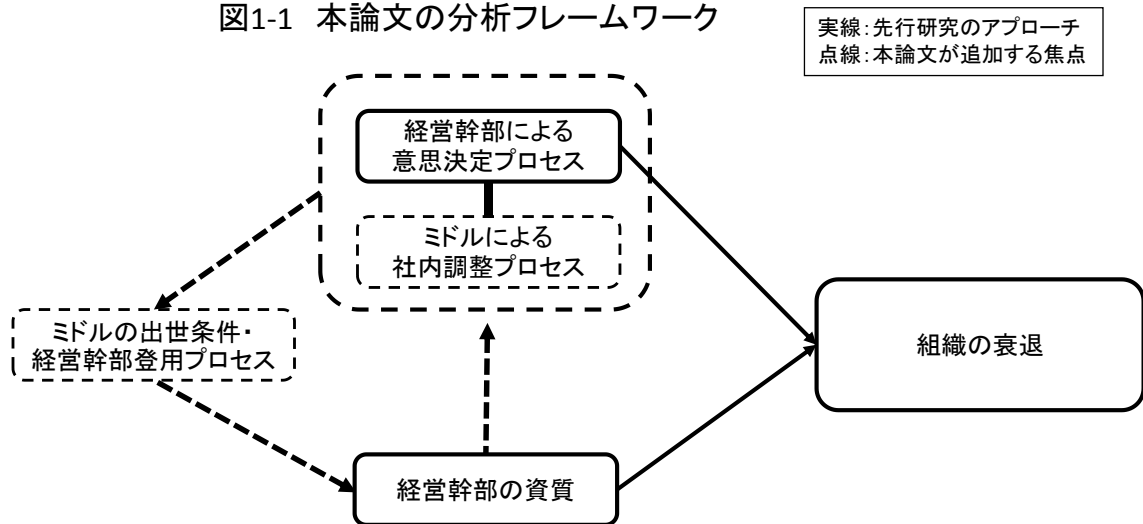
本論文では、以上の問題意識に基づき、先行研究が分析の焦点としてきた「経営幹部による意思決定プロセス」及び「経営幹部の資質」に、ミドルの役割・機能を追加した上で、よりダイナミックな視点から組織内に駆動しているメカニズムの解明を試みることにしたい。具体的には、「経営幹部による意思決定プロセス」にそれと密接不可分な要素として「ミドルによる社内調整プロセス」を付加するとともに、新たな分析の焦点として「ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス」を追加する（図 1-1）。これにより、「経営幹部の意思決定プロセスがどのように行なわれ、そこにミドルがどのように関与するのか」、「その関与を通じてミドルがどのように評価され経営幹部に登用されるのか」、「その結果どのような資質を経営幹部が具備することとなるのか」、翻って「経営幹部の資質が意思決定プロセス及びミドルの関与に如何なる影響を与えるのか」、というサイクルが成立しうる。

本論文は、第 3 章以降において、「サイクルを構成する各要素が如何なる特徴を有するのか」、「各要素がサイクルとして駆動するといえるのか」、「サイクルが組織の衰退からの脱却をどのように阻害することとなるのか」、そして、「サイクルは自己維持

的な性質を有するのか」を明らかにするとともに、日本の文化的要因がこのサイクルにどのように関係しているかを明らかにしていく。

具体的な分析に入る前に、次章において文化的要因に関する先行研究のレビューを行いたい。

図1-1 本論文の分析フレームワーク



第2章

文化的要因に関する先行研究レビュー

1. はじめに

本論文では、二番目の研究課題として、日本企業の衰退メカニズムには日本特有の要素が影響しているのではないかとの問題意識から、日本の文化的要因の影響を分析する。経営学において日本の文化的要因は、1970年代、80年代を中心に展開されたいわゆる日本的経営論において研究の対象となった。日本企業に広く見られる終身雇用や年功序列といった制度的な特徴を日本の文化的要因で説明しようとする議論が中心であったが、当時の日本が高い経済成長率を実現していたことも手伝い、内外の研究者の関心を集めた。しかしながら、この日本的経営論に対しては、「ステレオタイプな議論に過ぎない」、「経営的示唆に乏しく経営学の議論足りえない」といった批判がなされ（加護野ほか, 1983; 占部 1978）、その後、経営学における文化的要因の研究は、組織文化論として個々の組織を分析単位とする研究が中心となり、国や地域を分析単位とするものは少なくなっている。

一方、1990年代以降、経営学の隣接分野である社会心理学において文化心理学といわれる学術分野が発展を続けている。文化心理学は、人々の心理・行動傾向が国や地域、特に北米地域と日本を含む東アジア地域において大きく異なることを主張し、多様な観点から実証研究が蓄積されている。本論文においては、この文化心理学のフレームワークを援用して分析を行う。

本章においては、まず、社会・文化的な観点から組織の同質性を論じる新制度派組織理論がレビューされ、日本の文化的要因を持ち出さなくても既存の組織論によって業種横断的な類似性が説明できないか、その可能性が検証される。そこでは、同理論が同質化の発生領域として設定する組織フィールドの概念の範囲が狭く、本論文の研究対象企業の分析には適切ではないことなどの課題が示され、組織フィールドに限定されない日本の文化的要因の検討の必要性が導かれる。

その上で、日本の文化的要因を扱った先行研究のレビューに移る。まず、いわゆる

日本的経営論とそれに対してなされた批判のレビューを行い、経営学の分野で日本の文化的要因を分析する際に留意すべき点が確認される。その上で文化心理学の知見をレビューし、本論文が文化心理学を援用して第5章で展開する分析が留意すべき点をクリアできることが確認される。

2. 新制度派組織理論

「なぜ、組織は似ているのか」との問題設定を行い、それを社会的・文化的な影響を有する制度的環境への対応という観点から説明しようとするのが新制度派組織理論である。Meyer & Rowan (1977)は、組織を取り巻く環境を技術的な環境と制度的な環境に区分したうえで、組織構造は制度的な環境（制度的ルール）によって規定されるとし、社会に広く共有された規範や価値観の役割の重要性を指摘する。そして、公式組織が普及したのは、それが効率的であるからではなく、公式組織を採用することによって社会から正統性を確保できるためであると主張する。

制度的ルールが形成される領域を DiMaggio & Powell(1983)は、「組織フィールド(organizational field)」の概念で示している。「組織フィールド」とは、「全体的に (in the aggregate) 制度的営み (institutional life) として認識される領域を構成する組織群」¹⁵と定義される。具体的には、サプライヤー、消費者、規制当局、その他の類似の財・サービスを提供する組織が広く含まれ、直接関係がある組織だけではなく、代替可能な位置を占める構造的に同値な組織もが含まれる点に特徴がある。組織フィールドは、①組織間の相互作用の増加、②組織間関係の構築、③流通する情報量の拡大、④同一のフィールドにいることの共通認識の形成といったプロセスによって構造化される。この組織フィールド内において組織が同質化することを同型化(isomorphism)と呼び、同型化が生じるメカニズムとして①強制的同型化(coercive isomorphism)、②模範的同型化(mimetic isomorphism)、③規範的同型化(normative isomorphism)の3種類が提示されている。

強制的同型化は、依存している他組織からの圧力や社会から寄せられる文化的な期待を背景とするものであり、環境規制によって汚染防止技術が多数の事業者に採用されるようなケースが含まれる。模範的同型化は、不確実性への対応として生じるもの

¹⁵ DiMaggio & Powell(1983), p148

であり、同じ組織フィールド内で成功している組織や正統性があると思われる組織を模倣することによって生じるものである。最後の規範的同型化は、職業的専門化（professionalization）によって生じるものであり、大学等による専門教育や職業的ネットワークの拡大を通じて似通った規範意識が同一の職業者間に共有されることが背景にあるとされる。

こうした同型化は、組織の効率性を向上させることを目的とするものではなく、主として組織フィールド内における正統性を獲得することを目的として生じるとされる。

以上の新制度派組織論の主張は、広く社会に共有された規範や価値観の役割を重視する点で本論文に多くの示唆を提供するものの、制度的ルールが形成され同型化が生じる領域を組織フィールド内に限定しているため、本論文の研究課題②を説明する理論として援用することは困難であると考えられる。本論文が対象とする組織は、第3章の事例研究で後述するようにお互いが全く異なる業界に属し、組織フィールドが構造化されるために必要とされる①組織間の相互作用、②組織間関係、③流通する情報、④同一のフィールドにいることの共通認識といったものはほとんど存在しない。

このため、本論文が対象とする組織の類似性を説明するためには、組織フィールドを超えた共通要因に説明力を求めることが必要と考えられる。

また、新制度派理論は、規範や価値観の役割を重視する一方で、同型化が如何なる組織成員の行動や相互作用から生じるのか、同型化を生み出す組織内メカニズムについては主たる分析の対象にしておらず、ブラックボックス化されているとの批判も存在する（佐藤・山田 2004）。

このため、本論文においては、組織フィールドに限定されない日本の文化的要因に着目した分析を行うこととする。日本の文化的要因は、広く日本国内に存在する組織の成員に直接影響を及ぼすと考えられるため、本論文の対象企業の類似性を分析するのに適当であると考えられる。

以下、次項では日本の文化的要因を経営学領域で扱った先行研究分野として日本的経営論の展開とそれへ批判のレビューを行い、経営学において文化的要因を考慮する際の留意点を抽出する。その上で、本論文が援用する文化心理学のレビューを行う。

3. 日本的経営論：議論の展開と批判

3.1. 日本国内における議論

日本的経営論は、Abegglen (1958)を嚆矢とする。終身雇用制に代表される日本企業の制度やその運用上の特徴を分析し、その根底には日本の伝統的な考え方が存在し、「欧米と日本の文化の違いに密着に関連している」¹⁶と主張した。日本的経営論は、この Abegglen(1958)の研究に大きな影響を受け、1970年代、80年代を中心に日本の研究者のみならず海外の研究者によっても展開された。日本の研究者の関心は、日本企業に広く見られる経営制度やその運用の特徴を被説明変数とし、それを説明変数たる日本の文化的特性で説明することにおかれていた。一方、海外の研究者の関心は、当時の日本の高い経済成長率を背景として日本の成長の秘密を探るとともにその自国産業への移転可能性を探ることにあり、文化的要因には大きな関心は向けられておらず、一部言及されているに過ぎない。以下では、まず日本の研究者による先行研究をレビューし、その後海外の研究者による研究に言及する。

日本の研究者による日本的経営論は、日本企業の特徴を説明する変数に何を置くかによって主張が分かれている。

間(1971)は、日本的経営の特質を欧米の個人主義的経営と対比して集団主義的経営¹⁷とした上で、日本企業には「営利の追求と集団の永続という 2つの目的ないし方向性が存在」¹⁸するとし、その源泉を「家業の観念」に求めている。家と企業が分離した後も、会社そのものの永続を願う意識・価値観が強く存在するために、企業は「和」を重視した制度を採用するとし、終身雇用、年功序列などの存在理由を説明する。津田(1997)は、日本企業は合理性を備えた職能的集団ではなく「生活共同体」であるとし、組織成員にとって全人格が発動される場になっていると主張する。このため日本企業には業績の達成という合理性・能率性に基づく要素と社員が「帰依」する最高權威の存在という納得性・合意に基づく要素が共存しており、この二重性が日本企業の特徴を創りだしているとする。岩田(1977)は、日本企業の経営制度は、日本人の心理特性を色濃く反映したものであり、家族制度が崩壊した戦後の経営制度に戦前のもの

¹⁶ Abegglen(1958), p131, 翻訳 p177

¹⁷ 間(1971)は、集団主義を「個人と集団との関係で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心（集団優先）の考え方」(p16)と定義している。

¹⁸ 間(1971), p19

との類似点が見られるのはその背後に容易には変化しない集団志向的傾向を示す心理特性が存在するためであると主張している。また、西田(1982)は、個人や集団などの相互の結びつきを「社会結合」という概念で表し、欧米社会においては内容が明確に規定され期間が短期である「契約結合」が支配的であるのに対し、日本社会においては内容が包括的かつ弾力的・流動的であり期間も長期にわたる「一体化結合」が支配的であるとする。そして、日本企業の特徴はこの一体化結合が企業レベルで表出したものであると主張している。

3.2. 日本的経営論に対する批判

このように日本的経営論は、説明変数を何にするかの差異があるものの被説明変数に日本企業の制度やその運用の特徴を置く点で共通している。いずれも実証的なアプローチは採っておらず、経営的施策が説明変数として取り込まれていない。このため、日本的経営論は、単純化すれば「日本企業制度・運用の特徴は、日本の文化的要因の所産である。」との主張をしているにすぎない。こうした日本的経営論に対しては、厳しい批判が寄せられている。

占部(1978)は、日本的経営論が「経済合理性を無視するあまり、日本的経営も、資本主義の冷厳な現実直面していることを忘れさせようとする」¹⁹と批判し、加護野ほか(1983)は、①文化論・制度論への偏りが強く、実践的な示唆にかける、②実証データが不足しておりステレオタイプの議論に陥っている、③日本の特殊性を記述的に明らかにしようとしており一般理論への志向が欠如している、とその問題点を包括的に指摘している。

3.3. 海外の研究者のアプローチ

一方、当時の日本経済の成長の原因を解明する観点から海外の研究者も日本的経営の分析を行っている。

Pascale & Athos (1981)は、経営を次の7つの要素(7つのS)で捉えることを提唱している。それらは、①戦略(strategy)、②機構(structure)、③システム(system)

¹⁹ 占部(1978), p5

20、④スタッフ (staff) 21、⑤経営スタイル (style)、⑥経営スキル (skill)、⑦上位目標 (superordinate goals) であり、①～③をハードな要素、④～⑦をソフトな要素と区分した上で、日本企業はハードとソフトの統合を実現できている一方で米国企業はそれが出来ておらずハードに偏重していると指摘している。日本には、曖昧さ、不確かさ、不完全さを当然の現象として受け入れるとともに相互依存的な関係を志向する文化が存在しており、それがハードとソフトの統合する上で有利に働き、両者の統合を自然な形で促進したと分析している。しかしながら、これは米国企業にとってソフトな要素の実施が不可能であることを意味するものではなく、すでに好業績を収めている米国企業は日本的マネジメント (ソフト要素の実施効率の高さ) を取り入れており、今後その傾向が拡大することを予見している。

Ouchi(1981)は、長期雇用形態やコンセンサスと参加を重視した意思決定など、日本企業に類似した多くの特徴を有する米国企業が存在することを指摘し、日本型 (Jタイプ)、米国型 (Aタイプ) と異なる「Zタイプ」と命名している。日本企業の特徴が一般的な組織のタイプの一つであり、その多くが移植可能であると主張している。

このように海外の研究者による日本的経営の分析は、当時高い成長率を遂げていた日本企業の成功要因を特定するとともに、その米国産業界への移植可能性を探索するところに主眼が置かれており、文化的な要因について言及されているものの、その分析は部分的なもの留まっているのが特徴である。

3.4. 文化的要因の分析に当たって留意すべき点

日本的経営論の諸研究及びそれに対する批判から、経営学において日本の文化的要因を研究対象とする場合に留意すべき点が抽出される。それは、①ステレオタイプの議論になることを回避するために実証データに基づく研究を志向すべきこと、②モデルの中に経営施策に関する変数を取り込み、経営実務への示唆を抽出すべきこと、③日本の特殊性のみを論ずるのではなく一般理論を志向すべきこと、の3点であろう。本論文が援用する文化心理学の知見は、この3点への対応を可能とするものであり、経営学の研究に適用することができると思う。それを確認するために、次節におい

20 「一定の報告パターンおよび会議形式のようなルーティンな方法」 p125, 翻訳 p103

21 「企業内の人員を重要な職種・特質別に分類・配分すること (たとえばエンジニア、企業家型、管理のプロなど)。ライン対スタッフといった意味あいではない。」 p125, 翻訳 p103

て文化心理学の知見をレビューする。

4. 文化心理学：その知見と経営学への適用可能性

4.1. 文化心理学の知見

文化心理学は、人々の心理・行動傾向が国や地域、特に北米地域と東アジア地域において大きく異なることを主張し、実証研究を蓄積してきている。例えば、自分が他者よりも優れていると思う「自己高揚傾向」は北米では一般的に見られるものの(Dunning, Meyerowitz, & Holzberg, 1989)、東アジアでは逆に自分は他者よりも劣っているとする「自己卑下傾向」が見られる(Heine & Lehman, 1999)ことや、他者の行動を推測する際に北米においては行為者の性格などの内的な要因にその原因を求め外的な要因を軽視する傾向²²がある(Jones & Harris, 1967)一方で、東アジアにおいてはその傾向が弱い(Masuda & Kitayama, 2004)ことなど、心理・行動傾向における多様な差異が確認されてきた。

では、なぜ心理・行動傾向に文化差が生じるのだろうか。現在の文化心理学には、その理由を説明する考え方として2つのアプローチが存在している(増田・山岸, 2010; 増田, 2014)。

第一のアプローチは、各文化内で広く共有されている世界観や人間観の違いに焦点を当て文化差を説明する、狭義の文化心理学アプローチと呼べるものである。「ある文化において歴史的に作りだされ、暗黙の内に共有されている人の主体の性質についての通念」²³としての「文化的自己観」(Markus & Kitayama, 1991, 北山, 1998)を中核的な概念として提唱し、北米地域においては「相互独立的自己観」が、東アジア地域において「相互協調的自己観」が優勢であるとする。

相互独立的自己観においては、自己は「他の人や回りのものごととは区別され、切り離された実体」²⁴とされ、自己は「周囲の状況とは独立にある主体の持つ様々な属性」²⁵によって定義される。一人前の人間とは「自らの内に望ましい、誇るにたる属性を見いだし、あるいは作り出し、それらを確認し、かつ外に表現し、そのような属性

²² 「帰属の基本的エラー」といわれる。

²³ 北山(1998), p29

²⁴ 同上, p38

²⁵ 同上, p38

を現実のものとしていく」²⁶人間とされる。一方、相互協調的自己観においては、自己は「他の人や回りのものごとと結びついて高次の社会的ユニットの構成要素となる本質的に関係志向的実体」²⁷とされ、「人間関係そのもの、あるいはそこにある関係性の中で意味づけられている自分の属性」²⁸が自己の中心的定義となる。一人前の人間は、「意味ある社会的関係を見出し、自らをその中の重要な一部分として認識し、またまわりの人にそう認識される」²⁹人間とされる。

図 2-1³⁰が両者を模式化したものである。左側の相互独立的自己観においては、自己は、肉親や友人、知人と明確な境界線(実線)で区切られており、自己は自らの内部に備わった様々な属性(図中の X)によって規定され、他者も同様に他者の内部に備わった属性によって規定される。自己を規定する上で、自己と接している他者からなる内集団(自分が所属する集団)と、他者からなる外集団との差異は重要ではない。一方、右側の相互協調的自己観においては自己と自分に近い他者との間に明確な区別がなく(点線)、他者が自己の枠組みに入り込んでいる。他者からの期待や他者との関係が自己にとって重要な位置を占めており、自己の内的属性が自己の定義において果たす役割は相互独立的自己観と比べると低い。重要な他者と共有されている属性(X)は、当該他者との関係性の中に見出されるものとなる。また、他者の中でも、自己の枠組みに入りこんでくる重要な他者とそうでない他者ははっきりと区別され、内集団と外集団との区別は明確になっているとされる(増田・山岸, 2010; 増田, 2014)。

²⁶ 同上, p39

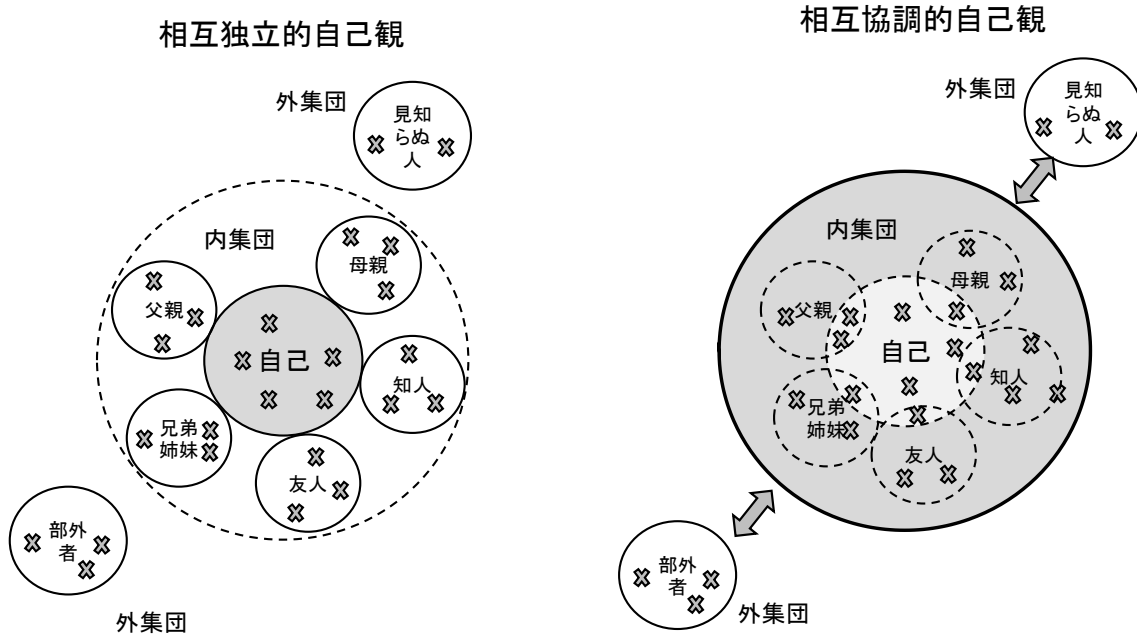
²⁷ 同上, p39

²⁸ 同上, p39

²⁹ 同上, p40

³⁰ 増田・山岸(2010), p36

図2-1 文化的自己観



出典: Heine, 2008; Gilovich, Keltner, & Nisbett, 2006; Markus & Kitayam, 1991を基に
増田・山岸(2010)においてまとめられたもの

こうした文化的自己観は、地域内で歴史的・社会的に共有され、そこにある社会的現実、例えば当該文化内の慣習や言語的方法などに反映されることを通じて、その地域に生きる人々の「準拠枠」となり、人々に選好として取り入れられ、心理・行動傾向に反映されるとする（北山,1998；石井,2010）。

具体的な例を一つ挙げてみたい。Kim & Markus(1999)は、米国人と東アジア人（中国人及び韓国人）を対象に、空港で簡単なアンケートを実施し、そのお礼にペンを贈呈する実験を行った。実験参加者は、提示された5本のペンから1本を選ぶように求められたが、その5本のペンには2種類の色のペンが混ざっており、多数色4本と少数色1本、又は多数色3本と少数色2本の組み合わせのどちらかになっていた。実験の結果は、米国人は少数色のペンをより多く選び、東アジア人は多数色のペンをより多く選ぶというものとなった。米国人は相互独立的自己観を反映してユニークな色を好む一方で、東アジア人は相互協調的自己観を反映してユニークな色を回避する志向性を有すると解釈されている。この際、人々は自身の選好として、すなわちこのペンを選びたいと思ってペンを選んでいると解釈される。こうした選好に基づく行動が他者にとっての社会的現実を構成し、それを反映する形で「準拠枠」が再生産され、文化

が維持されると考える（北山,1998；石井,2010）。

第二のアプローチは、適応論的アプローチと呼べるものである。人々の行動は生態的社会的な環境に適応する観点から選択されるとし、必ずしも選好とは一致しないと考える。人は特定の状況下において他者がとるであろう行動を予測し、その上で自らの目標の達成に適した行動をとると考える。他者の行動を予測するには、一般に人間はこういった状況下ではこういった行動をとるであろうという信念が必要となるが、それが文化的自己観に相当するものとなる。このアプローチにおいては、文化的自己観は主として他者の行動を予測するために用いられるものとして位置づけられ、それを自身が選好しているかどうかは重視されない。心理・行動傾向の文化差の存在を認めつつも、それは、自分が直面している状況の社会的意味がはっきりしない状況（デフォルト状況）、すなわち文化的自己観を用いて他者の行動を予測する必要がある場合にのみ生じるとし、状況が明確になった場合には必ずしも文化差は生じないと主張する。文化差が、選好に基づいて生じるものではないとする点で第一のアプローチとは考え方を異にする（山岸, 2010；増田・山岸,2010）。

Yamagishi, Hashimoto, & Schug(2008)は、日本人及び米国人を対象に既述の Kim and Markus(1999)の追試³¹を行い、自分が同様の立場の人間 5 人のうちで最初にペンを選ぶとの設定を明示された場合には日本人、米国人ともに多数色のペンを選択する一方、自分が最後にペンを選ぶとの設定を明示された場合には、双方ともに少数のペンを選択し、文化差が消滅する結果を得ている。一方で設定を明示しない場合（デフォルト設定）には、Kim and Markus（1999）と同様の結果となり、文化差はデフォルト設定のみで生じたことを示している。この理由を本アプローチは、日本のように集団主義的な色彩の強い社会においては所属する集団から排除されるコストが高く他人から嫌われない戦略をとるのが適応的であるため、日本人は社会的環境が不明確な場合にはデフォルトの戦略として同調的な行動をとると説明する。そして、個人がデフォルトの戦略を取ること自体が、他者が適応すべき環境を構成することになるため、お互いが必ずしも選好とは一致しない「デフォルト戦略」³²を取り合う関係、すなわち文化差が維持されると考える（山岸, 2010）。このアプローチは、行動における文化差は、適応すべき環境を操作することにより補正が可能であることを示唆するもので

³¹ 実際の実験は、実験参加者にシナリオを読んでもらい、その上で自分ならどのペンを選択するかを尋ねる形式(シナリオ実験)で実施された。

³² 山岸（2010）, p26

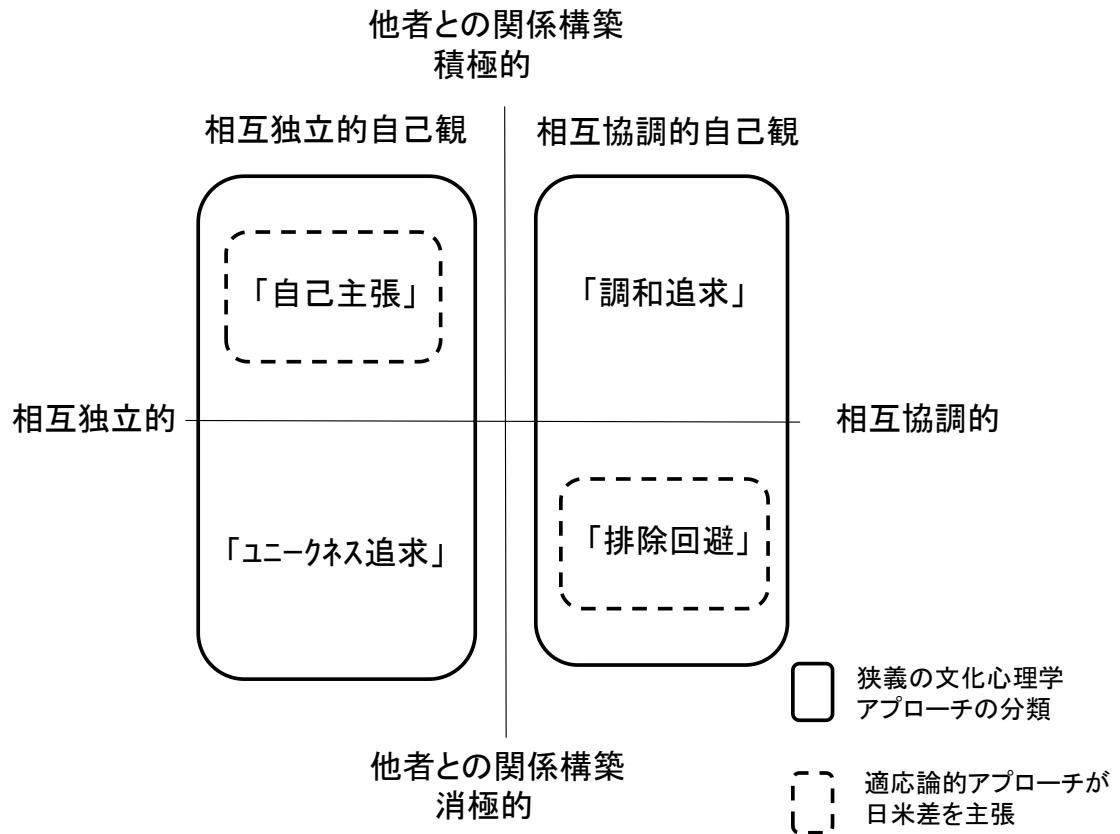
ある。

また、適応論的アプローチは、文化的自己観についても異なる立場をとる。既述のとおり日本においては集団から排除されることを回避する重要性が高い一方で、米国のように個人主義的な色彩が強く特定の集団以外の他者と関わりを持つ機会が多い社会においては、自身を他者に理解させるとともに自らの行動の予測可能性を高めておくことが重要であるとの立場をとり、相互協調的自己観及び相互独立的自己観を、図 2-2 に示すように他者との関係構築に関する志向性によってそれぞれ 2 分割し 4 種類の自己感を提唱するとともに、日米差は「排除回避」と「自己主張」³³においてのみ生じるはずであると主張し、それを裏付ける実証結果を得ている（Hashimoto & Yamagishi, 2013; Hashimoto & Yamagishi, 2014a）。文化心理学では、各人がどのような自己観を有するかを測定するための尺度が開発されており、図 2-2 の自己観を測定するために Hashimoto & Yamagishi(2014a) が開発した尺度を表 2-1 に示す³⁴。

³³ Hashimoto & Yamagishi(2014a)では、「ゲームプレーヤー」としているが、本論文では理解しやすさを考え「自己主張」としている。

³⁴ 第 5 章の分析においてはこの尺度を援用する。

図2-2 文化的自己観



注) Hashimoto & Yamagishi (2014a)を基に作成

表2-1 文化的自己観測定尺度

文化的自己観	尺度
排除回避	まわりの人が自分をどう思っているかが、つい気になる。 つい人の視線が気になってしまう。 まわりの人との関係や、地位のちがいがつい気になってしまう。 まわりの人からきらわれないようにふるまうことがよくある。 まわりの人がどう思うかが気になって、自分のしたいことをそのままできないことがある。
自己主張	自分の意見をいつもはっきり言う。 相手を傷つけないようにあいまいな表現をするより、はっきりと自分の考えを伝えるようにしている。 人と話をするときには、直接的にずばりと言う方が好きだ。 いつも自分の立場をちゃんと主張するようにしている。 つねに自分自身の意見を持つようにしている。
調和追求	まわりの人の気持ちを尊重するようにしている。 まわりの人との間で和をたもつことを大切にしている。 いつもまわりの人の立場にたって物事を考えるようにしている。 自分の利益にならなくても、まわりの人の役に立つことができればうれしい。 まわりの人と協力していると心地よく感じる。
ユニークネス追求	ほかの人とは違った生き方をしたい。 まわりの人に左右されない生き方をしたい。 自分の好きなようにできなくなるくらいなら、人の助けを求めたいとは思わない。 ほかの人とは違う自分が好きだ。 たいていは自分だけで物事を決断している。

Hashimoto & Yamagishi(2014a) から引用。ただし、「自己主張」は、「ゲームプレーヤー」とされている名称を理解のしやすさを考慮して変更している。

また、4種類の自己観について日本人の年齢との相関を調査した結果、相互協調的自己観の一側面である排除回避が年齢と負の相関を示す一方で、相互独立的自己観の一側面である自己主張が年齢と正の相関を示すことを見出し、日本の文化圏で生活した時間が長いほど協調性が低減し独立性が増大することは、狭義の文化心理学アプローチだけでは説明が困難であると主張している (Hashimoto & Yamagishi, 2014b)。

このように、2つのアプローチは、北米地域と東アジア地域の文化差の存在を認める点で一致する反面、文化差が現れる側面及び文化差が生じる理由について異なる見解を有している。しかしながら、両アプローチは相互排他的なものではなく、お互いに協力・補完しながら文化心理学の発展を担っている (増田, 2014)。本論文においては、双方のアプローチの知見を援用して分析を行うこととする。³⁵

³⁵ 世界 50 カ国の IBM 社員を対象に職業意識調査を行った Hofstede(1980)は、「個人主義」と「集団主義」を国際比較を行う一つの次元として採り上げている。しかしながら、その具体的質問項目を見る限りその妥当性に疑問があると考えられ、本論文では援用しない。同調査においては仕事を選ぶ際に重視する項目が尋ねられているが、因子分析を踏まえて「個人主義」を示すとされる項目が「①個人や家族との生活のために十分な時間が確保できること (.86)」、「②自分自身の仕事のやりかたを選ぶ

4.2. 経営学研究への援用に関する注意点

以上のレビューを踏まえ、文化心理学の知見を本論文に援用するに当たり、3.4.に記述した「文化的要因の分析に当って留意すべき点」をクリアするために注意すべき点を確認しておきたい。

まず、「①ステレオタイプの議論になることを回避するために実証データに基づく研究を志向すべきこと」については、文化心理学が社会心理学のディシプリンに則り実証研究を重視している点を援用し、研究設計に反映することが重要となろう。第5章の分析においては、組織成員一人ひとりの行動と選好を被説明変数とするモデルを構築し、文化的自己観の尺度を説明変数にした計量分析を行うこととしている。「②モデルの中に経営施策に関する変数を取り込み、経営実務への示唆を抽出すべきこと」については、第5章の分析において対象企業それぞれの経営施策に関する変数をモデルに投入し経営実務への示唆を抽出することとしている。「③日本の特殊性のみを論ずるのではなく一般理論を志向すべきこと」については、文化心理学が、一般理論を強く志向しグローバルな観点から共通のフレームワークによって地域の特性を明らかにすることを目指している点を援用することが重要となろう³⁶。第5章で援用する文化的自己観の尺度も、東アジア地域と北米地域を比較することを念頭に作成されたものであり、日本の特殊性を主張するものではない。

以上から、文化心理学のフレームワークを援用することにより、3.4の諸点は十分にクリアすることが可能であると考えられる。

文化心理学は、これまで経営学ではほとんど援用されてこなかったが、日本的経営論とは全く異なる観点から経営学における文化的要因の分析に多大な貢献をなしうる学術分野であると考えられ、本論文はその活用を試みるものである。

裁量が相当程度あること (.49)」、「③個人的な達成感が得られるような挑戦的な業務があること (.46)」とされ、「集団主義」については「①技能の向上・修得の為の訓練の機会があること (-.82)」、「②物理的な労働条件（換気、照明、作業空間など）が良いこと (-.69)」、「③自分の技能や能力を十分に活用できること (-.63)」とされている（括弧内の数字は因子分析の負荷量）（p220）。

高野(2008)は、「あきらかに因子の解釈を誤ったとしか考えられない」（p55）と批判している。

³⁶文化心理学の研究対象地域は、当初の北米、東アジアから、欧州、アフリカ等へ拡大しつつある。

第3章

事例研究：衰退メカニズムの 概念モデルの導出

1. はじめに

本章では、第1章で提示した分析のフレームワークに基づいて探索的な事例研究を行い、衰退メカニズムの概念モデルの導出を試みる。事例研究では、株式会社産業再生機構や類似した公的企業再生支援組織（以下 再生機構等）が支援対象とした実質破綻企業7社及びその対照事例として業界トップクラスの業績を上げている企業4社を対象とする。

以下では、まず次節で研究方法を提示した後、第3節で事例の分析を行い概念モデルの導出を行う。その後第4節で概念モデルに関する考察を行う。

2. 研究方法

2.1. 研究設計

本章では、日本企業の衰退メカニズムを探索的に明らかにすることを目的とするため、研究方法として、組織内の因果関係を詳細に明らかにするとともに（沼上, 2000）、理論構築に有効とされる比較事例研究（Eisenhardt, 1989; 金井, 1990）を採用する。研究対象には、再生機構等が支援対象とした企業7社（以下 不振企業）を選択した³⁷。これらは、公的な機関によって実質破綻(債務超過)状態にありながら潜在的な事業収益力があり再生の可能性があると判断された企業であり、個別企業特有の要因によって組織が衰退した企業のサンプルとして適切であると考え。業種横断的な特徴を抽出するため、理論的サンプリング（Glacer & Strauss, 1967）により、不振企業7

³⁷企業名の秘匿が研究対象とする条件となっているため、業種・売上高・社員数等は掲載せず、公的支援組織についてもその支援先が公開されているため特定しない。

社をいずれも異なる業種から選択するとともに、企業規模についても大手企業4社、中堅企業（売上高100～500億円規模）3社とサンプルの多様性を確保した。

不振企業7社が実質破綻に至った理由は、再生機構等が公表している資料から判断可能である。各社の理由は必ずしも同一ではないが、事業環境変化への対応が不十分である点で共通しており、具体的には合理性の乏しい過大投資や事業構造改革（不採算事業の撤退や高コスト構造の是正、コア事業への経営資源の集中など）の遅れや不十分さといった点が共通に指摘されている。事業環境が変化する以前はいずれも収益を上げており、環境変化へ適応できなかったことが原因となって収益の継続的な悪化を招き、破綻にいたっている。全社ともに、序章1.3の組織の衰退の定義及び1.4.の①～③の条件に該当する企業である。

本章では上記に加えて、不振企業から抽出された特徴が不振企業特有のものであるか否かを判断するために対照事例として業績が好調な企業4社（以下 好調企業）を採り上げる³⁸。好調企業4社は全て大手企業でそれぞれ異なる業種に属しており、調査時点において4社中3社は業種における売上高トップ企業である。残り1社は業界で上位3位までに入る企業であるが、長年に亘り事業構造改革を積極的に実施し、リーマンショック後に業界における最高益を記録したことに着目して対象とした。事業構造改革の遅れ・不十分さが不振企業の共通点であることを考慮し選択した。

2.2. データ収集源

データ収集源は、①半構造化インタビュー、②再生機構等の発表資料、③その他の公知の諸資料（有価証券報告書、新聞記事など）の3種類であり、表3-1にその概要を、各企業のプロファイルとともに示した。

2.2.1. 半構造化インタビュー

図3-1（第1章からの再掲）の分析の焦点に従い、本社組織における①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス及び④経営幹部の資質、それぞれの特徴について、半構造化インタビューを対面で実施した。インタビューは不振企業については延べ46名に計70時間、好調企業については延べ26名に計34時間、合計で延べ72名に104時間とな

³⁸ 不振企業と同じ理由で業種・売上高等を掲載しない。

っている³⁹。

当該企業の経験しかない者にはその特徴を語る事が難しい（Schein, 2010）ことを考慮し、当該企業の特徴を相対的に捉える視点を有する者を対象者とした。具体的には、不振企業については、再生機構等の役職員で当該企業に派遣された者（以下 機構等派遣者）を中核に据えた。彼らは、コンサルタント、会計士、弁護士、金融機関経験者が大半を占め複数企業の知見を有することに加え、派遣先企業で再生の陣頭指揮を執るために、当該企業やその主要事業の全体像が把握できるポジションに就き、重要な意思決定に参画する。通常 1 年から 2 年の期間にわたり当該企業に駐在若しくは頻繁に接触し、その間、各社の社内資料、役社員へのアクセスに制約は殆どない。また、派遣前には、再生機構等以外の第三者（コンサルティング企業、監査法人等）が実施した当該企業のデューデリジェンス（財務・事業・組織等に係る事前評価）について当該第三者と議論を重ねる機会を有している。このため、機構等派遣者は、研究者ではないものの事例研究で重要となる三角測量を各自レベルで確保している共通点を有しており、本研究における中核的なデータ源として適切であると判断した。

ただし、機構等派遣者には、当該企業の破綻前後の状況しか把握できないという限界がある。破綻時の特徴が破綻以前から存在したか否かを確認するために、破綻以前に当該企業に在籍しその後他社に転出した者（以下 OB）をインタビュー対象者に追加した⁴⁰。OB だけでは対象者数を確保できない場合には、補完的に破綻以前から在籍している現役プロパー役社員（以下 プロパー役社員）を追加し、破綻前の不振企業の特徴を重点的に聴取した⁴¹。

好調企業においては、機構等派遣者に該当する者が存在しないため、複数企業経験者である OB 及び他社からの転入者を中核とし、補完的にプロパー役社員にインタビューを実施した。不振企業、好調企業ともに、OB、転入者、プロパー役社員については、本社組織の特徴を語る事ができるよう、役員、経営企画・人事などの主要スタッフ部門又は中核事業部門の経験者を中心に対象者を選定した。

³⁹ インタビュー対象者のうち 4 名から、それぞれ 2 社に関する内容を聴取したため、ネットの対象者数は 68 名である。

⁴⁰ 相対的な視点を有することを重視し、他社へ転出した OB を優先してインタビュー対象者とした。

⁴¹ 企業規模が小さい中堅企業 3 社については、OB 及びプロパー役社員へのインタビューが実現できず、機構等派遣者に当該企業駐在中にプロパー役社員から聞いた話を重点的にインタビューし破綻前の状態を推定した。

2.2.2. 再生機構等の発表資料

公の機関が企業再生に関与しているため、①対象企業の概要、②再生機構等へ支援の申込みに至った経緯、③事業再生計画の内容などが公表されている。特に破綻事由については本資料を主たる情報源とし、それをインタビューで確認する方法をとった。

2.2.3. 公知の諸資料

有価証券報告書を主として経営幹部のプロファイルの確認のために活用した。また、再生時には新聞に多数の記事が掲載されており、加えて、再生に携わった関係者がその経験を書籍として出版しているケースが存在する。これらは、インタビューの内容と照合するために活用した。

表3-1 企業プロフィール及びデータ収集源

不振/ 好調	企業プロフィール			インタビュー対象者数・インタビュー時間									
	企業名	規模	オーナー系/ 非オーナー系	機構等派遣者		OB		転入者		プロパー		合計	
				人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間
不振企業	A社	大手企業	非オーナー系	3	5	3	5	0	0	2	4.5	8	14.5
	B社	大手企業	非オーナー系	8	11.5	4	7.5	0	0	0	0	12	19
	C社	大手企業	非オーナー系	2	2.5	1	1	0	0	2	4	5	7.5
	D社	中堅企業	非オーナー系	3	5.5	0	0	0	0	0	0	3	5.5
	E社	大手企業	オーナー系	7	9	2	3	2	2	1	1	12	15
	F社	中堅企業	オーナー系	3	4	0	0	0	0	0	0	3	4
	G社	中堅企業	オーナー系	3	4.5	0	0	0	0	0	0	3	4.5
好調企業	X社	大手企業	非オーナー系	NA		2	3	3	4.5	5	5.5	10	13
	Y社	大手企業	非オーナー系	NA		5	5.5	0	0	0	0	5	5.5
	Z社	大手企業	非オーナー系	NA		3	7	1	2	3	1.5	7	10.5
	S社	大手企業	オーナー系	NA		2	3	2	2	0	0	4	5
合計				29	42	22	35	8	10.5	13	16.5	72	104

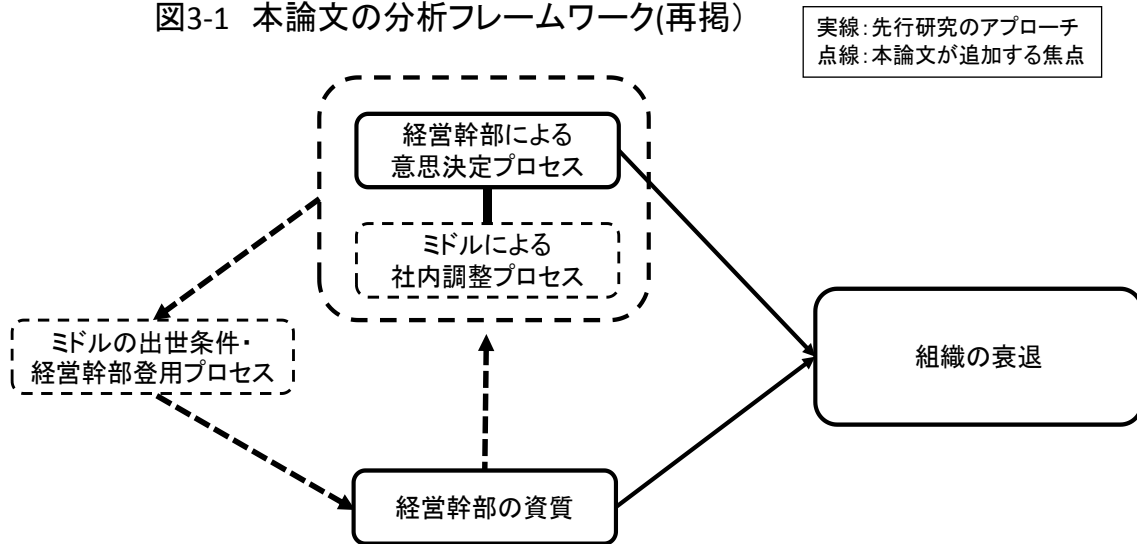
不振/ 好調	企業プロフィール			機構等 資料	公知の資料		
	企業名	規模	オーナー系/ 非オーナー系		有報	記事	その他
不振企業	A社	大手企業	非オーナー系	○	○	○	○
	B社	大手企業	非オーナー系	○	○	○	○
	C社	大手企業	非オーナー系	○	○	○	○
	D社	中堅企業	非オーナー系	○	-	○	-
	E社	大手企業	オーナー系	○	○	○	○
	F社	中堅企業	オーナー系	○	-	○	-
	G社	中堅企業	オーナー系	○	-	○	-
好調企業	X社	大手企業	非オーナー系	-	○	-	-
	Y社	大手企業	非オーナー系	-	○	-	-
	Z社	大手企業	非オーナー系	-	○	-	-
	S社	大手企業	オーナー系	-	○	-	-

注)「機構等資料」:再生機構等の発表資料、「有報」:有価証券報告書、「記事」:新聞記事(日経テレコン)

「その他」:再生関係者の著作に当該企業に関する記述が存在するもの。

インタビュー対象者のうち4名からは、それぞれ2社に関する内容を聴取したため、ネットの対象者数は68名である。

図3-1 本論文の分析フレームワーク(再掲)



2.3. 研究プロセス

分析は、事例研究からの理論構築プロセス（Eisenhardt, 1989）に準拠して実施した。インタビューは、少数の例外を除く 95%以上を録音の上文字に起こし、質的データの分析法（佐藤, 2002; 2008）に則り、専用ソフト⁴²によって定性的コーディングを実施した。本章の分析の焦点である、①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、及び④経営幹部の資質、それぞれの観点から事例とコードのマトリックスを作成し、メカニズムの概念モデルを検討した。

3. 事例及び分析

11 社に関するインタビュー調査を進めていく中で、オーナー系企業⁴³と非オーナー系企業には顕著な差異があることが判明した。⁴⁴ このため、本章においては非オーナー系に絞った議論を展開することとし、オーナー系企業については補章において論

⁴² MAQDA11 を使用した。

⁴³ 創業オーナー又はその一族が破綻時又はその近年まで実質的な経営を担っていた企業を指す。株式の持分比率が 50%を超えていることを必ずしも意味しない。

⁴⁴ オーナー系企業においては、オーナーに多くの権限が集中しており、経営幹部による意思決定プロセス、ミドルによる社内調整プロセス、ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、経営幹部の資質の全ての点にオーナー個人の影響が強く表出するため、分析対象として分別することが適切と判断した。一方、企業規模による差異は見られなかった。

ずることとする。この結果、本章で分析対象とするのは、非オーナー系の不振企業 4 社（大手企業 3 社、中堅企業 1 社）及び好調企業 3 社の計 7 社となり、インタビュー対象者及び実施時間は、不振企業 28 名・46.5 時間、好調企業 22 名・29 時間、合計 50 名・75.5 時間となる⁴⁵。

以下では、まず不振企業 4 社に共通する特徴を図 3-1 の分析フレームワークに従って抽出し、好調企業との比較を行ったうえで、概念モデルを導出する。

3.1. 不振企業の特徴

3.1.1. 経営幹部による意思決定プロセス：予定調和的色彩の強さ

取締役会や経営会議など不振企業各社の経営幹部による意思決定プロセスは、予定調和的な色彩が極めて強い特徴を有している。その背景には、社内の対立を回避するとともに、役職や入社年次といった社内秩序を遵守する強い社内規範が存在する。

社内の対立を回避するために、仮に業務上の必要性があっても同僚に対する批判と取られかねない言動は極力回避され、業務上の失敗が生じても個人の責任が追及されることは稀である。下記のインタビューコメントが典型的である。

* 「いつの間にかうやむやになる。責任も取らない。仲間を傷つけることは好まないということ。・・・ギスギスしたことは言わないという感じだった。社長以下、皆そうだった。」（A 社 OB）

* 「成功・失敗の判断はない。責任者も明確化されていなかった。一応担当役員はいたが、これが大変だとか、失敗だとかいうことを公にしなかった。対立を回避し、犯人探しをするのは悪いという感じがあった。・・・（破綻後に外部から来た経営者に）『誰が何の責任を負っているか、全く判らない』と言われた。経営者として何かに責任を負っているという意識が無かった。社長ですら全社の収益に責任を負っているという意識が無かったと思う。」（A 社プロパー役社員）

社内ではヒエラルキーが尊重され、入社年次が組織成員の間で強く意識されている。機構等派遣者からは、組織成員の日常会話の中で成員の氏名と併せて入社年次が言及されることの多さが指摘されている。ヒエラルキー意識の高さを反映し、役職下位者

⁴⁵ インタビュー対象者に重複は無い。

が上位者に対して自らの意見を開陳することは極力回避され、情報流通の大半が上から下への一方通行となっている。また、役職上位者に対しては、「失礼があつてはいけない、恥をかかせてはいけない」(A社機構等派遣者)という配慮が強く社内で共有されており、経営幹部が事業所などを訪問する際には、現場は予行演習も含め受入準備に多くの労力を割くことが常態化している。また、派閥、学閥、本流部門、特定のステークホルダーの意向に忠実なグループなど、政治的な影響力を有する集団も各社に存在し、社内秩序は政治的性格を併せ持っている。⁴⁶ 下記に代表的なコメントを示す。

* 「本社の経営陣がでてくると、全部決まるという感じ。天皇が来るというような緊張感があった。取締役はトップ中のトップ。周りは『ハーッ』という感じだった。・・・そもそも絶対に上には逆らわない。社長は神のような存在だった。・・・上司にはノーは言わない。立場が上に人に対しては、仮に正論と思っても言わない。」(B社機構等派遣者)

* 「社内的に上位者に意見が言えるという雰囲気は全くなかった。」(D社機構等派遣者)

* 「幹部は殿様、社宅は御殿。偉い人がムチャムチャに偉かった。本社の人が来ると、殿様行列の殿様が来ることになるので、その準備が予行演習などで大変だった。」(C社OB)

* 「トップが支店に来るとなると、その支店の改築・修繕から始まり、当日は赤じゅうたんを敷くような感じだった。〇〇ホテルの一室は彼専用だったとか、新幹線の一番前のAB席を押さえるのが秘書の仕事だったとか、逸話は事欠かない。」(B社OB)

* 「上下関係が強かった。年功序列も同じ。グループ会社の役員の方が、それを管理している部門長よりも年次が上のため、例えばグループ会社の役員の中のキーマンには事前根回しをやっていた。〇〇年入社ということが絶えず付きまとう。年次が

⁴⁶ 大手1社の派閥については破綻前20年間の有価証券報告書に記載された取締役の経歴及び複数の新聞記事からその存在を確認した。他の大手1社の学閥についても破綻前20年間の有価証券報告書に記載された取締役の出身大学によってその存在を確認した(企業名を秘匿するため詳細情報は記載しない)。しかしながら、本流部門及び特定のステークホルダーの意向に忠実なグループの存在についてはインタビュー以外の情報源による確認は出来ていない。

上だと権限がなくても何か言ってくるし、下が気にする。」(A社プロパー役社員)
*「出世する役員は社内接待が多かった。仲間内の飲み会がすごく多かった。毎晩夜の予定が入っていて、全部社内相手。社内接待にどのぐらい金を使えるかがパワーの源泉だった。」(A社OB)

こうした規範が存在するため、取締役会や経営会議は予定調和的な色彩を強く具備し、侃侃諤諤の議論が行われることはほとんどない。

インタビューにおいても、「正論と正論がぶつかり合う議論はなかった」(A社プロパー役社員)、「会議の場では、ガチンコの議論はほとんどなく、誰かの意見に寄り添うことが多い。対案を出して意見を戦わせるというよりも、空気に大勢に同調する感じが強かった」(B社機構等派遣者)、「活発な意見がでるような会議があった印象はない。ヒートアップした議論をした覚えはあまりない」(C社プロパー役社員)、「ガンガン議論するというのではなく、粛々と会議が進む」(C社OB)、「何人かの偉い人が意見を言って、スウッと通る。感想がいくつかが出るぐらい。疑問を呈するような意見は出ない」(D社機構等派遣者)と類似するコメントが多い。

また、「社長が『ああ、いいねえ』というと決まってしまう」(A社プロパー役社員)といった役職上位者や有力者の意見に他のメンバーが無批判に同調する傾向が見られる。

D社機構等派遣者は、「自分が会議で上の人に議論を投げかけると、周囲はびっくりしていた。・・・役員は自分より年下の人間が発言すること自体が気に食わないという態度だった」と回想する。A社OBは、「会議で議論を交わすのは、声が大きい人がいるときだけ。声が大きい人というのは、社長の意向に沿ったことを言うということ。異論は出ない」と述べている。会議全体の様子は次のD社機構等派遣者のコメントによく表れている。

*「担当部門の役員が説明して、そこでいい悪いもなく、説明したら終わりという感じだった。お互いに意見を言うことが良しとされていない慣習が存在した。自分たちが質問すると、嫌われた。顔が真っ赤になっていた。動揺していた。言われたこともないから。質問されたり、意見を言われたりすること自体に違和感があったのだろう。自分たちが差し戻すこともあったが、そのときには非常に不服そうだったし、顔つきが不満を表していた。一応反論っぽくこたえていたが、説明になって

いなかった。」

会議は全会一致が原則であり、仮に一人でも反対すると意思決定をせず、議案は次回以降に先送りされる。意見が割れる議案について議論を尽くして多数決で決議されることはほとんどない。また、出席者の大半が自らの担当部門の利益代表者として会議に臨んでおり、出席者間でお互いの案件には口を出さない相互不可侵原則ともいえる暗黙の合意が成立している。このため、経営陣の一員として本来行うべき全社最適の観点からの発言はほとんどなされず、会議では部分最適の議論が大半を占める。

* 「会社が3つ、4つあったような会社。お互い踏みこまない感じだった。それぞれの部署を尊重して部署同士もお互い口を出さない。」(A社機構等派遣者)

* 「お互いの事業部門には傷をつけない。〇〇〇〇(他部門の商品名)を僕が『これは売れない』といたら、〇〇さん(当該他部門責任者)から『よけいなことを言うな』と怒られた。暗黙の形で相互不可侵だった。自分の持ち場は持ち場で守りたい。全社はどうでもよい。」(B社OB)

* 「事業部が分断されているということ。横の会話をするなどと言われてきた。横の事業部が別の会社のように、事業ごとに『空気』が違っていた。」(C社機構等派遣者)

* 「(幹部が)全社の取締役としてではなく、業務執行部門代表として座っている。そのため、他人の領域に踏み込まない。お互いに、こちらも踏み込まないから、お前も入ってくるなという感じ。質問すら出ない。」(D社機構等派遣者)

また、いわゆるPDCAサイクルがしっかりまわっていない点も共通している。特にCA部分が「犯人探しをすると解釈され」(B社機構等派遣者)、忌避されている。このため施策の成功・失敗が明確にならず、結果として誰が責任者なのかが判りにくい体制になっている。本来、PDCAサイクルは、当初目的が達成できていない施策を議論の俎上に乗せ予定調和を崩す力を有しているが、不振企業ではその事態が回避されている。

* 「PDCAをまわしてくれと何回も言った。決めてもフォローがない。成功失敗をしっかりと見ていく風土はなかった。・・・PDCAがないので、何がうまく行かなか

った、次はどうするという議論がなかった。責任者が明確でないのでやりようがない。」(D社機構等派遣者)

*「成功と失敗の判断を明確にしないことが普通だった。個人の責任を問わない。・・・投資委員会などもやっていたが、終わった後の検証、フォローは行われていなかった。」(C社プロパー役社員)

*「成功失敗の判断はない。責任者も明確化されていなかった。一応担当役員はいたが、これが大変だとか、失敗だとかいうことを公にしなかった。対立を回避し、犯人探しをするのは悪いという感じがあった。」(A社プロパー役社員)。

*「機構がはいって KPI を設定したときに、できたものは○、できなかったもの×、課題があるものは△という整理をしようと思ったときに、ものすごく抵抗された。×が悪いこと、犯人探しをすると解釈された。」(B社機構等派遣者)

*「はっきりさせない。皆で皆を守り合う。いろんな部門が関与することによって、誰が責任者かが判りにくいようになっていた。」(A社機構等派遣者)

3.1.2. ミドルによる社内調整プロセス：事前調整の重視と妥協色の強さ

経営幹部による意思決定を予定調和的に行うために、ミドルによる事前調整が重視され多くの労力が割かれている。A社機構等派遣者は、「良くぞあそこまで関係ない人たちにも調整をするというぐらい、調整している」とその業務量の多さに驚きを隠さない。B社機構等派遣者は、「仕事において大事にされていることが、あまりにも調整的なことが大きかった。仕事をする上で大事なことが調整であった」とその重要性を指摘する。

事前調整は、社内の反対意見を抑えることに主眼が置かれ、意思決定プロセスと同様に、役職上位者や有力者の意向が重視される。このため、調整プロセスは論理を戦わせるものとなりやすく、強い妥協色を帯びることとなる。一人の反対も出ないように議案内容に修正が施され、時に「毒にも薬にもならないもの」(B社OB)と変容してしまう。相矛盾する意見が取り入れられた結果、議案自体が同床異夢になってしまうことも珍しくない。その場合事前調整を担当するミドルは、同床異夢の内容を書面上の表現のテクニックで乗り切ろうと努力するため、会議に提出される書面自体が曖昧なものとなり、出席者によって内容の理解に差異が生じる結果を生む。A社プロパー役社員は、「根回しの段階で、角がドンドン取れてしまい、結局残ったものに対しては、誰もが『ちょっと違う』ということになり、信念を持って進めるという感じにな

らなかった」とコメントしている。

万が一、事前調整で反対意見を消しきれない場合には、会議への上程自体が先送りされ、幹部同士が意見を戦わせる事態が回避される。C社プロパー役社員は、「会議で反対意見がでると、事務方に（経営幹部から）お叱りがあった」と、ミドルにとっての事前調整業務の重要性を指摘している。

3.1.3. ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス

3.1.3.1. ミドルの出世条件：社内調整力、派閥等への所属及び「出過ぎない、気が利く」

上記を反映して、ミドルの出世条件、いわゆる「できる人材」の定義も特異なものとなる。第一に挙げられるのは、自分の意見を控え、経営幹部、特に有力者の考えを付度しその実現に向けて社内を調整する能力である。各案件の企画立案はミドルに任されているが、社内秩序が重視されるために、「上が見たい絵を持っていかないと話が進まない」（A社プロパー役社員）ことが多く、幹部の意向を実現する能力に長けた人材が重用される。

「上の思っていることを絵にして、通せるように調整するヤツ」（B社OB）、「皆の動きを見ながら調整する人間」（C社プロパー役社員）、「如何に上の求めていることを読み取って、期待通りに動くかが一番大事。自分がどう思うかではない。幹部が何をお考えか、それを実現するにはどうするのかを阿吽の呼吸で読み取って動く」（A社OB）人間であることが「できる人材」の重要な要件になる。

特に、予定調和的な意思決定プロセスを通すための社内力学を踏まえた社内調整力が重視される。A社プロパー役社員は、この能力を「決して自分がこう思うではなく、『この案件は、今の立ち位置こうだし、雰囲気こうだし、あそこは押えた方がいいから、あそこは事務的に押えたから、ここは言及せずに、このままこっちの方向さえ行けばいいし、あの人はいつもこういうことを言うから』という感じ」と表現し、社内力学に目を配った調整力の重要性を指摘する。

組織に属する者である以上、ある程度の調整力が必要であることは論を俟たない。しかしながら、不振企業のミドルの出世条件においては、調整能力に極めて高いプライオリティが置かれている。ある会社の人事部経験者⁴⁷は、「当社で優秀と言われている

⁴⁷ 本人の特定を避けるために企業を特定しない。

る人間を 30 人から 40 人選んで外部の専門会社に評価してもらったら、調整能力に長けている人間ばかりだった。クリエイティビティはない。調整と根回しの能力が突出しているとの評価だった」と回想している。

第二の条件として、派閥・学閥・本流部門・特定のステークホルダーに忠実グループなど強い政治力を有する集団に所属することが挙げられる。有力幹部の意向を察知する機会に恵まれることに加えて、社内調整に必要なネットワークの一員となれることが大きな理由として挙げられている。「出世条件は、社内政治、ネットワーク力、個としての賢さ。その頭の良さを社内政治と根回しと人事関連に使う人が生き残る。30 歳そこそこからそういうマインドセットになる」と A 社 OB はコメントする。「上への上がり方が学歴（出身大学）で決まっている」、「偉い人は大体〇〇大学出身。誰が〇〇大学卒かは皆わかっている」（B 社機構等派遣者）、「人と人のつながりで偉くなる人が多かった。派閥ということ。見ていて良くわかった。実力よりは人間関係。業績が厳しくなつてからは、特定のグループに属する人」（C 社プロパー役社員）、「本流部門の人間が有利だった。偏っていた。・・・本流部門の人は皆 A の評価がついていた」（D 社機構等派遣者）。派閥、学閥、本流部門など政治性の切り口は異なるものの、その集団に属することの重要性は高い。

第三には、出過ぎない、気が利くといった点も重要なコンピタンスとなるようだ。「人とぶつかっている人は偉くならない。ギスギスする人、空気を読まない人はいつの間にかいなくなる」、「評価されたのは、我を出さず先回りして自分の意見を言わず、よく気付くようなタイプ。それが『出来る男』（A 社 OB）、「社長の好むようなこと言う人、減点が少ない、評判がいい人。・・・仕事ができるわけではない」「正しいことを言うよりも、耳当りが良いことをいう人」（B 社 OB）、「リーダーシップを強く前に出すようなタイプ、出る杭タイプの方は辞めていった」（C 社プロパー役社員）、「本流部門では、出過ぎない、気が利くは重要」（D 社機構等派遣者）と類似するコメントが多い。次の機構等派遣者のコメントは興味深い。

* 「社内から批判されないことが大切である。厳しいことを言うと批判されてしまう。A 社内で部長になれずにずっと滞留している人がいた。他の部署に対して『お前のところはコスト削減できていないじゃないか』というような人だった。・・・組織のために発言していると思うが、そういうことを許さない風土だった。他の部署に踏み込まない、非難しないことが重要だった。」（A 社機構等派遣者）

* 「正論を話す風土は薄かった。正論を話す人は飛ばされていた。海外の子会社や部門内でも端の方にいた。(再生機構等として) 彼らを引き上げ重要なポストに抜擢した。うまく機能してくれた。」(C社機構等派遣者)

3.1.3.2. 経営幹部登用プロセス：恣意性・政治性の高さ

ミドルが経営幹部に登用されるプロセスは、上記要件を備えた者の中から有力幹部の目に留まった者が引き上げられており、経営幹部の恣意性・政治性が強く反映するプロセスとなっている。

「好き嫌いとか肌合いの世界。昔から良く知っている仲かどうかが重要」(A社OB)、「出世するのは、親分子分の関係で愛いヤツと思われる人」、「経営陣の選ばれ方は、単なる好き嫌い」(B社OB)、「特定の人に気にいられた人が出世して行った」(C社プロパー役社員)、「個別人事は幹部の恣意的な人事」(D社機構等派遣者)と、本人の能力が客観的に評価された上で人事異動に反映され、周囲にも納得性が高い人事が行われているとの指摘はない。後述する好調企業に見られるような人事部門による組織横断的な牽制機能及びそれに基づく公正中立な人事規律は存在しない。

人事規律の脆弱性を示すもう一つの側面として、人事評価システムとしての目標管理制度(MBO)の弱さを挙げるができる。目標管理制度は、本来であればPDCAと同様に業務の成果に基づく淘汰メカニズムとして機能すべきものであるが、不振企業においてはその役割が果たされていない。対立回避の規範を反映し、上司が部下に対して厳しく接することが忌避されるため、「普通にやっていたらAがついてきた。甘かった。」(C社プロパー役社員)というように評価は総じて甘い傾向にある。そもそも評価基準が曖昧であるとの指摘も多い。

* 「求められることが定性的なこと。結果がはっきり見えることが目標になっていない。営業に対しても数字が目標になっていない。・・・部下に対して厳しく接して育成する習慣はなかった。何事もスマートなことが尊ばれた。厳しい上司は非難される。あの人の下にいくと大変という噂がでるとよくない。人に非難されないことが重要。厳しい人がいたが、重要なポストにはついていなかった。」(A社機構等派遣者)

* 「人事考課のときに、B、Cはつけず、せいぜいAマイナス、Aをつけることもあった。部下から嫌われたくないことが理由。普段、その部下について問題点を言っ

ている割には、評価が甘いことがすごく多かった。」(B社OB)

ある企業の人事部経験者⁴⁸は、「MBOの目標も定性的なので評価のしようがない。人事のときに自分は部長クラスのMBOの運用をやっていたが、業績が赤字のときに部長のMBOの達成度を調べてみたらトータルで100%を超えていた。どういうことだ、と憤慨し部下とやけ酒を飲んでいた」と回想している。

こうした人事規律の脆弱性に加えて、既述のとおり、PDCAが実施されず施策の成功・失敗が明らかにならないため、業務の成果に基づく淘汰メカニズムが機能せず、忝意性・政治性の高い登用プロセスに補正がかからないこととなる。

その一方で、登用されるミドルの能力自体への納得性は低いながらも、登用に関する周囲からの予測可能性は高く、サプライズ人事は少ないとの指摘が多い。下記のコメントがそれをうまく表現している。

*「有力部長が20人ぐらいいると、花形ポストを持ちまわる。外から入る余地は無い。先が見えるようになっている。あの人がこのポストについたから、次はこうなるということ。仰天人事はない。規定路線・・・役員になるためには、役員になるための部長ポストに就くことが大切。人事が決めるのではなく、派閥の長が決めていた。人事は力が無い⁴⁹。手続きを担当する部署にすぎない。一定の派閥に入り、一目置かれれば、それなりの部長ポストが行く。派閥の長が昔務めたポストということ。上司にしっかり仕えることが極めて大切である。」(A社OB)

このように、不振企業のみドルは、有力グループに属しながら社内調整能力を磨き、また出過ぎない、気が利くという側面を身につけながら出世街道を進み、有力グループの幹部に気いられることによって経営幹部へと登用されていく。PDCAや人事評価などの牽制作用が機能していないため、実務能力や業績による淘汰のメカニズムが働

⁴⁸ 本人の特定を回避するために企業を特定しない。

⁴⁹ 閥が複数ある場合には上記コメントのように人事部の力は弱くなるが、強力な閥が一つの場合には、人事部がその閥の中核機能を担うため、逆に力が強くなるようだ。

かず、このプロセスには補正がかからない。

それでは、こうして登用された経営幹部はどういった資質を有することとなるのか、それを次に見ることとする。

3.1.4. 経営幹部の資質：強い社内政治力と低い経営リテラシー・実務能力

ミドルの中から選抜され登用される経営幹部は、上記の出世条件及び登用プロセスを反映した資質を具備することとなる。

不振企業の経営幹部の資質の最大の特徴は、社内政治力の強さにある。政治的に有力な集団に属し、社内力学を踏まえた社内調整に長じていることに加え、有力者から高い評価を得て登用されたことが他の組織成員に認識されていることが、本人に高い社内政治力を付与することは想像に難くない。このため、経営幹部は、役員という立場や人間関係をテコにして仕事を進める傾向を強く有することとなる。インタビューからは、幹部が社内政治力を駆使する様子が窺える。

* 「役員たちの威圧感はすごかった。一種独特の威圧感があった。『われわれが現れたのだから断るのか』という感じ。・・・相手に交渉力を持つための玉の投げ方がうまい。また、自分たちを取り込むのがうまかった。コミュニケーション能力に長けている。情報を持っているので、相手の必要とする情報を小出しに出してくる。ゴシップ系の情報が多い。」(B社機構等派遣者)

* 「『実態がわからないのか』と言いながら、事業を拡大しようとする人を抑えつけていった。自分の力をつけるために抑えつけるという感じがあった」(C社プロパー役員)

* 「〇〇社長の時代に秘密警察のような組織ができて、彼の出身母体ではない部門への締め付けを厳しく行っていた。」(A社OB)

* 「何でこの人が偉いのかと思うような人、言っていることが良くわからないような人がいた。付き合いがあって、酒を飲んでうまくやっているようなことがあったのだと思う。親分・子分の関係になっている。社内政治力ということ。何か特定の分野で卓越したものを持っているわけでもない人もいた。それで社長にまでなった人がいた。」(A社OB)

* 「中味は下が考えるけれども、上は派閥の力学、人のマネジメントをやっている。優秀な部下を抱え込めるか、そのために毎晩飲んでた。」(A社OB)

* 「〇〇さんは巧妙で無能な人をポストにつける。ノーチャンスとと思っていた人に対して、『俺の言うことを聞いていればポストにつけてやる』といってポストを作るので人望が高まった。有能な人は有能な人で『お前は飛びぬけたことはするな。周りには有能なやつもそうでないやつもいるので、皆の輪を乱すな』というメッセージを出す。」(B社機構等派遣者)

一方で、経営幹部は、企業経営に必要とされる経営リテラシーや実務能力を十分に備えていない。社内調整能力に偏重した出世条件と恣意性・政治性の高い登用プロセスの中で、経営リテラシーや実務能力が必ずしも必要条件とされないためである。PDCA サイクルや目標管理制度 (MBO) による業務成果に基づく淘汰プロセスも存在しないため、経営リテラシーや実務能力が十分に問われないまま経営幹部に登用されることが可能となっている。

比較的大きな組織の経営を担う以上、一定の社内政治力は必要と考えられる。しかしながら、不振企業の経営幹部の資質は、経営リテラシーや実務能力と比較して社内政治力に大きく偏重していることが特徴である。

インタビューでは、経営幹部の経営リテラシーや実務能力には否定的かつ辛辣なコメントが多数に上る。

B社機構等派遣者は、「(幹部は) 無能なのに偉い。実務のことをわかっていない。丸投げしているから。丸投げしているので実務を知らない。本来、任せているというのは、いざとなれば自分が出て行って補正できるということのはず。彼らは、丸投げしていて、実務がわからないから、みんなの前で自分の意見を言って物事を決めることを絶対にしない。」と、同社OBは、「特にスタッフ系幹部のリテラシーは極めて低かった。共通言語、フレームワークは欠如していた。だから、指示できない。・・・3C、SWOTすらない。リーダーが、自分なりの仮説をもって、『自分はこう思うが、もしお前が違うと思ったら、他の案を持ってこい』ということすらない」とコメントしており、また、D社機構等派遣者は「なによりも役員が会社としての意思決定をするという意識がなかった」と述べている。

下記のコメントはA社OBで外資系企業経験者のコメントであるが、外資系企業幹部との比較で不振企業の幹部の特徴がよく表現されている。

* 「外資系のボスは一番勉強していて、仕事をしていて、考えている。A社のボス

は違う。外資のボスには『この人にはかなわない』というオーラがある。その人が社長だからではない、端的に（能力が）すげーなということ。恐れ入りましたという感じ。A社の社長にはそれがなかった。・・・リーダーシップ特性としては、ボス。人間関係だけ。ボスと子分の関係。」(A社OB)

こうした経営幹部が部下に出す指示・命令は、経営リテラシー・実務能力の低さを反映して、事実に基づく戦略的・論理的なものではなく、幹部の立場を背景とした持論や経験に基づくものが必然的に多くなる。インタビューコメントは同様に手厳しい。

- * 「偉い人は立場でものを言う。数字が全部出終わった後に『何だこれは！』と文句は言うが、だからこうすべきとは一言も言えない。結果論の講釈はいくらでもできるが、こうすべきとの具体論は一言もない。これは強烈。結果が出た後の講釈は誰でもできる。企業が成長していた段階ではそれで成り立っていたかも知れないが、事業の構造が破綻しだしたときにはお荷物なだけ。」「外を見て事業環境を理解した上で戦略に落とし込んでいく。そういった観点がそもそもない。・・・秩序を保つことが目的で勝つことが目的になっていない。」(B社機構等派遣者)
- * 「事実に基づくものではなく、ファクトを見ないやり方で、・・・幹部の発言は、時にとっても細かいものが多かったり、思いつき、持論だったり、昔話だったりすることが多かった。経営レベルの議論ではなかった。また、目先の議論が多く、先の話がない」、「客観的に儲かっているか儲かっていないかの数字を見る意識は希薄だった。」(A社プロパー役社員)
- * 「役員になると新しい部署にポンと降りてくる。自分の経験だけでその部署をみようとするので、いつも右往左往していた。世の中で書かれているリーダーシップを感じたことはない。」(A社プロパー役社員)
- * 「持論・経験に基づくものが多い。一部のファクトのみに強く、他は独善的。重視すべき特定のステークホルダー向けのファクトには徹底的に強い。・・・それ以外の会社として儲かるとか会社として事業をするという観点でのファクトは興味がない、情報がとれていない。経験に基づく話ばかり。」(C社機構等派遣者)
- * 「高い学歴の人が集まっているが、リテラシーがある感じではない。事業部門長は、社長と同じように、理屈なく下に怒鳴る。」(D社機構等派遣者)

いわゆるパワーベース（沼上ほか，2007）については、正当性パワー、賞罰パワーに偏重しており、幹部の指示命令に従うのは、その内容の適切性（情報パワー）や幹部への憧れ(同一パワー)によるものではない。

- * 「彼の指示をなぜ聞くのかというと、面倒を見てくれた親分ということ。派閥の人事権ということ。能力的なものではない。アイデアマンであったり、ちょっとした発言がよかったりするけれども、すごい経営者とはぜんぜん思わない。」（A社OB）
- * 「上の人は、単に役職が上で偉いだけ。能力でかなわないという感じでまったくいない。」（A社プロパー役社員）
- * 「カリスマ的リーダーシップのような理念的なもの、背骨になるような強いメッセージを発信することはない。」（B社機構等派遣者）
- * 「『俺に逆らったら、どこかに飛ばす』というのが付きまとっていた。」（B社OB）
- * 「能力ではなく立場で人を動かしていた。」（C社機構等派遣者）

また、リーダーシップ特性については、タスク志向は脆弱であり、人間関係志向に強く偏重している。

- * 「あえて摩擦を起しながら成果を出していくというタイプはいなかった。」（A社現役役社員）
- * 「リーダーシップ特性としては、人間関係軸が強い人が多い。成果軸は弱かった。」（A社機構等派遣者）
- * 「リーダーシップ特性は、人間関係志向。そもそもタスクは認識していたかどうかも疑問。」（B社機構等派遣者）
- * 「メンテナンス軸が強い。成果を出していなくても上がって行く。」（B社OB）
- * 「人間関係主体で仕事をする人が多い。理論はではない。厳しくなる前後で変化しない。」（C社プロパー役社員）
- * 「圧倒的に人間系。成果系は一人もいなかった。」（D社機構等派遣者）

一方、こうした幹部の人間的な魅力を語るコメントが少なくなかったことは指摘しておくべきであろう。

* 「いわゆる米国の経営学という意味では他の会社と比べて勉強不足。ただ、教養面、本は読んでいる。人としての魅力を感じた。単にネッコロがっているおじさんたちではない。」(B社機構等派遣者)

* 「プライベートで付き合いにはこんな楽しい人はいない。上品なタイプ、知識は豊富だし、仕事でなければこんな楽しい人はいない。」(A社機構等派遣者)。

このように不振企業の幹部は、人間的な魅力を伴い社内政治力を強く持った人物である一方で、経営的、戦略的思考は得意ではなく、実務能力も不十分である。

したがって、こうした経営幹部が集まった取締役会や経営会議の議論は、事実をベースとした議論を戦略性や経済合理性の観点から侃侃諤諤と戦わせるよりも、平和裏に事を処理していく予定調和的なものになることは合理的な帰結であると考えられる。

以上が、不振企業各社に見られる共通点である。表 3-2 に、企業毎の代表的なインタビューコメントを示した。

表3-2 不振企業の特徴

表3-2 不振企業の特徴				
	A社	B社	C社	D社
(1)経営幹部による意志決定プロセス				
対立回避・既存秩序遵守の規範の存在	○ ・「仲間を傷つけることは好まない、…ギスギスしたことは言わないという感じだった。」(OB) ・「(役職上位者に対して)失礼があつてはいけない。恥をかかせてはいけない、という配慮はものすごい」(機構等派遣者)	○ ・「本社の経営陣がでてくると、全部決まる感じ。天皇が来るというような緊張感があった。…そもそも絶対に上には逆られない。社長は神の様な存在。」(機構等派遣者) ・「トップが支店に来るとなると、…当日は赤じゅうたんを敷くような感じだった。」(OB)	○ ・「対立回避、秩序維持の傾向が、間違いないくあつた。」(OB) ・「上下下達で下の者は自由に意見を言う雰囲気ではなかった。」(プロパー) ・「幹部は殿様、社宅は御殿。偉い人がムチャムチャに偉かった。本社の人があると、…予行演習などで大変だった。」(OB)	○ ・「社内的に上位者に意見が言えるという雰囲気は全く無かった」(機構等派遣者) ・「ヒエラルキー意識がものすごく高い。」(機構等派遣者)
予定調和的色彩の強さ	○ ・「異論はでない。社長が『ああ、いいねえ。』という決まってしまう。」(プロパー) ・「議論は激しいものにはならない。事前に必要なところには調整が終わっていて、既定路線になっている。」(機構等派遣者) ・「会議は全会一致が原則。多数決はありえない。」(OB)	○ ・「会議の場では、ガチソコの議論はほとんどない。極めて特微的。」(機構等派遣者) ・「対案を出して意見を戦わせるというよりも、空気に大勢に同調する。」(機構等派遣者) ・「会議には反対がでるものはかからない。」(機構等派遣者)	○ ・「本社の会議はガンガン議論するものではなく、肅々と会議が進む。」(OB) ・「議論を戦わせる風土は薄かった。議論を好む人は閑職に追いやられていた。」(機構等派遣者) ・「当時は、一人でも反対すると意思決定をしなかった。」(プロパー)	○ ・「自分が会議で上の人に議論を投げかけると、周囲はびっくりしていた。」(機構等派遣者) ・「取締役会は、担当役員が説明して、良いも悪いもなく、説明したら終わりという感じだった。自分たちが質問したら嫌われた。」(機構等派遣者)
PDCAサイクル欠如	○ ・「PDCAは無かった。やることが実績で、フォローはなかった。学んでいなかった。」(OB) ・「責任をはっきりさせない。皆で皆を守り合う。いろんな部門が関与することによって、誰が責任者が判りにくいようになっていた。」(機構等派遣者)	○ ・「機構が入ってKPIを設定したときに、できたものは○、できなかったもの×、課題があるものは△と整理しようとしたが、ものすごく抵抗された。×が悪いこと、犯人探しをすると解釈された。」(機構等派遣者) ・「誰が責任者だったんだということが多かった。レビューする風土は全く無かった。」(OB)	○ ・「成功と失敗の判断を明確にしないことが普通だった。個人の責任は問わなかった。」(プロパー) ・「事業へのコミットメントが低かった。PDCAは実態的に存在しなかった。」(機構等派遣者)	○ ・「成功・失敗をしっかり見ていく風土が無かった。…PDCAが無いので、何がうまく行かなかった、次はどうするという議論がなかった。責任者が明確でないでやりようが無かった。」(機構等派遣者)
(2)ミドルによる社内調整プロセス				
事前調整の重視	○ ・「良くぞあそこまで関係ない人たちにも調整するというぐらい、調整している。」(機構等派遣者)	○ ・「仕事において大事にされていることが、あまりにも調整的なことが多かった。仕事をする上で大事なことが調整であった。」(機構等派遣者)	○ ・「事前根回しが重要視され、異論が出そうなものは会議には提出されなかった。」(プロパー) ・「会議で反対意見が出ると事務方に(経営幹部から)お叱りがあった。」(プロパー)	△ ・「力が強かった本流部門は、他の部門には根回しはやっていない。社長にはやっていたが。」(機構等派遣者)
妥協色の強さ	○ ・「根回しの段階で、角がドンドン取れてしまい、結局残ったものに対しては、誰もが『ちょっと違う』ということになり、信念を持って進めると感じにならなかった。」(プロパー)	○ ・「上程されてくるものは、毒にも薬にもならないもの。」(OB) ・「新たな企画もマーケティングなどをせず、幹部に気に入られるように作ってしまっていた。」(機構等派遣者)	○ ・「反対意見がでないように角を丸めることがあった。」(プロパー)	○ ・「会議をしても意見を言わないで、その後で(機構の提案を)骨抜きにしようとするのが結構あった。」(機構等派遣者)
(3)ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス				
幹部の意向実現のための社内調整力	○ ・「役員の欲するものを提供できる人が重用されていた。上司からして、便利な人。決して自分がこう思うではなく、『この案件は、今の立ち位置はこうだし、雰囲気こうだし、あそこはおさえたほうが良いから、あそこは事務的におさえたから、ここは言及せずに、このままこっちの方向さえ行けばいいし、あの人はいつもこういうことを言うから』、という感じの人。」(プロパー)	○ ・「出世するのは、上の思っていることを絵にして、通せるように調整するヤツ」(OB) ・「根回しを行って調整できないヤツは力量が足りないということ。…頭のいいヤツが努力を内部調整に使ってしまっている。」(OB)	○ ・「皆の動きを見ながら調整する人間が偉くなる。実力のある人の意思に従う人や空気を讀む人」(プロパー) ・「社内調整力が大事だった。…偉くなるタイプは上司を支えるタイプだった。」(プロパー)	○ ・「上の人から言われたことをそのまま意見せずに実行した人が引き上げられていた。」(機構等派遣者)

表3-2 不振企業の特徴(続)

(3)ミドル出世条件・幹部登用プロセス(続き)								
派閥・学閥等への所属	○	・「出世条件は、社内政治、ネットワーク力、個としての賢さ。その頭の良さを社内政治と根回しと人事関連に使う人が生き残る。」(OB) ・「派閥の人脈に入ることが大切。好き嫌いとか肌合いの世界。引き上げてくれる人が出てくると上がっていきける。」(OB)	○	・「人間関係。派閥力学が働いて、本来経営者が持つべき能力とは異なる次元で評価が行われ上がっていく。」(OB) ・「〇〇大学だと出世が早かった。人事部は殆どが〇〇大学出身。」(機構等派遣者)	○	・「人と人とのつながりで偉くなる人が多かった。派閥ということ。見ていて良くわかった。実力よりは人間関係。業績が厳しくなってからは、特定のグループに属する人。」(プロパー) ・「特定のステークホルダーに忠実なグループが力を持っていた。」(機構等派遣者)	○	・「本流部門の人間が有利だった。偏っていた。」(機構等派遣者) ・「本流部門は皆Aの評価が付いていた。」(機構等派遣者)
出過ぎない、気が利く	○	・「社内から批判されないことが大切。厳しいことを言うとか批判される。…組織のために発言していると思うが、そういうことを許さない風土。」(機構等派遣者) ・「人とぶつかっている人は偉くならない。ギスギスする人、空気を読まない人はいつの間にかいなくなる。」(OB)	○	・「社長の好むようなことをいう人、減点がない人、評判がいい人…仕事ができるというわけではない。」(OB) ・「議論を戦わせる人よりも、幹部に耳当りの良いことをいう人が重用される。」(OB)	○	・「リーダーシップを強く前へ出すようなタイプ、『出る杭』タイプの人は辞めて行った。」(プロパー) ・「出過ぎない、気が利くという傾向は本社に存在した。」(OB)	○	・「本流部門では該当する。上の言うことに即してやっていく人が偉くなっていた。出過ぎない、気が利くは重要。」(機構等派遣者)
(4)経営幹部の資質								
社内政治力の強さ	○	・「上は派閥の力学で動く。…優秀な部下を抱えるこめるか、そのために毎晩飲んでる。」(OB) ・「何でもこの人が偉いのかと思うような人がいた。酒を飲んでやっているようなことがあったと思う。親分・子分の関係になっている社内政治力。何か特定の分野で卓越したものを持っているわけでもないが社長にまでなった人がいた。」(OB)	○	・「役員たちの威圧感はずかかった。一種独特の威圧感があった。『われわれが現れたのだから断るのか』という感じ。…相手に交渉力を持つ玉の投げ方がうまい。」(機構等派遣者) ・「巧妙に無能な人をポストにつける。『自分の言うことを聞いていればポストにつけてやる』というポストを作る。こうして人望を高めていた。」(機構等派遣者)	○	・「論理よりも、持論・経験談・声の大きさを仕事を行う。」(プロパー) ・「実態がわからないのか」といながらも、事業を拡大しようとする人を抑えつけていった。自分の力をつけるために抑えつけるという感じがあった。」(プロパー) ・「本社幹部は、社内政治力、人間関係志向性が強い人が多かった。経営リテラシーがあったら(C社)のその後も随分違っていたかもしれない。」(OB)	△	・「自分たちが入る前は、社長が怒鳴ればそれで済むという感じだった。」(機構等派遣者) ・「本部長クラスは、社内政治力というよりもバン!と言い切るタイプだった。」(機構等派遣者)
経営リテラシーや実務能力の低さ	○	・「事実に基づくものではなく、ファクトを見ないやり方で、幹部の発言は、時にとても細かいものが多かったり、思いつき、持論だったり、普話だったりすることが多かった。経営レベルの議論ではなかった。また、目先の議論が多く、先の話が無い。」(プロパー) ・「外資系のポスは一番勉強して、仕事をしていた、考えている。A社のポスは違う。外資のポスには『この人にはかなわない』というオーラがある。その人が社長だからではない、端的にスゲーなということ。…A社の社長にはそれがなかった。」(OB)	○	・「(幹部)は無能なのに偉い。…彼らは、丸投げして、実務がわからないから、みんなの前で自分の意見を言っで物事を決めることは絶対しない」(機構等派遣者) ・「特にスタッフ系幹部のリテラシーは極めて低かった。共通言語、フレームワークが欠如していた。だから、指示できない。…3C,SWOTすらない。」(OB) ・「数字が全部出終わった後に『何だこれは!』と文句は言うが、だからこうすべきとは一言も言えない。結果論の後講釈はいくらでも出来るが、こうすべきとの具体論は一言もない。…企業が成長していた段階ではそれで成り立っていたかもしれないが、事業の構造が破綻した時にはお荷物なだけ。」(機構等派遣者)	△	・「厳しくなるほど、論理ではなく、持論・経験談で人を動かす色が強くなった。」(プロパー) ・「会社として儲かるとか、事業をやるという観点でのファクトに興味がない。経験に基づく話が多い。」(機構等派遣者) ・「社外に働きかけて事業を作るタイプもいた。」(プロパー)	○	・「高い学歴の人が集まっているが、リテラシーがある感じではない。…事業部門長は、社長と同じように、理屈ではなく下に怒鳴る。」(機構等派遣者) ・「ROIの試算が無いまま、『何年もがマシな理由で億単位の投資を経営会議に上程してきたのに驚いた。…数字に基づく判断をしてこなかったということ。』(機構等派遣者)
人間関係志向性偏重のリーダーシップ	○	・「人間関係軸が強い人が多い。成果軸は弱かった。」(機構等派遣者)	○	・「人間関係志向が強い。そもそもタスクを認識していたかどうかとも疑問」(機構等派遣者)	○	・「人間関係志向。間違いない。」(機構等派遣者)	○	・「圧倒的に人間系。成果系は一人もいなかった。」(機構等派遣者)
注) ○:該当、△:若干の反対意見や留保が存在。 「プロパー」:プロパー役社員								

3.2. 好調企業との比較

上記の不振企業の特徴は、果たして不振企業特有のものなのであろうか。それを確認するために、上記各項目の特徴に沿って好調企業関係者にインタビューを実施した。不振企業の特徴と対比する形で以下差異を確認する。

3.2.1. 経営幹部による意思決定プロセス：闊達な議論の存在

不振企業に見られた対立回避や社内秩序を遵守する規範は、好調企業についても一定程度存在する。インタビューでは、「会議そのものは、シャンシャンで終わらせたいと

の思いは少なからずある」(X社プロパー役社員)、「描けば多かれ少なかれ、会社というのはいった側面はあるのではないか」(Y社OB)「少なからずある。程度の差ではないか」(Z社OB)といったコメントが寄せられた。また、各社とも組織成員間で入社年次も意識されているようだ。

しかしながら、好調企業には、それらを凌駕する強い規範が存在することが明らかになった。下記のコメントが示すとおり、現場・現実を重視し、事実に基づく議論を尊重する規範である。これによって社内に政治性がはびこることが防止されており、いずれの企業にも派閥等は存在しない。

- * 「誰が言ったかにかかわらず正しいことをやる。これが基本。『こういう事実だよな。誰が見たってこれはこうだよな。これいいことわるいこと？悪いこと。直そうよ。』この風土があった。」(X社OB)
- * 「やることに対して正しいか、正しくないか。好きか嫌いかではない。誰がいつているかによって賛成・反対を変えることはしない。」(Y社OB)
- * 「特に、スタッフが優秀。責任感が強く、真つ当なことを言う。こちら文句が言えない。正論が通る風土であり、よいことはよい、わるいことはわるいということ。ファクトベースの議論が多い。儲からなかったら止めるというのが文化になっている。」(Y社OB)
- * 「出るくいは打たれないという感じだった。」「自由闊達な風土だった。・・・〇〇さんについても『野武士だから、どこかで潰されてしまうかも』と話をしていたが、きちんと偉くなった。」(Y社OB)
- * 「新入社員の言っていることでも『こいつの言っていることは正しい』というような社風があった。正論が通りやすい社風。」(Z社OB)
- * 「上司に意見を言えない風土はあまりない。一人ひとりが考えることを尊重する風土。『お前はどのような意見なのか』を新入社員から求める風土がある。」(X社転入者)
- * 「役職が上に対しても意見は言いやすい風土。言い方は気をつけるが。」(X社プロパー役社員)
- * 「幹部の現場訪問があっても、特段の配慮などしたことはない。」(Y社OB)
- * 「ランクを超えて議論する風土があった。課長が部長にねじ込んで行ったり、一担当が強烈に主張したりすることがあった。全く自由に発言できる風土。何も言

わないと、『何やっているんだ』という感じだった」(Z社OB)

- * 「(幹部は)偉くない。本人たちが偉いと思っていなかった。上に対して失礼があつてはまずいとか、手を煩わせてはいけないとかの気を遣うことはなかった。上司に対して意見を言っても失礼にならない。」(Z社OB)

不必要な対立は回避し、役職上位者に配慮はしつつも、必要であれば仮に相手が上長であっても躊躇せず事実に基づく議論を戦わせることが、この規範の存在によって可能となっている。既述のとおり不振企業の経営幹部の議論は、事実に基づくものではなく、自身の持論や経験談に基づくものが多い特徴がある。その場合、年齢の若さ、経験の少なさが大きなハンディとなり、役職下位者が経営幹部と対等に議論を交わすことは容易ではない。対照的に、好調企業の議論は事実をベースにしているため、年齢、経験の少なさがハンディとはなりにくい。

この規範の存在により、好調企業の経営幹部による意思決定プロセスにおいては、不振企業と比較して予定調和的な色彩は薄く、闊達な議論が交わされている。インタビューでは、「なあなあの馴れ合いをしない。手厳しいことをきちんと伝える風土がある」(X社転入者)、「会議は侃侃諤諤とやっていた。シャンシャンで終わったことはない」(Y社OB)、「会議は議論をしっかりとやって進めていくことが基本だった」(Z社OB)などとコメントされている。

ただし、全会一致原則、相互不可侵原則(他部門への意見陳述の自粛)については、3社の中で若干の温度差が存在する。2社(Y社及びZ社)において全会一致原則はなく、一部に反対者があっても多数決や社長一任といった形で先送りせずに意思決定が行われている。

- * 「Y社の中の会議では全会一致は感じたことはない。Y社には全会一致原則は存在しない。結論が出ない場合には、会議のトップが責任を取って決めていた。」(Y社OB)

- * 「〇〇事業の撤退だって全会一致ではなかった。残せっていう人が一杯いた。あの技術は必要だとかなんだとか、ノスタルジアは当然ある。ただ、コーポレートの若手はしっかりしているから、『武士の情けはない』と主張する。現場の本部長は粘る。当時の本部長からコーポレートは『木っ端役人』とまで言われたが、や

りきった。」(Y社OB)

- * 「(ある新規事業)をやるというときに、経営会議2回やっても結論がでず、取締役会で『そんなコストが安くなるわけがない。証拠を見せろ!』と議論したことがあった。そのときには、全会一致にならず、社長に一任することになって交渉をスタートした。結局うまくいかなかったが。取締役会は、昔から結構議論があったと聞いている。」(Z社OB)

また、相互不可侵原則については、執行責任者の意見を尊重することを原則としつつも、必要な場合にはしっかり議論が交わされているようだ。

- * 「自分たちから他部門に文句をつけることはある。8割ぐらいは先方(の意見)を尊重するが、2割ぐらいは意見を言う。」(Y社OB)
- * 「相互不可侵はあまりなかった。自分は〇〇の担当役員だったときに、他の部署のことやシステムのことに意見を言ったりした。社長から『天ツバだ』と言われた。前からそういう社風。昔から好き勝手言っていた。」(Z社OB)
- * 「相互不可侵はある程度あったが、自分は言いたいことを言っていた。ルーティン業務についてはあまり言わないが。」(Z社OB)

一方、残りの1社(X社)は、単一の事業体で機能別部門の専門性が極めて高いため、各部門内の議論は極めて活発であるものの、トップレベルでの議論になると上記2社と比較すると全会一致や相互不可侵原則が出現するようだ。その代わり、経営レベルの会議に上程されるまでのプロセスにおいて、現場レベルからの重層的な部門間の擦り合わせが行われ、部分最適というデメリットが顕在化するリスクを下げる工夫がなされている。また、トップ経営層においてこの方法による意思決定のスピードの低下と大胆な軌道修正の困難性という課題が認識されており、分社化などの方法論が検討されている。

- * 「各機能内では激しい議論があるが、経営のレベルになると若干活発度が下がる傾向が見える。」(X社転入者)
- * 「機能が強いので機能で出世して行って、トップになる。幹部の多くは機能トップでしかない。全体最適の議論は、すり合わせで行われる。営業まで入ったすり

合わせ。最初から現場からずっとすり合わせる。」(X社転入者)

不振企業に欠落していたPDCAサイクルについても、企業間で若干の温度差が存在する。複数事業を展開し事業構造改革を実施してきたY社では強力に実施されている一方で、単一事業を展開するX社及びZ社においては部門レベルでは実施されているものの、経営レベルでは改善の余地があり強化途上との指摘があった。一方で、責任体制については、3社ともに明確にされている。

Y社においては、PDCAによって成功・失敗の白黒をはっきりつけることが徹底されている。特に業績が悪い事業の改善に向けたPDCAは厳しく、会社全体の業績が良くても手綱は緩まない。経営企画部門がイニシアティブを発揮し、担当者が本部長クラスの幹部と直接議論を戦わせることが普通に行われている。Y社OBは、「社長が経営企画室、特に若手将校に任せていた。・・・彼らが厳しかった。自分からは『これぐらいいいではないか。事業本部がこれだけやりたがっている。武士の情けでやらせてやってくれ。』というのと、『経営に武士の情けはありません。』と彼らに言われた。・・・彼らはまじりつけなしに『For the company』。自分達は付き合いがあるから(事業本部の)顔が見えてしまう。彼らは、厳しい中で自分たちが何とかしなければいけないという若手将校だった」と回想している。別のOBも「経営の場で、何でこの事業の問題があるのかの原因分析は徹底して入る。通常の現場のPDCAだけではなく、事業の選択と集中に関しては、コーポレートと徹底して議論する。改善の締め切りのタイミングを決めてまわしていくので厳しい。事業の存在価値を厳しく問われる。大変。」とコメントしている。

他方、X社においては、「個々の業務ではPDCAはしっかりまわっている。実務のKPIは細かい。組織学習は絶えず改善で行われている。小さいPDCAはまわっているが、大きい事業単位のPDCAには課題がある」(X社転入者)とのコメントが見られ、Z社についても経営レベルでのPDCAについては経営企画中心に改善途上と指摘された。X社、Z社ともに経営幹部に課題として認識されており、改善のためのアクションが取られている。

以上、好調企業の経営幹部による意思決定プロセスについては、全会一致原則、相互不可侵原則、PDCAサイクルの実施状況について若干の差異がありつつも、①事実

に基づく議論を尊重する規範が強く共有され、政治性が組織から排除されていること、
②これに基づき闊達な議論が行われており予定調和性が低いこと、の2点で共通しており、この点で不振企業と異なることが明らかとなった。

3.2.2. ミドルによる社内調整プロセス：議論・検討を深める事前調整

ミドルによる社内調整プロセスについては、3社とも事前調整を重要視しており、この点においては、不振企業との差異はない。X社プロパー役社員は、「事前調整は死ぬほどやる」とコメントしている。

しかしながら、不振企業の手前調整が、反対意見を消すことを主目的とし妥協色が極めて強いこととは対照的に、3社の手前調整は、どれも事実に基づく議論を深めることを目的としており、当該施策の有効性・効率性を高める効果をもたらす点で大きく性質を異にする。表面的な事象は類似しているものの、その本質が異なる点に注意が必要である。以下コメントを引用する。

- * 「事前調整は多い。当社では必要なプロセスとして意識してやっている。検討の主題の中身を深めるために、分析検討を深めるためにやっている。事前調整をするたびに、議論が深まる。提案の弱さ、落ちている部分が見えている。当社にとっては必要なプロセスである。」(X社転入者)
- * 「事前調整は確かにあったが、圧倒的に議論の深化のための事前調整。妥協するためではなかった。」(Y社OB)
- * 「角が丸まるということはない。・・・全体最適の観点から、どうしたらそれを実現できるかという議論が中心だった。真ん中を取る妥協というものではない。正論を戦わせる事前調整である。真意を確認しながら進めるので同床異夢はほとんどない。」(Z社プロパー役社員)
- * 「そもそもドキュメントがファクトベースになっているので、玉虫色にはなりにくい。」(X社転入者)
- * 「同床異夢なんてありえない。事前調整では白黒をはっきりつける。反対があっても上程を見送ることはない。」(Y社OB)
- * 「ミドルの調整では、角が丸まったという印象は無い。」(Z社OB)

3.2.3. ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス

3.2.3.1. ミドルの出世条件：正論の展開力と人格

続いて、ミドルの出世条件と経営幹部登用プロセスについて比較を行う。好調企業においても、不振企業の出世条件とされた、上司の考えを忖度しその具体化に向けて社内を調整する能力については、ある程度は必要であるとの指摘が多かった。組織人として生きていくための術ということであろう。ただ、下記のようにインタビューにおいては、「それが全てではない」旨のコメントが必ず伴う点に注意する必要がある。

- * 「上が求める絵を創る能力も必要。ただ、自分の意見も持っていて、そのバランスをとっている人が偉くなっている。自分の意見がなければだめ。両方ともないと。」(X社転入者)
- * 「調整タイプの間人もそこそこ偉くなっている。上が求める絵も作れていた。ただ、彼らは自己主張も強かった。」(Y社OB)
- * 「上が求める絵を描く能力については、そういう便利なヤツも必要ではあるが、自分の絵を創る能力を持っていることが前提条件。」(Y社OB)
- * 「こういった面はある程度は必要。能吏タイプはある程度必要だが、名前があまり挙がらない。上が求める絵ではなく、自分の絵が必要ということ。」(Z社OB)

このように不振企業の出世条件も一定程度は必要とされる一方で、インタビューからは好調企業において圧倒的に重要な要件が存在することが明らかになった。特に次の2つの能力の重要性が指摘されている。第一には自己の意見・正論を堂々と主張し、それを自ら実行する能力であり、第二には、衆目が一致する人格・人間性である。関連するコメントを示す。

<正論の展開力と実行力>

- * 「課長、係長時代に、喧嘩し、辣腕を振るわないと偉くなれない。ただ、対立するような内容だけでも対立せずにやってしまうことが重要。対立しないのは、正しいことは正しいから。・・・正しいことを正しいといえる人が偉くなるということ。そして確実に実務能力が高い人。人間関係で出世している人もいたが、20対1。」(X社OB)
- * 「現地現物で正しいことを正しいといえる人が偉くなる。すなわち、問題解決能力

- であり、それを証明しなければならないため、PDCAが必要になる。」(X社OB)
- * 「(出来る人間は) 会議で聞いていれば解る。論理的、筋が通っている。現場を根ざした話をしているかどうかが大切。」(Y社OB)
 - * 「自分の意見をもって正しいことを正しいと言ってるヤツが偉くなる。」(Z社OB)
 - * 「偉くなるのは、上に向かって反論してくる人間。こういう人間はプラスの評価を受ける。」(Z社OB)

<人格・人間性>

- * 「器用な人間はダメ。調整力は、人格的調整力。アイツがやっているならいいか、というもの。人柄。仕事がそこそこできて、人柄がいい。敵は少ない。こうもりではない。上司を背負って物を言うヤツはだめ。」(Z社OB)
- * 「人間関係というよりも人間力。そういったものを感じ取ってこの人は信じられると思ってもらふこと。キレルばかりではだめ。」(Y社OB)
- * 「能力だけではなく、一番のチェックポイントは人格的に大丈夫か。部下を殺さないかどうか。自分の部下を育成して組織能力を高めるタイプか。」(X社OB)

3.2.3.2. 経営幹部登用プロセス：人事部門の牽制による公正なプロセス

好調企業の経営幹部登用プロセスについては、不振企業のような政治性・恣意性はほとんど見られない。人事部門が強い牽制機能を果たしており、幹部・部門の恣意的な登用ができない仕組みが構築されている点が大きな特徴となっている。学閥・派閥等の政治的な力を有するグループが好調企業に存在しない理由の一つはこの人事部門の牽制機能にあると考えられる。

具体的には、人事部門が多大な労力をかけて、個人の評価情報を社内から収集し、個人の評価に関する知見を豊富に蓄積している。複数の事業を行っているY社においては、人事部門所属の人員を各事業部門に配属し、当該事業部内での評価情報を丹念に収集している。したがって、ある個人の評価に関しては、本人の上長よりも人事部門の方が多くの情報を保有しており、公正な判断が出来る体制が構築されている。

この情報量を背景として人事部門は、昇格・人事異動に大きな影響力を有しており、各事業部門は、人事異動に際して人事部門との事前調整を実施している。その際、事業部門の意向は尊重されつつも、人事部門が強い影響力を行使し、恣意性が排除されている。このため、周囲からも納得性の高い公正な人事が担保されている。

- * 「人事部門が、すべての昇格の最終権限を持っている。情報が入ってくる。死ぬほど情報を集める。社内評判を聞きに行く。他部門に聞きに行く。上司は、たいてい部下を誉めるので。他部門に死ぬほど聞く。」(X社プロパー役社員)
- * 「各事業部門には人事部が派遣している人事部出身者が必ずいる。・・・彼らはローテーションで様々な事業部門を経験しているので、人を見る眼が肥えているし、事業部門からしてもそれなりの人物であることが通常。事業部門の人事異動案は、事業部門トップが当該人事担当者を入れて案を作る。この段階で人事の規律が一つ入ってくる。その上で、本社人事部と調整を行う。ここで再度規律が入る。人事部は個々人についての情報を極めて良く把握している。その情報源は、人事部派遣の人事担当者。彼らが日ごろ事業部門内で人事情報を集めている。よく見ている。」(Y社OB)
- * 「人事考課は、人事部が全て見直す。甘いヤツと辛いヤツがいるので。人事部はヒアリングをしまくっている。評判を聞いている。人事部の評価に対して、大きな文句がでない。・・・個別人事に、人事部が全部関与する。営業のトップといえども、営業部の人事を自分で決めることは出来ない。その割には人事部出身者が必ずしも出世しないところが、良いのではないかと思う。」(Z社OB)

この結果、好調企業 3 社の幹部はいずれも能力・人格等において衆目が一致する人材が登用されている。サプライズ人事は滅多にないということになる。

- * 「下から見て『上に上がって欲しい』という人が偉くなる。『何であの人が』という人がなることはない。」(X社OB)
- * 「『何であんな人が』という人は、20 人に一人。今の役員の顔ぶれをみると、10 年前に役員になるなあと思っていた人。人を見る眼が並ではない。」(X社OB)
- * 「人事は良く見ていると思った。自分の周りで、『何でこの人が』と思うような人が偉くなるケースはなかった。」(Y社OB)
- * 「意外な人が役員になるということはない。」(Z社OB)

既述のとおり、不振企業においてもサプライズ人事は多くない。しかしながら、それは能力・人格等において衆目が一致するためではなく、派閥・学閥に属している人物

が順次登用されていくことから「次は彼」と推測がつくという意味であり、この点においても、好調企業には、不振企業と表面上の事象は同じでありつつも、その本質において大きな差異が存在する。

なお、強い影響力を有する人事部門は、3社いずれにおいても社内において高い信頼感を勝ち得ている。人事部門の判断に対する不平不満は指摘されていない。豊富な情報量を背景とした人事部門の判断が公正・中立であることが窺える。

こうした人事規律の存在によって、経営リテラシーや実務能力に乏しい幹部の登用が抑止されていると考えられる。また、企業間で差異があるものの既述した PDCA サイクルも実力ベースの淘汰メカニズムとして機能しており、同様の役割を果たしていると考えられる。

3.2.4. 経営幹部の資質：高い実務能力と経営リテラシー

こうしたプロセスを経て登用された経営幹部は、当然の帰結として不振企業の経営幹部とは異なった資質を有することとなる。好調企業の幹部を特徴付けるのは、高い実務能力・経営リテラシーである。X社転入者は、「手続き的指示しかできず、方法論がいえない人ではない。実務能力が入っている。最終的に上に行く人には、能力がない人はいない。幹部の特徴としては、実務能力はメチャメチャ高い。・・・出来る人が偉くなっている」、「経営幹部はどこへ出しても恥ずかしくない粒ぞろい。問題解決能力とそれに関する見識を持った人材」と、Z社 OB は「そういった能力（実務能力と経営リテラシー）は当然あり、それを人格がおおっている」とコメントしている。特に、Y社では、管理会計上の収益単位を細分化し、幹部候補生が「小さなレベルから経営をした経験を積んでいく」（Y社 OB）よう工夫されていることも経営幹部の高い経営リテラシーに結びついているようだ。

但し、単一事業を展開する X社においては経営リテラシーについて若干留保する意見が見られた。各部門の専門性が極めて高く幹部が特定部門でキャリアを積むウエイトが高いことが要因として上げられている。X社においては経営レベルの PDCA についても経営幹部が改善の必要性を認識している点と整合的である。

不振企業の経営幹部の資質にあった社内政治力については、組織である以上一定程度必要との指摘もあったが「政治がないといえようそになるが、健全に横串がささる」（X社 OB）というように、その役割は限定的である。

パワー源泉は、幹部の指示命令の適切性（情報パワー）が圧倒的で、不振企業に見られた正当性パワー、賞罰パワーを指摘する声は極めて少なく、特に賞罰パワーについては皆無であった。リーダーシップ特性については、人間関係志向性も強いものの、成果志向性も同様に有すると指摘されている。X社プロパー役社員は、「人間関係ばかりに関心がある人は、重要なポジションに就くことができない」とコメントしている。

以上が、不振企業と対比した好調企業各社に見られる共通点である。表 3-3 に、好調企業毎の代表的なインタビューコメントを示した

表3-3 好調企業の特徴

	X社	Y社	Z社
(1) 意志決定・社内調整プロセス			
① 意志決定プロセス			
対立回避・既存秩序厳守の規範の存在	○ ・「会議そのものは、シャンシャンで終わらせたい思いは少なからずある。」(プロパー)	○ ・「多かれ少なかれ、会社はこういった側面はある。」(OB)	○ ・「少なからずある。程度の差ではないか。」(OB)
正論尊重の規範と社内政治性の否定	○ ・「誰が言ったかにかかわらず正しいことをやる。『こういう事実だな。誰が見たってこれはこうだよな。これ良いこと悪いこと？。悪いこと。直そうよ。』この風土があった。」(OB)	○ ・「やることに対して正しいか、正しくないか。好きか嫌いかではない。誰が言っているかによって賛成・反対をかえることはしない。」(OB) ・「正論が通る風土。良いことは良い、悪いことは悪い。ファクトベースの議論が多い。」(OB)	○ ・「正論が通る社風だった。自らの考えを述べることを尊重する社風だった。…暴論もあったが、正論を戦わせていた。野武士的だった。」(OB) ・「新入社員の言っていることでも『こいつの言っていることは正しい』というような社風だった。」(OB)
闊達な議論の存在	△ ・「なあなあ馴れ合いをしない。手厳しいことをきちんと伝える。」(転入者) ・「ドキュメントがファクトベースになっているので、玉虫色になりにくい。」(OB) ・「各機能内では激しい議論があるが、経営レベルになると若干活発度が下がる。」(転入者)	○ ・「侃侃諤諤とやっていた。シャンシャンで終わったことはない。」(OB) ・「〇〇事業の撤退だって、全会一致ではなかった。残せている人が一杯いた。コーポレートの若手がしっかりしているから、武士の情けは無い。」(OB) ・「Y社の会議で全会一致を感じたことがない。」(OB)	○ ・「役員会の議論では、多様な意見が出ていた。担当以外の案件に対しても、意見が出る。他人の領分だからしゃべってはいけないというのは少なかった。」(OB) ・「全会一致原則はなかった。」(OB)
PDCAと責任体制明確化	△ ・「個々の業務でのPDCAはしっかり回っている。組織学習は絶えず行われているが、大きい事業単位のPDCAは弱い。」(転入者) ・「重要事項が未達におわるのはまずい。担当部局のトップが厳しい評価を受ける。」(OB)	○ ・「何でこの事業に問題があるのかの原因分析が徹底して入る。通常のPDCAだけではなく、事業の選択と集中に関しては、コーポレートと徹底して議論する。」(OB)	△ ・「責任体制ははっきりしているが、PDCAは意外と得意ではない。経営企画が主導して改善中。」(転入者)
② 社内調整プロセス			
事前調整の重視	○ ・「事前調整は死ぬほどやる。」(プロパー) ・「事前調整は悪くは評価さえない。絶えず擦り合わせが行われながら上に上がっていく。」(プロパー)	○ ・「事前調整は確かにあったが、圧倒的に議論の深化のための事前調整。」(OB)	○ ・「上に上げるまでの間に、階層別の調整・意見交換を実施している。」(プロパー) ・「根回しは、必要な情報を交換し、共有するため。」(転入者)
議論・検討を深める性格の強さ	○ ・「事前調整は多い。当社では必要なプロセスとしてやっている。検討の主題の中身を深めるために、分析検討を深めるためにやっている。事前調整をするたびに、議論が深まる。提案の弱さ、落ちていく部分が見えてくる。当社にとって必要なプロセスである。」(転入者)	○ ・「同床異夢なんてありえないということ。」(OB) ・「事前調整で角が丸まることはなかった。」(OB) ・「白黒をはっきりつける。反対があっても上程を見送ることは無い。」(OB)	○ ・「調整で角が丸まったという印象は無い。」(OB) ・「角が丸まるということは無い。部分最適の傾向は否定しないが、全体最適の観点から、どうしてもそれを実現できるかという議論が中心。真ん中を取る妥協というのではない。正論を闘わせる事前調整。」(プロパー)
(2) ミドル出世条件・幹部登用プロセス			
幹部の意向実現のための社内調整力	○ ・「こういった面はある。」(プロパー) ・「社内調整力・上が求める絵を作る能力は同じ。」(転入者)	○ ・「調整タイプの間もそこそこ偉くなった。上が求める絵も作っていた。ただ、自己主張も強かった。」(OB) ・「組織人である以上、ある程度必要」(OB)	△ ・「こういった面はある程度必要。役員の中には少数派だがこういう人もいた。」(OB) ・「上の人には、出すぎて、気が利かず、空気を読まない人が結構いた。」(OB)
正論展開力・実行力	○ ・「正しいことを正しいといえる人が偉くなる。それと確実に実務能力が高い人。人間関係で偉くなる人もいたが、20対1」(OB) ・「現地現物で正しいことを言える人。加えて、問題解決能力。それを証明しなければならぬため、PDCAとなる。」(OB)	○ ・「論理的、筋が通っているか。現場に根ざした話をしているか。」(OB) ・「実行力とスピード」(OB)	○ ・「自分の意見を持って正しいことを正しいといってくるヤツ」(OB) ・「偉くなるのは、上に向かって反論してくる人間。こういう人間はプラスの評価を受ける。」(OB)
人格・人間性	○ ・「能力だけではなく、一番のチェックポイントは人格的に大丈夫か。部下を殺さないかどうか。自分の部下を育成して組織能力を高めるタイプか。」(OB)	○ ・「人間関係というよりも人間力。そういったものを感じ取って、この人は信じられるかと思うところ。キレルばかりではダメ。」(OB)	○ ・「人心掌握力ということ。人を説得するコミュニケーション力。…調整力というのは、人格的調整力。アイツがやっているからいいか、というもの。」(OB)
(3) 経営幹部の特徴			
社内政治力の強さ	△ ・「政治が無いといえようになるが、健全な横串がささっている。」(OB) ・「社内の政治力、権威は薄い。実行する人が評価される。仕事ができない人は偉くならない。」(プロパー)	△ ・「自分の意思を通す為には、社内接待も含めて何でもやる。ある面では必要。」(OB)	△ ・「社内政治力は関係ない。人格+知識。」(OB) ・「そういう能力を持った人もいたが必要条件ではない。」(OB)
経営リテラシーや実務能力の高さ	△ ・「最終的に上に行く人には、能力がない人はいない。幹部の実務能力はムチャムチャ高い。」(転入者) ・「経営幹部はどこへ出しても恥ずかしくない粒ぞろい。問題解決能力と、それに関する見識を持った人材。」(転入者)	○ ・「組織体制上、小さいレベルから経営経験を積んで上がっていくようになっていく。他社とはここが違う。」(OB)	○ ・「能力がしっかりあって、それを人格が被っている。」(OB) ・「リーダーシップ、組織のまとめ方などが鍛えられている。」(OB)
バランスの取れたリーダーシップ特性	○ ・「人間関係ばかりに関心がある人は、重要なポジションにつけない。」(プロパー)	○ ・「どっちとも言われても難しい。人間関係と成果の両方。」(OB)	○ ・「一定の役職以上になると、目的をどう達成するかということ。それが無いとリーダーとして意味が無い。」(OB)
衆目一致	○ ・「今の役員の前ぶれを見ると、10年前に役員になるなあと思っていた人。人を見る目が並ではない。」(OB)	○ ・「人事は良く見ている。『何でこの人が』と思うような人が偉くなったケースは無かった。」(OB)	○ ・「意外な人が役員になるということはない。」(OB)
注) ○: 該当、△: 若干の反対意見や留保が存在、×: 該当しない			
「プロパー」: プロパー役員			

以上、不振企業の特徴に沿って、好調企業との比較を行った。本論文の分析の焦点である①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質のそれぞれについて、不振企業・好調企業の特徴を表 3-4 に示す。

	不振企業	好調企業
①経営幹部による意思決定プロセス	予定調和的色彩の強さ	闊達な議論の存在
②ミドルによる社内調整プロセス	事前調整の重視、妥協色の強さ	事前調整の重視、議論・検討を深める意義
③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス	・幹部の意向の付度と社内調整力、派閥等への所属、「出過ぎない、気が利く」 ・恣意性・政治性の強さ	・正論の展開力、人格・人間性 ・人事部門の牽制による公正なプロセス
④経営幹部の資質	強い社内政治力、低い経営リテラシーと実務能	高い経営リテラシーと実務能力

3.3. 各要素の関係性：不振企業に駆動しているサイクル

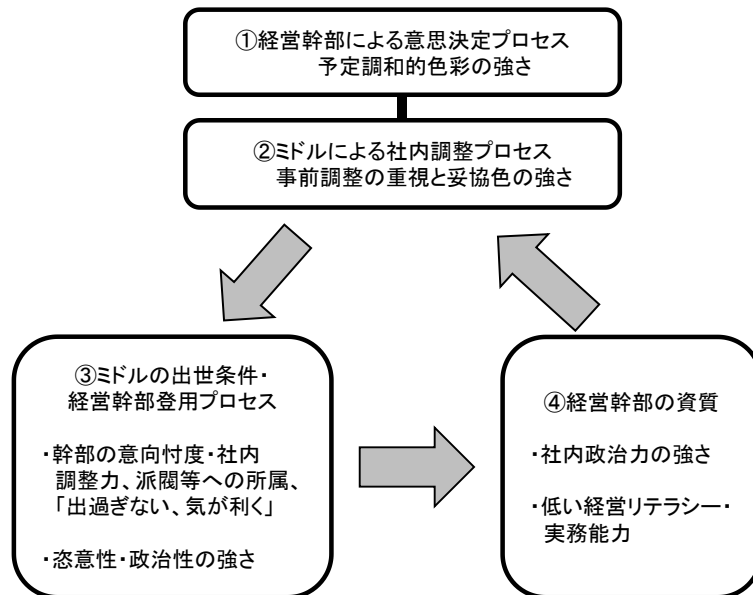
次に、上記不振企業の①～④の要素の相互の関係性と組織の衰退との因果関係について考察を加え、衰退メカニズムを明らかにしてみたい。

まず、①～④の3要素は、①&②⇒③⇒④⇒①&②といった因果関係で一つのサイクルを構成していると考えられる。①経営幹部による意思決定プロセス及びそれと密接不可分である②ミドルによる社内調整プロセスの特徴が、③のミドルの出世条件・経営幹部登用プロセスにおける特徴をもたらしていると考えられる。対立を回避し政治色を含む社内秩序を遵守する規範が存在する中で予定調和的な意思決定と妥協色の強い事前調整が行われている組織においては、自らの意見を控え幹部の意向を実現するために社内調整に勤しむ人物が重用され、強い政治力を有する集団に所属するとともに「出過ぎない、気が利く」ことの重要性が高まることは合理的な帰結だと考えられる。また、PDCA サイクルによる業務成果に基づく淘汰メカニズムが機能せず、また、人事部局による牽制が脆弱であるため、恣意性・政治性が強い幹部登用プロセスに補正がかかる蓋然性も低下する（①&②⇒③）。

経営リテラシーや実務能力を厳しく問われずに済むプロセスによって登用された経営幹部が、強い政治力を有しながら経営リテラシー・実務能力に乏しい資質を有することも合理的な帰結であると考えられる（③⇒④）。翻って、こうした資質を有する経営幹部が当事者である限り、意思決定やそれに伴う社内調整プロセスは既述の特徴

を保持し続けると考えられる (④⇒①&②)。このように本論文の分析の焦点として挙げた各要素は、相互に強化し合う関係にあり、サイクルとして駆動していると考えられる (図 3-2)。

図3-2



3.4. 組織の衰退が生じるメカニズム

では、このサイクルが駆動すると企業はなぜ衰退するのであろうか。既述のとおり、本章の分析対象企業は、いずれも事業環境変化への対応が不十分で、過大投資や事業構造改革の不十分さ・遅れが生じた点で共通している。しかしながら、事業環境が変化する以前は、いずれも一定の収益を上げていた企業である。上記①～④の特徴は、各社 OB やプロパー役社員へのインタビューからはいずれも破綻以前から各企業に存在していたことが明らかになっており、同じ特徴を有しながら収益を上げていた時期が存在したことになる。これは、どう解釈すべきなのだろうか。

その答えは、このサイクルが各企業の行動に次の 3 点で影響を与え、事業環境が一定である間は大きな問題とならないものの、ひとたび環境が変化した場合に適応を困難にするところにあると考えられる。それは、①組織成員の事業環境変化への感度を鈍らせる、②意思決定における経済合理性を阻害する、③特に、組織内に摩擦が生じる事業構造改革の実施を躊躇させる、の 3 点である。

3.4.1. 事業環境変化への感度の低下

社内政治力が強く人間関係志向に偏重したリーダーシップを有する経営幹部が予定調和的で妥協色が強い議論を行うとともに、社内調整力が重視され忝意性が高い幹部登用が行われている状況下では、組織成員の関心は自ずと社外ではなく社内、それも社内の人間関係に向く。競合・顧客等への関心が下がり、事業環境が変化しても、それを的確に把握することが困難になると考えられる。

インタビューにおいて、組織成員の日常会話にどんな話題が多いかを尋ねているが、人事や人間関係の話題が多いとの回答でほぼ一致している。「仕事の話になると顧客の話は全くない。人事が死ぬほど大好き」(A社機構等派遣者)、「社内の話は人事ばかり。顧客・ライバルの話はゼロ」(A社OB)、「昔は、上司の話題が多かった。今(再生後)は、社内の人の話は言わなくなった。昔は人の話が本当に多かった」(C社プロパー役社員)、「噂話が多かった。社内の情報。取引先情報や営業の進捗情報を共有するという感じはなかった。うわさ話は、人の話。人事情報」(D社機構等派遣者)と類似したコメントが多い。特に、下記のコメントからは、社内調整に労力を使うミドルが、社内力学に関する情報を駆使している様子が窺える。

* 「(社内は)ゴシップ社会という感じ。人間関係の情報がすごく多い。個人情報とかはないも同然。某Tさんの力が強いのは、某Kさんの昔の不倫の案件を全部もみ消したから、だからあそこの部署はあそこに頭が上がらない。だからこの案件はあの人にもっていくと早いというような話が多い。競合の戦略とか市場の動向とかの話と比べると、断然に量が多い。」(B社機構等派遣者)

組織成員の関心が社内人事に偏重することは、環境変化に対する危機感の欠如という形でも表出する。各社の危機感について、機構等派遣者のコメントは極めて良く似ている。

* 「危機感については、皆『誰かが何とかしてくれるだろう』という感じだった。」
(B社機構等派遣者)

* 「危機感はなかった。麻痺している状態。長く続いていた為。急におかしくなった会社ではない。」(C社機構等派遣者)。

* 「危機感は役員にもなかった。社長も何とかなると思っていた。」(D 社機構等派遣者)

次の A 社機構等派遣者のコメントは、極めて象徴的である。

* 「我々が夜遅くまでやっている、『なぜそんなにがんばれるのか』と言われた。貴方たちの会社なのにと考えた。」(A 社機構等派遣者)

組織成員の全員が全員、外部環境に関心がないわけではない。特に顧客や競合との接点にある前線の若手社員には明確な問題意識を有する者が少なからず存在する。しかしながら、上記のような周囲の環境と既述した出世条件がある中で、多くの人間がせっかく持った問題意識の表明を躊躇してしまう。機構等派遣者の多くが類似したコメントを述べている⁵⁰。

* 「若手には、明確な問題意識を持っている人が少なくなかった。彼らがそういった問題意識を表明できる環境がなかったのではないか。・・・若手は皆能力がきわめて高い。それが活かされていない。」(A 社機構等派遣者)

* 「ミドル層の中に問題意識が高く、埋もれていた人がいた。彼らの力を引き出すことが自分たちの仕事だった。骨がある若手は、ミドル層の中で 2 割ぐらいいた。・・・タバコ部屋で深夜に厚い議論をしていたことに遭遇したことがある。ミドル層が『あの件には納得できない』と関連部署同士で議論を交わしていた。」(B 社機構等派遣者)

* 「トップ 3 がいない場だと本質的な議論ができていた。ガラッと雰囲気が変わっていた。上がいないと皆意見を言う。」(B 社機構等派遣者)

* 「現場には意識高い人がいたが、ふさわしい役割は与えられていなかった。自分の意見をがんが主張するほどではなかったが、上の人は感じるので特段発言しなくても遠ざけられていた。自分たちが入った後、組織を変えて、そういう人を

⁵⁰ 脅威一硬直理論は、環境変化に直面した企業においては、経営陣による情報収集と情報発信が同時に大量発生するために、意思伝達経路が麻痺して重要な情報が処理されず合理的な意思決定が困難になるとしているが、本章が採り上げた不振企業の状態は様相を異にしている。すなわち、情報伝達経路が麻痺しているのではなく、組織成員が適応的な観点から、幹部に情報伝達することを自粛しているのである。

引き上げた。」(D社機構等派遣者)

若手には「内に秘めた」問題意識を有する者が存在するもののそれらが表明されないことから、結果として組織成員の外部環境への感度は総体として低くなってしまおうと考えられる。

3.4.2. 意思決定における経済合理性の阻害

一方、経営幹部の経営リテラシーや実務能力が乏しい中、経済合理性を確認するメカニズムであるPDCAサイクルが回らない状況下では、意思決定の経済合理性を確保することも難しくなる。外部環境が変化しているにもかかわらず、従来どおりの意思決定をしてしまうことは想像に難くない。

* 「社内しか見ていないので、外向きの戦闘力が落ちると判っているかもしれないが、中の秩序を保つことの重要性を感じている。・・・秩序を保つことが目的で勝つことが目的になっていない。」「外を見て事業環境を理解した上で戦略に落とし込んでいく。そういった観点がそもそもない。」(B社機構等派遣者)

* 「設備投資に対して、ROIの試算がないまま『何年も我慢してきたから、今やるべきです』という理由で億単位の投資を経営会議に上程してきたのが驚いた」、
「しっかり分析して投資が行われていない。しっかり分析したら本来その規模にはなっていないはず。・・・マーケットがそのまま伸びると思って投資してしまっている。リスクを織り込んでいない。」(D社機構等派遣者)

3.4.3. 事業構造改革への躊躇

既述のサイクルが駆動している状況下では、事業環境変化への対応策として一般的な事業構造改革への取組みが躊躇される結果が生じてしまう。事業構造改革は、その性質上、改革対象部門から強い反対が出るのが通常である。このため、予定調和的な意思決定プロセスで結論を出すことは容易ではない。事前調整がまともらず経営会議等の正規の意思決定プロセスへの上程は困難を極めると考えられ、仮に上程されたとしても、全会一致原則が存在する限り決議に至るのは極めて難しいことが想定される。A社OBは、「いつの間にかうやむやになる」「とにかく、決まらない。決める人がいなかった」と意思決定の難しさを指摘し、B社OBは、破綻前の経営陣の意思決定に

ついて、「会社としての経済合理性とお世話になった人を天秤にかけると、皆後者をとる」と指摘している。自分を役員に引き上げてくれた幹部が担当する部門やその出身部門に対して厳しい意思決定が忌避されることを意味している。

* 「(不採算事業について) このままでは厳しいとは思いつつも、何とか工夫すれば生き残る道が残っていると思っていた。社内には早く止めるべきという意見と止めるべきではないとの意見の双方があった。ただ、表立って議論はなかったし、自分からそれを言い出す気持ちにはなれなかった。」(C社プロパー役社員)

* 「事の本質を回避し、グレーにしながら終わってしまう。捨てない会社だった。捨てることができない、止めることができない会社だった。・・・出席した役員例えば10人のうちで、今日決まったことを心底腹からやりたいと思っている人はいないのではないかと思っていた。いろんなことを言うが、結局中庸な折衷案になってしまい、それがうまくいってもいかなくても『自分の言ったのはこういうことではない』というような同床異夢感が強かった。それこそ、自分の決めたことを他人事のように捉えているのではないかと見えると思う。信念を持って腹落ちして、『これをやらせてくれ!』という人は見たことが無かった。中庸に終わり、『ほれ見ろ』となる。」(A社プロパー役社員)

事業環境に大きな変化がなければ、以上の3点は大きな問題を生じさせないと考えられる。事業環境が一定であれば、感度の低さは問題とならず、意思決定も前例を踏襲していれば一定程度の経済合理性は自動的に担保されるであろう。また、事業構造改革の必要性も低く、組織に摩擦が生じる意思決定に直面することも少ないと考えられる。逆に、予定調和的な意思決定や社内政治力の強い経営幹部などの特徴は、所与の目的に対して組織の経営資源を効率よく動員する効果をもたらすと考えられ、デメリットよりもメリットの方が大きかった可能性があると考えられる。不振企業が事業環境変化以前に一定の収益を上げていたことは、以上のことから十分に理解可能である。

このように、事業環境が変化する以前には大きな問題とならなかった上記サイクルであったが、ひとたび事業環境が変化すれば、企業の適応を大きく阻害することとなり、組織の衰退を生じさせると考えられる。本論文では、このサイクルを以下「衰退惹起サイクル」と呼ぶ。

3.4.4. 自己維持的な性格

では、衰退惹起サイクルは組織が衰退する中で果たして駆動し続けるのであろうか。不振企業が組織の衰退に気付きながらもそこから脱却できないことを示すためには、本サイクルが自己維持的な性格を有し、駆動し続けることを示すことが必要となる。

ここで着目すべきは、衰退惹起サイクルの渦中にある組織成員が、それぞれの観点から合理的な行動、すなわち自らがおかれた環境に適応的な行動をとっていることである。経営幹部が対立回避と社内秩序遵守の規範を背景として予定調和的な意思決定を行っており、幹部の意向の付度と社内調整の能力が出世条件となっている中で、ミドルが経営幹部の予定調和的な意思決定に貢献しようと勤しむことは適応的である。また、その努力が報われ先輩幹部の意向によって新たに幹部に登用されれば、自分を引き上げてくれた先輩幹部陣の意思決定プロセスに同調することも適応的と考えられる。

不振企業の組織成員の愛社精神の強さは4社ともにインタビューで共通に指摘されており、善意で上記サイクルに参画していることが窺える。

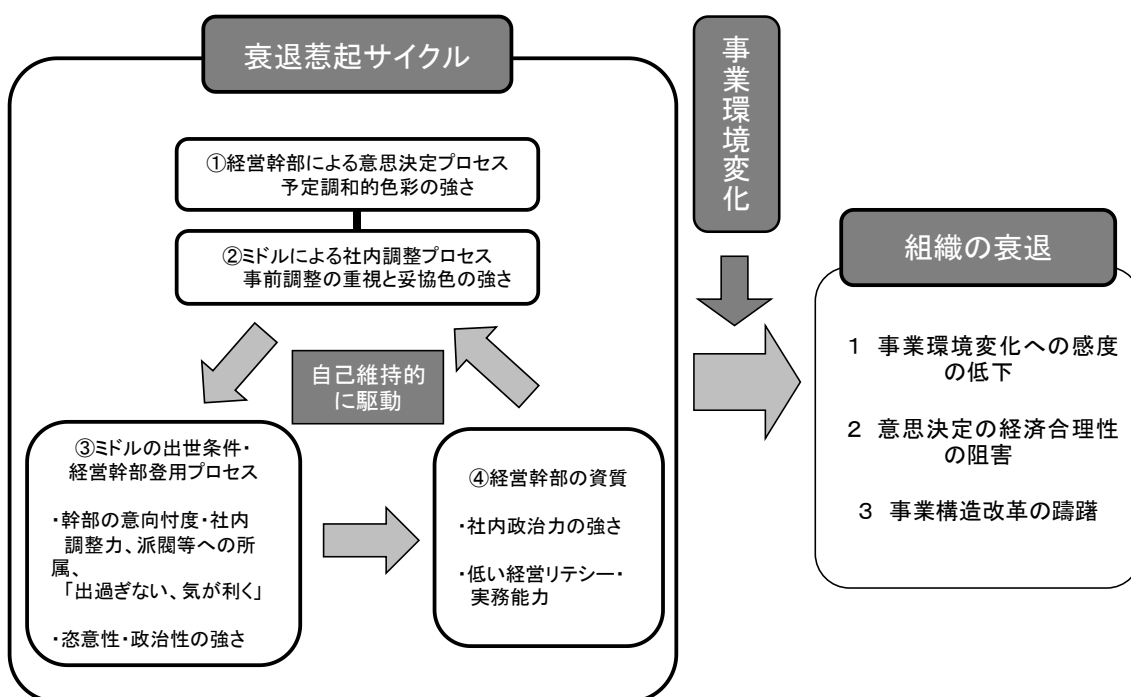
- * 「(愛社精神は) 非常に強い。訳がわからないが強い。不思議な感じがするが、皆A社が好き」(A社OB)
- * 「愛社精神は強かった。因数分解していえば、自分を育ててくれた上司、一緒に汗を流した仲間、そういったことが投影された愛社精神。お世話になった人、取引先、同僚部下、上司、そういった人々が投影された愛社精神。裏切れないということ。」(B社OB)
- * 「思うに(会社を)好きな人は今(再生後)以上に多かったと思う。子供や孫が入っている人が多かった。」(C社プロパー役社員)
- * 「会社への忠誠心、誇りはあったと思う。ドライで冷めた感じではない。」(D社機構等派遣者)。

衰退惹起サイクルの渦中にある組織成員に何ら悪意はなく、適応的な行動をとった結果として当該サイクルが自己維持的に駆動していると考えられる。このことは、衰退惹起サイクルがひとたび回りだすとそれを内部から止めることは難しく、何らかの外的な力が加わらない限りサイクルは駆動し続ける蓋然性が高いことを示すものと考

えられる。

このように、事業環境変化に直面した不振企業においては、組織成員が善意で適応的な行動をとることを通じて衰退惹起サイクルが回り続け、その意図せざる結果として(沼上, 2000)、組織の衰退から脱却できない状態が継続すると考えられる。これが、本章の事例から導出される日本企業の衰退メカニズムの概念モデルである。図 3-3 にこのメカニズムの全体像を示す。

図3-3



4. 概念モデルに関する考察

最後に、本章において導出された概念モデルから得られる実務的なインプリケーションを論ずることとしたい。

4.1. 経営実務へのインプリケーション：好調企業に潜む不振企業の特徴

本章が明らかにした概念モデルは、経営実務に対して重要なインプリケーションを提供する。上述のとおり不振企業と好調企業の間には大きな差異がある一方で、類似点が多いことに注意する必要がある。好調企業にも対立回避志向、社内秩序遵守志向

は存在し、ミドルの出世条件としての社内調整力や幹部の社内政治力、人間関係志向のリーダーシップについてもその存在が指摘された。このように、好調企業といえども、衰退惹起サイクルを構成する要素が一部とはいえ存在しており、それが駆動する危険性は決してゼロではない。既述のとおり、衰退惹起サイクルは一度駆動してしまうと、それを内部から止めることは困難であると考えられるため、それをいかに防止するかは極めて重要な経営課題である。

本章で研究対象とした好調企業には不振企業には見られないいくつかの重要な特徴があり、この特徴が両者の大きな差異を生み出し、衰退惹起サイクルの駆動を阻止していると考えられる。その特徴とは、①事実に基づく議論を尊重する規範の存在、②人事部門の強い牽制機能、③若干の企業差はあるものの、PDCAの実践と責任体制の明確化の3点である。

事実に基づく議論を尊重する規範は、社内政治性を抑制し、意思決定プロセス及び社内調整プロセスに実質的な議論を深める性格を付与している。人事部門の強い牽制機能は、幹部の恣意的な人事を困難にするとともに、実務能力や経営リテラシーを具備しない幹部の登用を阻止している。また、PDCAの実践と責任体制の明確化は、意思決定プロセスが予定調和的色彩を帯びることを抑止するとともに、成果を出せない人材を特定する淘汰のメカニズムとしての役割を果たしている。

このように好調企業の上記3点は極めて重要であるが、見方を変えれば、これらが万が一弱体化するようなことになれば、好調企業に存在する不振企業との共通点が顕在化し、適応阻害サイクルが駆動し始める危険性があることが示唆される点には注意が必要である。

したがって、経営者は、好調企業が不振企業と類似の特徴の上に上記3点をいわば「上書き」することにより成立していることを認識した上で、この3点が自組織にしっかりインストールされているかを率先して確認・強化していくことが重要となろう。しかしながら、PDCAや人事統制を担当する経営管理組織や人事管理組織は、近年のダウンサイジングの影響を受けて、多くの企業において縮小されてきたのが実情であろう。本章が導出した概念モデルは、これらの機能の再認識と再定義の重要性を示唆するといえよう。

4.2. 企業再生実務へのインプリケーション

衰退惹起サイクルは、ミドルを含めた組織全体が関与するものであるため、ひと

たびそれが駆動してしまうとその是正は簡単ではない。一度駆動したサイクルを停止させようとするれば、その交代も含めて経営陣の行動を変えることだけではなく、ミドルの行動にも変革を起こすためにその適応すべき環境設定自体を変えることが必要となる。すなわち、それまでのように社内対立や摩擦を回避するためにとっていた諸行動が会社として評価されず自らのためにならないことを理解させることが必要となる。環境設定を変えることができたとしても、人間が長年親しんだ行動を変えることは容易でないことを考えると、その困難さを理解することは難しいことではない。非オーナー系の企業再生事例において、経営陣が総退陣し、外部からの招聘も含めて経営陣を刷新しただけではなかなか企業としての行動が変わらないことは、再生実務の専門家からも指摘されているところである⁵¹。企業再生実務においては、再生対象企業を健全な企業に吸収統合する方策がとられることが少なくないが、役社員が適応すべき環境自体を全面的に変えてしまう点で有効であると考えられる。

本章の議論は、企業再生実務家の間で指摘されてきた諸点を学術的手法によって理論化・体系化し衰退メカニズムとして提示した点で、企業再生実務家に多くの示唆を提供するものとする。

5. 小括

本章では、第1章で提示した分析のフレームワークに基づいて探索的な事例研究を行い、衰退メカニズムの概念モデルの導出を試みた。その結果、図3-3に示すモデルが導出された。

次章においては、計量的実証研究によってこの概念モデルの検証を試みる。

⁵¹ 西浦(2007), p74, 富山(2007), p28

第4章

計量的実証研究：概念モデルの検証

1. はじめに

本章では、前章で導出した組織の衰退メカニズムの概念モデルを検証するために、質問紙調査に基づく計量的な実証研究を実施する。研究対象には、組織の衰退の観点から対照的な企業2社、すなわち、事業構造改革が実施できず長期間衰退から脱却できずにいる企業と経営陣のリーダーシップによって事業構造改革を実施し衰退からの脱却に成功しつつある企業の2社を採り上げる。概念モデルを構成する各要素につき両社間の差異を確認し、概念モデルとの整合性を検証する。また、質問紙調査を補完する目的で、関係者への対面インタビューを実施する。

以下では、まず次節で研究方法を提示した後、第3節にて結果の分析と考察を行う。

2. 研究方法

2.1. 研究設計

本章では、前章で導出した概念モデルを検証することを目的とするため、研究方法として質問調査票を用いた計量的実証研究を採用する。

研究対象には、同一の上場企業グループに属していながら、組織の衰退の観点からは対照的な2社であるX社及びY社を採り上げる。X社は組織の衰退が長期間継続し、そこから脱却ができずにいる一方で、Y社は経営陣のリーダーシップによって長く続いた衰退からの脱却に成功しつつある企業である。

両社とも、消費財メーカー用の部材を製造している伝統的な日本企業であり、用いる素材の違いにより別法人となっているものの、製造している商品自体は類似した機能を有している。商品の納入先は同業種であり、顧客企業には相当程度の重複が存

在する。両社とも内需中心の事業構造を有し、市場シェアでは上位に位置しているものの、市場の成熟化と新たな競合の参入といった厳しい事業環境に長年さらされて来ている。このため、両社の売上は漸減傾向が続いており、X社の売上は過去20年間で約40%減少しており、Y社の売上も同期間に約50%減少している。利益水準も同様に低減傾向が続き、両社とも近年では赤字を計上することも少なくない。

両社が属する企業グループは近年持株会社制に移行したため、現在は上場企業たる純粋持株会社の下に両社が並列する形になっているが、それ以前はX社が上場の事業兼営持株会社としてY社を傘下に置く形態をとっていた⁵²。

こうした中、X社においては、事業構造改革の必要性が繰り返し議論されているものの、未だ実施に至っていない。持株会社制に移行して以降は、親会社たる持株会社からその立案・実施を促され検討作業が行われているものの成案を得るに至っていない。一方、Y社においては、2012年に当時の親会社X社から派遣された社長がリーダーシップを発揮し、工場の閉鎖、低収益海外ジョイントベンチャーの解消、人員削減を核とする事業構造改革が実施されている。コア事業に経営資源を集中し事業強化を図った結果、売上は拡大基調に転じ、黒字転換を果たした。現在は、M&Aや新規事業の検討など再成長軌道に向けて舵を切りつつある。

同一企業グループにおいて類似の事業を行い、類似した事業環境に直面し、ともに売上・利益を減少させていながら、X社は引き続き事業環境の変化に適応できず売上・利益の減少が継続している一方で、Y社においては事業構造改革とそれに伴うコア事業の強化によって事業環境への適応状況を改善し、売上・利益の減少に歯止めをかけることに成功しており、両社は極めて対照的な様相を呈している。

本章では、前章で導出した衰退メカニズムの概念モデル（図4-1 再掲）を構成する各要素について、X社及びY社を比較することにより、下記の2点の検証を行うことを目的とする。

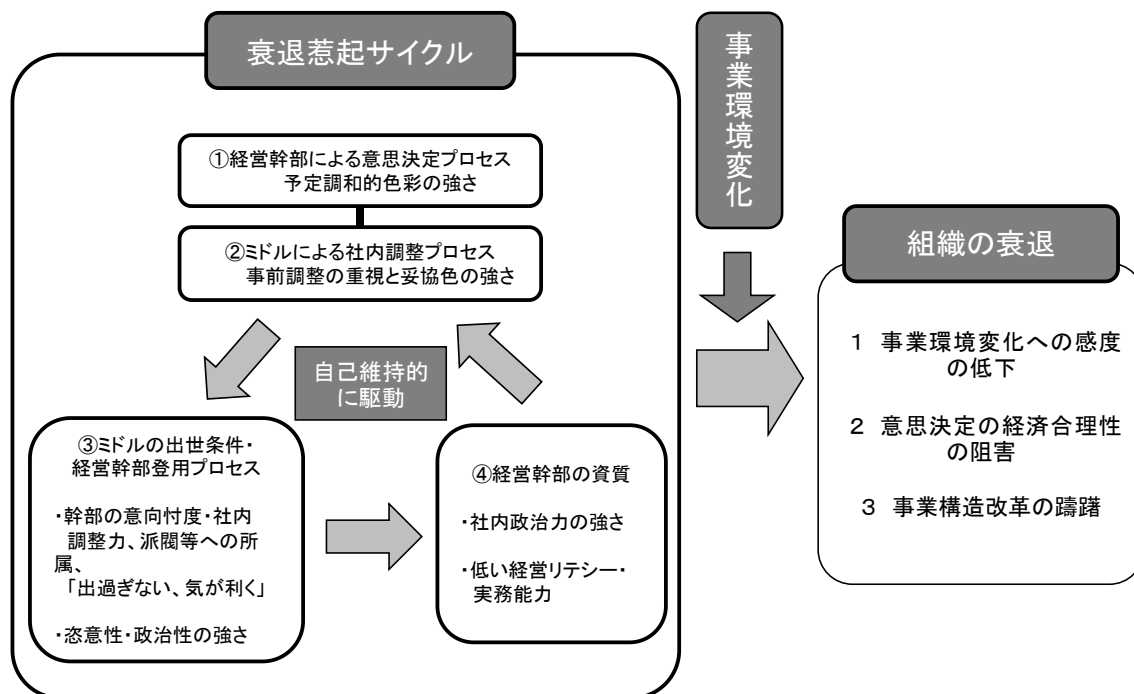
- ① 調査時点において、X社で衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動していると考えられること。
- ② 調査時点において、X社における衰退惹起サイクルの駆動と同社の組織の衰退

⁵² 調査時点において旧X社の事業兼営持株会社の機能は新しい純粋持株会社に完全に移管されており、現X社には事業会社としての機能のみが残っている。

の間に因果関係が推定できること。

前章の概念モデルは、衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動することにより、組織が衰退プロセスから脱却できない事態が生じることを示唆していた。本章の研究は質問紙調査に基づくものであるため、調査時点での X 社の状態を把握することしかできない制約があり、前章の概念モデル全体を検証することは不可能である。本章では、調査時点において X 社で衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動していることを確認することにより（上記①）、調査時点までの一定の期間同サイクルが駆動したであろうことを推定するとともに、調査時点において X 社における衰退惹起サイクルの駆動と同社の組織の衰退の因果関係が推定できること（上記②）を持って調査時点までの X 社の組織の衰退が衰退惹起サイクルによって生じたことを推定することを企図するものである。

図4-1(再掲)



2.2. データ収集源

研究データの収集は、当該企業グループが 2014 年 8 月に組織調査を実施した際、本研究に必要な項目の挿入の許可を得て、無記名の質問調査票をグループ内に配布・

回収することにより行われた⁵³。質問調査票は工場等を含めて全役社員を対象に配布されたが、本研究においては、経営幹部による意思決定プロセスや経営幹部の資質に分析の焦点を置くことから、両社の本社に属する役社員の回答を分析に用いる。サンプル数は、X社 388名、Y社 94名となっている⁵⁴。

質問調査票によって質問することが適切でない項目については、補完的にX社、Y社及び親会社である持株会社の幹部へ対面インタビューによって情報を収集した。インタビューはX社2名、Y社2名、持ち株会社2名の合計6名を対象として実施した⁵⁵。

2.3. 調査票の質問項目

X社において衰退惹起サイクルが駆動していることを検証するために、当該サイクルを構成する各要素に関する質問を用意した。回答はいずれも5件法のリッカートスケールによっている。

2.3.1. 経営幹部による意思決定プロセス

衰退惹起サイクルの第一の構成要素は、経営幹部による意思決定プロセスである。概念モデルにおいて、意思決定プロセスは予定調和的色彩が強い特徴を有していた。この点を検証するため、下記の質問（括弧内は略称名）を用意した。

*質問1：公の会議では、立場や年齢を超えて活発な議論が行われるのが常である。（活発な議論）

*質問2：公の会議では、全会一致が原則であり、反対意見がある中で多数決で決定されることはほとんどない。（全会一致原則）

2.3.2. ミドルによる社内調整プロセス

衰退惹起サイクル第二の構成要素は、経営幹部による意思決定プロセスと密接不可分なミドルによる社内調整プロセスである。概念モデルにおける特徴であった事前調

⁵³ 調査票の配布及び回収は、持株会社人事部局によって行われた。

⁵⁴ 回収率は、工場等を含めた全体でのみ集計されており、X社 94.9%、Y社 88.8%となっている。

⁵⁵ X社においては本社部長2名、Y社は役員1名及び本社部長1名、持株会社においては役員2名を対象とした。

整の重視と妥協色の強さを下記の質問にて検証する。

*質問 3：公の会議にかける案件は、異論が出ないように事前調整や根回しに労力をかける。(根回し労力)

*質問 4：角のとがった提案は、先延ばししたり、妥協して内容が丸くなってしまうことがよくある。(妥協的調整)

2.3.3. ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス

衰退惹起サイクルの第三の構成要素は、ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセスである。ミドルの出世条件について概念モデルでは、①幹部の意向を忖度してその実現に向けて社内調整をする力、②派閥等への所属、③「出過ぎない、気が利く」の3点が特徴とされ、経営幹部登用については、忖意性が高く政治性が強いプロセスになっていることが特徴とされていた。

対象企業における公式な組織調査において、これらを全て質問項目として採り上げることが必ずしも適切ではないため⁵⁶、本調査においては、ミドルの出世条件に焦点を絞り下記の質問を設けている。

*質問 5：出世する人を見ると、自分の意見は表明せずに、役員・上司の求める内容を立案実行する人が多い。(出世：上司の意向優先)

*質問 6：出世する人を見ると、上司や周囲と意見が異なっても、自分の意見を堂々と主張する人が多い。(出世：自己主張)

*質問 7：人事考課に一番影響を与えるのは、社内の評判である。(評価：社内評判)

*質問 8：人事考課に一番影響を与えるのは、目標・計画達成度や成果である(評価：成果)

質問 6 は、前章の事例研究で好調企業の出世条件に上げられた正論の展開力に対応しており、質問 5 だけを単独で質問することの不自然さを緩和するために対の質問として用意したものである。質問 7 は、周囲との摩擦や波風を立てない趣旨で

⁵⁶ 派閥等や経営幹部の登用プロセスに関する質問は機微に触れる面があり、人事部局が配布する公式な調査票に入れることは不適切と考える。

「出過ぎない、気が利く」の代用として設定した。質問 8 も質問 7 の対の質問として用意したものである。

質問紙調査にて確認することが困難である、ミドルの出世条件のうちの派閥等への所属及び幹部登用プロセスについては、対面インタビューにて補完することとした。また、質問 7 についても文面だけからは、「出過ぎない、気が利く」以外の解釈も可能であるため、対面インタビューにて情報を補完した。

2.3.4. 経営幹部の資質

第四の要素である経営幹部の資質としては、概念モデルでは社内政治力の強さと経営リテラシー及び実務能力の欠如が特徴となっていた。また、人間関係志向に偏重したリーダーシップも指摘されている。これらを検証するために、下記の質問を設けている。

まず、社内政治力に関する質問である。

*質問 9：役員⁵⁷は、役員という立場や社内の人間関係を活用して仕事を進める傾向が強い。(社内政治性)

衰退惹起サイクルにおいて特徴とされた経営幹部の社内政治力の強さとは、戦略性や論理性ではなく、役員としての立場や社内の上下関係、人間関係を活用して仕事を進める志向性を指しており、質問 9 はこの点を確認することを目的とするものである。⁵⁸

経営陣の経営リテラシーや実務能力を尋ねる質問としては、下記を用意した。

*質問 10：役員は、経営環境の変化を先取りして、向かうべき方向やビジョン・戦略を明示している。(ビジョン・戦略明示)

*質問 11：役員は、施策の戦略性や論理性を主張して仕事を進める傾向が強い。(戦略・論理性)

⁵⁷回答者の理解しやすさを考慮して調査票では「役員」との用語を用いた。両社とも、執行役員制度を採用しており、社内では「役員」は取締役及び執行役員全体を指す意味で用いられている。

⁵⁸ 役員⁵⁷の社内政治力の多寡を直接尋ねること、社内政治力を駆使する態様を具体的に尋ねることは調査の性格上困難であることを考慮している。

*質問 12：役員は、現場・前線の状況を、悪い点も含めてしっかり把握している。(現状把握)

*質問 13：役員は、予算・実績や施策の進捗を振り返り、差異の原因を探って、必要があれば大胆に軌道修正を行っている。(PDCA 実行)

会社の進むべき方向を示し(質問 10：ビジョン・戦略明示)、戦略性・論理性を旨としながら(質問 11：戦略・論理性)、現状をしっかり把握した上で(質問 12：現状把握)、計画を適宜修正しながら着実に実施していく(質問 13：PDCA 実行)という経営陣の仕事としての基本的な内容を尋ねるものとした。

一方、リーダーシップ特性については、いわゆる PM 理論(三隅, 1984)に基づき、タスク志向性と人間関係志向性に関する下記の質問を用意した。

<タスク志向性>

*質問 14：役員は、何があっても業績目標を達成するとの強い意思にあふれている。(目標達成意欲)

<人間関係志向性>

*質問 15：役員は、社内をまとめ一体感を高めることに絶えず気を配っている。(一体感醸成努力)

2.3.5. 衰退惹起サイクルと組織の衰退との因果関係

前章で導出された概念モデルは、衰退惹起サイクルは事業環境が一定であれば大きな問題を生じさせない一方で、ひとたび事業環境が変化した場合には、①組織成員の環境変化への感度が低下するとともに、②意思決定における合理性が低下し、③事業構造改革への躊躇が生じることによって、組織の衰退が生じることを示唆するものであった。この因果関係の存在を検証するため、下記の質問を設けている。

<①組織成員の環境変化への感度低下>

*質問 16：公の会議では、競合や顧客・市場などの事業環境が必ず議論される。(会議：競合・市場志向)

*質問 17：職場や飲み会での同僚との会話は、大半が社内の話であり、顧客や競合の話はすくない。(日常会話：社内志向)

<②意思決定における合理性の低下>

*質問 18：役員は、客観的・定量的根拠を元に、戦略的な思考で意思決定を行っている。(合理性・戦略性)

<③事業構造改革への躊躇>

*質問 19：役員は、決断を先送りせず、リスクや痛みを伴う意思決定ができる。(改革断行力)

2.3.6. その他の項目

前章では、不振企業の組織成員の愛社精神の強さが指摘され、彼らが善意で衰退惹起サイクルに参画しており、そのために当該サイクルが自己維持的な性格を有することが示された。この点を検証する為に、組織コミットメントのうちの情緒的コミットメントについて、代表的な Allen & Mayer (1990) の尺度を参考に、下記の質問を設けた。

*質問 20：私は、他の会社ではなく、この会社に勤めて本当に良かったと思う。(情緒的コミットメント)

2.4. 研究プロセス

2.3 の質問に対する X 社及び Y 社それぞれの役社員の回答の平均値の差異を t 検定によって分析することにより、概念モデルの衰退惹起サイクル (図 4-1) を構成する各要素が Y 社と比べて X 社に強く表出しているか否かを確認する⁵⁹。また、質問紙調査に適しない項目については対面インタビューの内容で補完する。

次に、衰退惹起サイクルの①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質、それぞれの特徴がお互いに因果関係で結びつきサイクルを構成していることを検証するために、2.3 のそれぞれの質問間の相関係数を算出し、それぞれの関係を分析する。相関係数そのものから因果関係を導出することは困難であるものの、前章の比較

⁵⁹回答者数から判断できるとおり、X 社は Y 社よりも売上・社員規模で数倍の大きさを有している。しかしながら、両社の事業構造は類似しており、また調査票の各質問項目は企業規模によって大きな影響を受けるものとは考えにくい。このため、X 社と Y 社の回答の比較を行うことに大きな問題はないと判断する。

事例研究を通じて導出された概念モデルにおける因果関係を前提として、それと整合的な関係が存在することを確認する。

X社において衰退惹起サイクルが駆動していることを確認することに基づき、X社において事業構造改革が実施されない事実を裏付ける観点から、概念モデルにおいて、衰退惹起サイクルと組織の衰退を結びつけるとされている3つの事象、すなわち、①組織成員の環境変化への感度低下、②意思決定における合理性の低下、③事業構造改革への躊躇、の3点の存在を調査票のデータから確認する。

最後に、衰退惹起サイクルが自己維持的な性格を有することを裏付ける観点から、情緒的コミットメントに関するデータを分析する。

3. 結果分析と考察

3.1. 2社の比較によるX社の特徴の抽出

まず、概念モデルの衰退惹起サイクルを構成する各項目ごとに両社の差異を分析し、概念モデルとの整合性を検証する。質問毎の記述統計及びt検定の結果を表4-1に示す。

表4-1 記述統計及び t 検定結果

略称名	質問文	X社		Y社		有意水準
		M	SD	M	SD	
①経営幹部による意思決定プロセス						
質問1 活発な議論	公の会議では、立場や年齢を超えて活発な議論が行われるのが常である。(逆)	3.18	0.98	2.98	0.85	p=.061
質問2 全会一致	公の会議では、全会一致が原則であり、反対意見がある中で多数決で決定されることはほとんどない。	2.93	1.01	2.64	0.98	*
②ミドルによる社内調整プロセス						
質問3 根回し労力	公の会議にかける案件は、異論がでないように事前調整や根回しに労力をかける。	3.44	0.97	3.04	1.01	* *
質問4 妥協的調整	角の上がった提案は、先延ばししたり、妥協して内容が丸くなってしまうことがよくある。	3.23	0.93	2.87	0.85	* *
③ミドル出世条件・経営幹部登用プロセス						
質問5 出世:上司の意向優先	出世する人を見ると、自分の意見を表明せずに、役員・上司の求める内容を立案実行する人が多い。	3.08	1.00	2.81	0.79	* *
質問6 出世:自己主張	出世する人を見ると、上司や周囲と意見が異なっても、自分の意見を堂々と主張する人が多い。(逆)	2.84	0.95	2.86	0.78	n.s.
質問7 評価:社内評判	人事考課に一番影響を与えるのは、社内の評判である。	3.04	0.99	2.49	0.96	* * *
質問8 評価:成果	人事考課に一番影響を与えるのは、目標・計画達成度や成果である。(逆)	2.6	0.97	2.82	0.99	n.s.
④経営幹部の資質						
<社内政治性>						
質問9 社内政治性	役員は、役員という立場や社内の人間関係を活用して仕事を進める傾向が強い。	3.46	0.96	3.12	0.89	* *
<経営リテラシー・実務能力>						
質問10 ビジョン・戦略明示	役員は、経営環境の変化を先取りして、向かうべき方向やビジョン、戦略を明示している	3.69	1.02	4	0.83	* *
質問11 戦略・論理性	役員は、施策の戦略性や論理性を主張して仕事を進める傾向が強い。	3.18	0.93	3.44	0.66	*
質問12 現状把握	役員は、現場・前線の状況を、悪い点も含めてしっかり把握している。	3.42	1.04	3.89	0.85	* *
質問13 PDCA実行	役員は、予算・実績や施策の進捗を振り返り、差異の原因を探って、必要があれば大胆に軌道修正を行っている。	3.26	1.03	3.81	0.78	* * *
<リーダーシップ特性>						
質問14 目標達成意欲	役員は、何があっても業績目標を達成すると強い意志にあふれている	3.65	0.96	3.74	0.81	n.s.
質問15 一体感醸成努力	役員は、社内をまとめ一体感を高めることに絶えず気を配っている。	3.51	1.02	3.66	0.77	n.s.
*p<.05, ** p<.01, *** p<.001 両側検定						

3.1.1. 経営幹部による意思決定プロセス

「活発な議論」において有意な傾向 (p=.061)、「全会一致原則」においては有意差が認められた。事業構造改革に踏み切れない X 社では、改革を実行した Y 社と比較して、会議で活発な議論が行われず、全会一致が尊重される傾向にあり、概念モデルと整合的であることが確認された。

3.1.2. ミドルによる社内調整プロセス

「根回し労力」、「妥協的調整」の双方において有意差が認められた。Y社と比較してX社においては、会議に上程される案件については異論がでないよう事前調整や根回しに労力がかけられ、その過程で先のとがった案件は、先延ばしにされ、妥協して角が丸くなってしまいう傾向がより強く存在する。この点も概念モデルと整合的な結果である。

3.1.3. ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス

「出世：上司の意向優先」及び「評価：社内評判」に有意差が認められた一方、「出世：自己主張」、「評価：成果」には有意差が認められなかった。X社のいわゆる「できる人材」は、Y社の「できる人材」と比較して、自分の意見よりも上司の意向を尊重する傾向にあり、その評価は社内の評判によって形成される傾向が強いことが示された。概念モデルで導出された幹部の意向を優先して社内調整をする能力と「出過ぎない、気が利く」⁶⁰の2点について、整合的な結果が示された。

3.1.4. 経営幹部の資質

「社内政治性」及び経営リテラシー・実務能力で上げた全項目（「ビジョン・戦略明示」、「戦略・論理性」、「現状把握」、「PDCA実行」）について有意差が認められた。X社の経営幹部はY社の経営幹部と比較して、社内政治性を志向する一方で、経営リテラシー・実務能力の面では劣後することが示された。これも、概念モデルと整合的な結果である。

一方、リーダーシップ項目については、人間関係志向性、成果志向性ともに有意な差が検出されなかった。概念モデルにおいて不振企業の経営幹部は人間関係志向性が強く成果志向性が脆弱なリーダーシップ特性を有するとされていたため、成果志向性に差異が検出されることが推定されたが、この点は検出されなかった。その理由として考えられるのは次の点である。

X社は、既述のとおり純粋持株会社の100%子会社であり、親会社である持株会社から事業構造改革を実施するように要請を受けながらそれを実施できていない状況に

⁶⁰ 後述の対面インタビューにて情報が補完される。

ある。このため、経営陣が親会社からの圧力を感じている状態が継続しており、それを緩和するために成果志向性が高まっているものと考えられる。業績を少しでも良くして親会社からの圧力を減殺したいとのモチベーションが生じることは想像に難くない。

第3章の概念モデルにおいては、大株主の存在を念頭においておらず、経営陣のリーダーシップに外的な圧力が影響を及ぼすことを想定していない。この点でX社は概念モデルの想定とは異なる環境下にあると解釈できる。

3.1.5. 対面インタビューによる補完

質問紙調査の制約から質問項目を設けることができなかった、①出世条件における派閥等への所属と②質問7の解釈及び③経営幹部登用プロセスについて、対面インタビューによって情報を収集した。

その結果、①X社の事業の中に本流とされる事業分野が存在し、その事業分野に属することがミドルの出世条件として大きな影響を有していること⁶¹、②X社においては自己主張を強く行わず「出過ぎない」、「気が利く」ことが社内評判を良くするために必要であると組織成員に広く認識されていること、及び③経営幹部の登用についても本流分野出身のトップの意向が強く反映し忝意性・政治性が見られることが該当するインタビュー対象者全員⁶²から指摘された。また、実際にX社の現在の経営陣の大半が本流部門出身者で占められていることも確認された。一方、Y社についてはそうした指摘は見られなかった。これらの指摘は概念モデルと整合的である。

3.1.6. まとめ

以上、質問紙調査及びそれを補完するインタビュー調査に基づくX社及びY社の比較表を表4-2に示す。

⁶¹ 本流と非本流の間の人事交流は少なく、本流に属する役社員とそうではない役社員との区別は明確になっている。

⁶² 具体的にはX社2名及び持株会社2名の4名である。

表 4-2		
衰退惹起サイクルの構成要素	質問紙調査	対面インタビュー
①経営幹部による意思決定プロセス		
予定調和性の強さ	X社>Y社	
②ミドルによる社内調整プロセス		
事前調整の重視・妥協色の強さ	X社>Y社	
③ミドルの出世条件、経営幹部登用プロセス		
幹部意向の付度と社内調整力	X社>Y社	
派閥等への所属		X社>Y社
出過ぎない、気が利く	X社>Y社	X社>Y社
政治性・恣意性の強さ		X社>Y社
④経営幹部の資質		
社内政治力の強さ	X社>Y社	
経営リテラシー・実務能力の脆弱性	X社>Y社	
人間関係志向偏重のリーダーシップ	n.s.	
注 X社>Y社: Y社よりもX社により強く表出していることを示す。 質問紙調査は有意な差異が存在することを示し、対面インタビューは複数のインタビュー対象者からその旨の指摘があったこと示す。		

概念モデルの衰退惹起サイクルの構成要素のうち、③経営幹部の特徴における人間関係志向偏重のリーダーシップを除く全ての項目について、その現象がY社よりもX社において強く表出していることが明らかになり、概念モデルと整合的な結果となった。なお、人間関係志向偏重のリーダーシップが検出されなかったのは既述のとおり、親会社からの圧力というX社における特殊要因によると考えられる。

3.2. 相関分析

次に、①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質、それぞれの関係について考察を加える。上記の分析で有意差が認められた変数について、X社のみのデータを利用して変数間の相関分析を行った結果を表4-3に示す。

分析の焦点	項目	1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	13
①経営幹部による意思決定プロセス	1 活発な議論(逆)	1										
	2 全会一致原則	-.063	1									
②ミドルによる社内調整プロセス	3 根回し労力	.168**	.160**	1								
	4 妥協的調整	.160**	.072	.406**	1							
③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス	5 出世：上司の意向優先	.276**	.064	.218**	.342**	1						
	7 評価：社内評判	.081	.126*	.131*	.266**	.153**	1					
④経営幹部の資質	9 社内政治性	.178**	-.005	.072	.225**	.196**	.239**	1				
	10 ビジョン・戦略明示	-.202**	-.040	-.167**	-.278**	-.257**	-.148*	-.166*	1			
	11 戦略・論理性	-.201**	.046	-.170*	-.253**	-.248**	-.126	-.145*	.659**	1		
	12 現状把握	-.251**	.083	-.082	-.187**	-.185**	-.016	-.130	.567**	.451**	1	
	13 PDCA実行	-.316**	.143*	-.092	-.298**	-.275**	-.036	-.182**	.616**	.501**	.564**	1

** p<.01, * p<.05 両側検定。項目番号は、本文に記載した質問の番号に呼応している。

表 4-3 の中で、①経営幹部による意思決定プロセス及び②ミドルによる社内調整プロセスの 4 変数（項目 1～4）と③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセスの 2 変数（項目 5 及び 7）の相関係数を見ると、多くの変数間で有意な相関が認められる（下記 表 4-3(再掲)の①部分参照）。表 4-3（再掲）が示すとおり 8 の相関係数のうち 6 係数が有意となっている。概念モデルが想定した<①経営幹部による意思決定プロセス&②ミドルによる社内調整プロセス>⇒<③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス>の因果関係、すなわち、予定調和的で妥協色が強いプロセスが存在するがために、それをうまくこなせる人間が重用されるようになることと整合的な結果となっている。

同様に、<③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス>の 2 変数（項目 5 及び 7）と<④経営幹部の資質>を示す 5 変数（項目 9 から 13）においても多くの変数間で有意な相関が認められる（10 変数中 7 変数）（下記 表 4-3(再掲)の②部分参照）。この要素間にも概念モデルが想定した因果関係、すなわち、概念モデルが想定する出世条件や登用プロセスを経て経営幹部に登用された人間は、社内政治力が強い反面経営リテラシー・実務能力が弱いことと整合的な結果となっている。

最後に、<④経営幹部の資質>の 5 変数と<①経営幹部による意思決定プロセス及び②ミドルによる社内調整プロセス>の 4 変数の間でも多くの有意な相関が検出

された（20 相関変数中 13 係数⁶³）（下記 表 4-3(再掲)の③部分参照）。ここにおいても概念モデルが想定した因果関係、すなわち、経営幹部の資質が彼らを中心メンバーとする取締役会や経営会議を頂点とする社内の意思決定・社内調整プロセスに予定調和的・妥協的な色彩を付与していることと整合的な結果となっている。

このように、変数間の相関係数は、概念モデルが想定した各要素間の因果関係と整合的な結果を示しており、各要素が衰退惹起サイクルとして相互に強化しあう関係にあることを強く示唆するものである。

以上から、X 社には衰退惹起サイクルが駆動している可能性が高いことが明らかになったということができよう。

表 4-3 (再掲)

分析の焦点	項目	1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	13
①経営幹部による意思決定プロセス	1 活発な議論(逆)	1										
	2 全会一致原則	-.063	1									
②ミドルによる社内調整プロセス	3 根回し労力	.168**	.160**	1								
	4 妥協的調整	.160**	.072	.406**	1	①						
③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス	5 出世：上司の意向優先	.276**	.064	.218**	.342**	1						
	7 評価：社内評判	.081	.126*	.131*	.266**	.153**	1	②				
④経営幹部の資質	9 社内政治性	.178**	-.005	.072	.225**	.196**	.239**	1				
	10 ビジョン・戦略明示	-.202**	-.040	-.167**	-.278**	.257**	-.148*	-.166*	1			
	11 戦略・論理性	-.201**	.046	-.170*	-.253**	.248**	-.126	-.145*	.659**	1		
	12 現状把握	-.251**	.083	-.082	-.187**	.185**	-.016	-.130	.567**	.451**	1	
	13 PDCA実行	-.316**	.143*	-.092	-.298**	.275**	-.036	.182**	.616**	.501**	.564**	1

** p<.01, * p<.05 両側検定。項目番号は、本文に記載した質問の番号に呼応している。

3.3. 衰退惹起サイクルと組織の衰退との因果関係

以上から、X 社において衰退惹起サイクルが駆動している可能性が高いことが明らかになった。一方で、X 社においては、既に事業構造改革が遅れ業績が悪化する状態、すなわち組織の衰退が現実に生じている。

衰退惹起サイクルが駆動するとなぜ組織の衰退が生じるのか。前章の事例研究で

⁶³ 全会一致原則と PDCA 実行が正の相関を示しているのは直感に反する部分があるが、PDCA のための明確な基準が存在するために合意形成が容易であり異論が出にくいとの解釈が可能である。

は、衰退惹起サイクルは事業環境が一定である間には大きな問題を生じさせない一方で、ひとたび事業環境変化が生じた場合に組織の衰退を生じさせるとし、その理由として衰退惹起サイクルによって企業に生じる3つの現象が挙げられた。それらは、①組織成員の環境変化への感度の低下、②意思決定における経済合理性の阻害、③事業構造改革への躊躇の3点である。

ここで、この3点につき再びX社とY社のデータを比較してみたい。3点を確認するために設けた質問16から19に関する両社のデータ及びt検定の結果を表4-4に示す。

略称名	質問文	X社		Y社		有意水準
		M	SD	M	SD	
質問16 会議:競合・市場志向	公の会議では、競合や顧客・市場などの事業環境が、必ず議論される。(逆)	3.23	0.93	2.75	0.91	***
質問17 日常会話:社内志向	職場や飲み会での同僚との会話は、大半が社内の話であり、顧客や競合の話はすくない。	3.53	1.005	3.20	.968	**
質問18 合理性・戦略性	役員は、客観的・定量的根拠を元に、戦略的な思考で意思決定を行っている。	3.49	0.96	3.93	0.76	***
質問19 改革断行力	役員は、決断を先送りせず、リスクや痛みを伴う意思決定ができる	3.47	1.05	4.12	0.82	***
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001 両側検定						

表4-4が示すとおり、全ての項目において有意差が確認され、上記①～③の事象がX社においてより強く見られることが明らかになった。X社においては、既に確認した衰退惹起サイクルが駆動するとともに、これら3点の存在によって事業構造改革の遅れによる組織の衰退が生じていると考えられ、概念モデルと統合的な結果が示されたこととなる。

3.4. 愛社精神

質問調査票では、質問20で情緒的コミットメントを尋ねている。この結果を最後に確認しておきたい(表4-5)。概念モデルでは、不振企業の組織成員の愛社精神は高く、彼らが善意で衰退惹起サイクルに参加しており、そのために当該サイクルが自己維持的な性格を有することが示されている。表4-5が示すように、情緒的コミットメントはX社、Y社とも高い水準となっており有意な差異は存在しない。概念モデ

ルが想定したとおり、X社の組織成員は善意で衰退惹起サイクルに参画していることが窺える。

略称名	質問文	X社		Y社		有意水準
		M	SD	M	SD	
質問20 情緒的コミットメント	私は、他の会社ではなく、この会社に勤めて本当によかったと思う。	3.92	.958	4.02	.847	n.s.

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001 両側検定

3.5. 考察

以上、本章における計量的実証研究から、組織の衰退から脱却できないX社の状態が、少なくとも調査時点においては前章で導出された概念モデルと整合的であること、具体的には2.1の研究設計において既述した下記の2点が確認された。これにより、前章で導出された概念モデルは、一定程度の妥当性を有することが検証されたと考えられる。

- ① 調査時点において、X社で衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動していると考えられること。
- ② 調査時点において、X社における衰退惹起サイクルの駆動と同社の組織の衰退の間に因果関係が推定できること。

4. 小括

本章においては、計量的実証研究により前章で導出された概念モデルの検証を行った。組織の衰退から脱却できないX社及び衰退からの脱却に成功しつつあるY社の2社のデータによって、概念モデルが一定程度の妥当性が存在することが検証された。

本論文は、序章で提示したとおり次の2つの研究課題を設定している。

- ① 組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない日本企業には、業種横断的に類似するメカニズムが存在するのではないか。
- ② 上記メカニズムには、日本の文化的な要因が影響を及ぼしているのではないか。

すなわち、日本企業には上記メカニズムが駆動しやすい傾向や「癖」があるのではないか。

このうち、第 1 の研究課題については、第 3 章の事例研究において概念モデルを導出したうえで、本章の計量的実証研究による検証を加えたことで、一つの方向性を出すことが出来たと考える。続く第 5 章では、第 2 の研究課題、すなわち日本の文化的要因と概念モデルの関係性の分析に取り組むこととしたい。

第5章

計量的実証研究：文化的要因の影響の検証

1. はじめに

序章で述べたとおり、本論文は2つの研究課題を有している。第一の研究課題、組織の衰退から脱却できない日本企業に業種横断的に存在するメカニズムの解明については、第3章で概念モデルを導出し、前章でその検証を行った。本章では、第二の研究課題である日本の文化的要因の影響の分析を行うこととする。果たして日本企業には第3章の概念モデルのメカニズムが駆動しやすい文化的な「癖」があるのだろうか。この点を第2章でレビューを行った文化心理学のフレームワークを援用して検討する。文化心理学のフレームワークが、70年代、80年代に展開された日本の経営論への批判に答えうるものであることは、既に第2章で確認したところである。

2. 研究方法

2.1. 研究設計

本章では、日本的経営論に対する強い批判点であったステレオタイプの議論に陥ることを回避するために実証データに基づく研究を行うこととし、質問調査票を用いた計量的実証研究を研究方法として採用する。また、経営学としての議論を展開するとともに経営実務への示唆を抽出するために、文化心理学のフレームワークを援用しつつも、経営施策に関する変数（以下 経営的要因）をモデルに取り入れる。仮に文化的要因が日本企業組織に影響を与えているとしても、それを経営的要因によってどの程度相殺、低減できるかを確認する。

なお、本章は心理学のディシプリンを援用するために、分析モデルにおける被説明変数は組織成員一人ひとりの選好や行動となる。そして、説明変数として文化心理学

の知見に基づく文化的尺度を採用することに加えて、経営的要因に関する変数を投入する。日本的経営論の議論は、日本企業の制度やその運用の特徴を被説明変数、文化的要因を説明変数とし、かつ計量的実証研究の手法を採用していないが、本章はそれとは明確に異なるアプローチを採用する。

調査対象は、前章で対象とした X 社及び Y 社を含む、消費財用部材を製造する上場企業グループ全社の本社の役員及び社員である。当該グループは、上場持株会社と傘下の事業会社 5 社の合計 6 社で構成されている。事業を展開している市場セグメントにおけるシェアは、いずれも上位に位置している。

2.2. データ収集源

研究データの収集は、前章と同じく当該企業グループが 2014 年 8 月に組織調査を実施した際に、本研究に必要な項目の挿入の許可を得て、無記名の質問調査票をグループ内に配布・回収することにより行われた⁶⁴。有効回答⁶⁵は 6 社合計で 888 名である。回答者の年代別内訳は 20 代 109 名、30 代 200 名、40 代 309 名、50 代 203 名、60 代 67 名、役職別内訳は役員 49 名、部長 86 名、課長 181 名、係長 115 名、一般社員 457 名、採用別内訳は新卒採用 804 名、中途採用 84 名となっている。

2.3. 調査票の質問項目

2.3.1. 主要な変数：内向き行動、自身の選好、職場の雰囲気

本章の分析においては、組織成員一人ひとりの行動が被説明変数となる。そのため、第 3 章で導出した概念モデルの衰退惹起サイクル（図 5-1 再掲）の構成要素の中から組織成員の行動を抽出しやすい要素として、「①経営陣による意志決定プロセス」及びそれに伴う「②ミドルによる社内調整プロセス」に着目することとし⁶⁶、それらの特徴である予定調和的な意思決定と妥協的な事前調整を構成する組織成員の行動として、a) 意見表明の自粛、b) 他部門への意見具申の自粛、c) 異論や摩擦の回避、d) 社内

⁶⁴ 調査票の配布及び回収は、持株会社人事部局によって行われた。

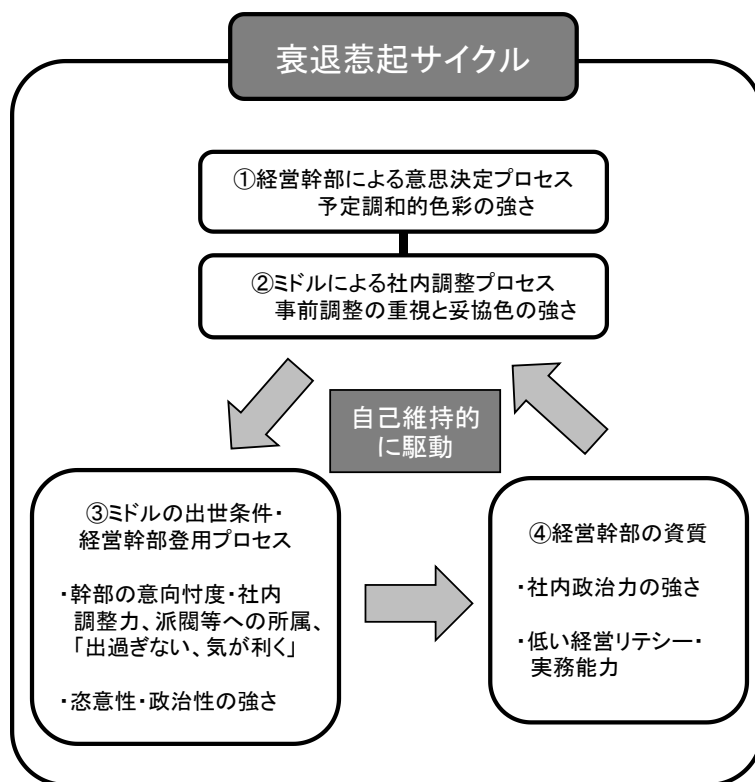
⁶⁵ 後述する AMOS というソフトウェアを活用する制約から、欠損値のないサンプルに限定して分析対象としている。

⁶⁶ 衰退惹起サイクルの「③ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス」についてはその内容が出世のための「条件」であるため組織成員に広く見られる「行動」を抽出しにくいこと、また、「④経営陣の資質」については経営陣のサンプル数が少ない（49 名）ことに加えて、質問調査票によって経営陣本人に質問することが必ずしも適切ではない内容が含まれることを考慮した。

情報への関心の偏重の4点を取り上げ、それらを尋ねる質問項目を下記のようにオリジナルで作成した（以下これら4点の行動を「内向き行動」と総称する）。なお、本章における質問項目は全て5件法のリッカートスケールにて回答を求めている。

- *質問1：私は、公の会議の流れを邪魔するような批判的な発言はしないようにしている。（行動：意見自粛）
- *質問2：私は、公の会議では他の部門の案件であっても、自分の意見を遠慮せずに述べることにしている（逆）。（行動：他部門意見自粛）
- *質問3：私は、仕事を進める上では、職場や社内から異論がでないかを最も重要視している。（行動：異論・摩擦回避）
- *質問4：私は、競合や顧客・市場の動きには絶えず関心を持っており、情報を収集している（逆）。（行動：関心社内偏重）

図5-1(再掲)



また、組織成員の行動が各自の選好に基づくものかどうか、すなわち内向き行動を自らの好んでとっているのか否かを確認するために、内向き行動に関する組織成員の選好（以下「自身の選好」）を尋ねる質問項目を作成した。

- *質問5：私は、個人的には、反対意見があれば公の会議でも遠慮せずに発言すべきと思う（逆）。（選好：意見自粛）
- *質問6：私は、個人的には、他の部門の仕事であっても、遠慮せずに意見を言うべきだと思う（逆）。（選好：他部門意見自粛）
- *質問7：私は、個人的には、仕事をして行く上で職場に摩擦が生じることはやむをえないと思う（逆）。（選好：異論・摩擦回避）
- *質問8：私は、個人的には、社内の情報よりも、顧客・市場や競合の動きの方が重要だと思う（逆）。（選好：関心社内偏重）

加えて、組織成員が感じている職場の雰囲気（以下「職場の雰囲気」）を尋ねる下記の項目を作成した。

- *質問9：（職場には⁶⁷）公の会議では反対意見があっても言わない方がよいという雰囲気がある。（職場：意見自粛）
- *質問10：（職場には）他の部門の仕事には、口を出すべきではないという雰囲気がある。（職場：他部門意見自粛）
- *質問11：（職場には）仕事は、社内に摩擦を生じさせず円滑に進めることが重要であるという雰囲気がある。（職場：異論・摩擦回避）
- *質問12：（職場には）顧客・市場や競合の動きよりも、社内の情報の方が重要であるという雰囲気がある。（職場：関心社内偏重）

2.3.2. 文化的要因に関する変数

文化的要因に関する変数としては、文化心理学における代表的な変数である文化的自己観を採用する。具体的には、第2章で紹介した文化心理学の主要な2つのアプローチ双方の知見を援用するため、適応論的アプローチの細分化された尺度を使用することとし（Hashimoto and Yamagishi, 2013; Hashimoto and Yamagishi, 2014a）、下記の4分類の質問項目を用いた⁶⁸。先行研究に倣い、それぞれの平均値を分析において採用する。

<自己主張（クロンバック $\alpha = .748$ ）>

⁶⁷ これらの質問は、職場に関する質問群の中に挿入されたため、それぞれの質問文自体には「職場には」との文言は入っていない

⁶⁸ 調査票に掲載できる質問数の制約から、Hashimoto & Yamagishi(2014a)で用いている各自己観5問からそれぞれ3問を選択し援用した。

*質問13：私は、いつも自分の意見をはっきり言う。

*質問14：私は、いつも自分の立場をちゃんと主張するようにしている。

*質問15：私は、人と話をするときには、直接的にずばりと言う方が好きだ。

<排除回避（クロンバック $\alpha = .681$ ）>

*質問16：私は、つい人の視線が気になってしまう。

*質問17：私は、周りの人がどう思うか気になって、自分のしたい事をそのまま出来ないことがある。

*質問18：私は、周りの人との関係や、地位の違いがつい気になってしまう。

<調和追求（クロンバック $\alpha = .717$ ）>

*質問19：私は、周りの人との間で和を保つことを大切にしている。

*質問20：私は、周りの人の気持ちを尊重するようにしている。

*質問21：私は、周りの人と協力していると心地よく感じる。

<ユニークネス追求（クロンバック $\alpha = .668$ ）>

*質問22：私は、ほかの人とは違った生き方をしたい。

*質問23：私は、周りの人に左右されない生き方をしたい。

*質問24：私は、ほかの人とは違う自分が好きだ。

2.3.3. 経営的要因に関する変数

経営陣が社員の行動に影響を及ぼす態様を網羅するのは困難であるが、本章の目的が文化的要因の影響に対する経営的要因の効力を確認することにあるため、その限りにおいて網羅性は必ずしも必要ではない。

本章では、経営陣が社員の行動や選好に影響を与える形態として、①社員個々人の問題意識や視座に働きかける、②社員の社会的環境の一つである社内人事制度を変更する、の2形態を想定し、下記の質問項目を用意した。

<社員個人の問題意識に関する変数>

*質問25：私は、会社の向かうべき方向性やビジョン、戦略を理解している。（ビジョン・戦略理解）

*質問26：私は、自分の業務が会社の事業計画とどのように結びついているかを理解している。（自業務の役割理解）

*質問27：私は、他の会社ではなく、この会社に勤めて本当に良かったと思う。（情緒的コミットメント）

*質問28：私は、自分がこの会社を背負っていかなければならないと思う。(会社を背負う意識)

上記のうち、ビジョン・戦略理解及び自業務の役割理解の質問項目はオリジナルである。ビジョン・戦略・事業計画は、その性質上いずれも市場・顧客・競合を強く意識するものであるため、これらの理解を促進することによって内向き行動が低減すると想定した。

情緒的コミットメントは、Allen & Mayer(1990)の尺度を援用している。また、会社を背負う意識は、鈴木(2007)の「組織を背負う意識」尺度を援用した。鈴木(2007)は、組織を背負う意識を、組織の現在に対する関係を規定する情緒的コミットメントとは異なり、未来の組織との関係を含む概念として弁別可能であるとしている。ともに会社にとって必要な行動を促し内向き行動を低減させると想定した。

<人事制度に関する変数>

*質問29：人事考課に一番影響を与えるのは、目標・計画達成度や成果である。(成果重視考課)

*質問30：人事考課に一番影響を与えるのは、社内の評判である。(評判重視考課)

*質問31：抜擢人事など、意外と思うような人事異動は少ない。(低意外性人事)

上記は、いずれもオリジナルの項目である。成果重視考課は、成果を得るために必要な行動を誘発するために内向き行動を低減させる一方、評判重視考課は突出した行動を抑制し、内向き行動を増大させると想定した。また低意外性人事は、社員の周囲の環境が大きく変らないことを意味するため同じく突出した行動を抑制し、内向き行動を増大させると想定した。

2.3.4. 制御変数

制御変数としては、3つの変数を用いた。まず、第2章で紹介した適応論的アプローチが年齢とともに文化的自己観が変化すると主張していることを考慮し、デモグラフィック変数として年代を採り上げた。また、適応論的アプローチに立てば、役職が上がるほど内向き行動をとる必要性が低下すると考えられるため、管理職ダミーを投入した。また、中途採用者は、「ソト者」であるがゆえに内向き行動をとらない傾向に

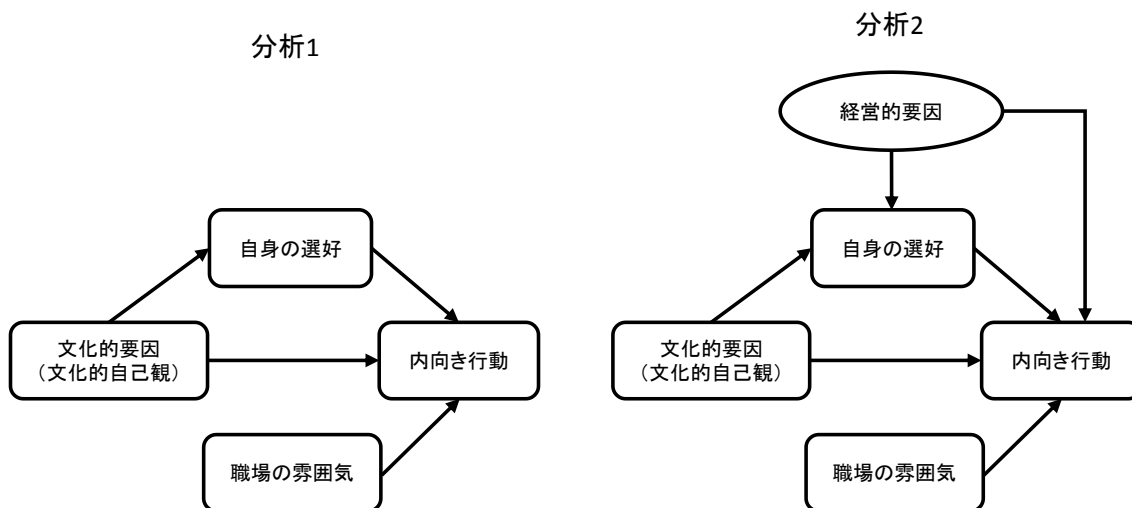
あるのか、逆に社内に馴染むために内向き行動を新卒者よりもとる傾向にあるのかを確認することを目的として、中途採用ダミーを投入した。

2.4. 研究プロセス

本章では、共分散構造分析⁶⁹を用いて、図 5-2 に示す 2 段階の分析枠組みによって分析を行う。最初に内向き行動に対する文化的要因（文化的自己観）、自身の選好、職場の雰囲気の影響を分析し、文化的な要因の影響を検証する（分析 1）。次に、経営的要因に関する変数を投入し、その影響を分析する（分析 2）。文化的な要因の影響を経営的要因でどの程度相殺、低減できるかを検証することを目的とする。

なお、分析 2 では、衰退から脱却できない X 社とそれ以外の 5 社を分けて分析を行い、両者における経営的要因の影響の差異を確認する。

図5-2 分析枠組み



3. 結果分析と考察

変数の記述統計と変数間の相関分析の結果を表 5-1 に示す。

⁶⁹ AMOS というソフトウェアを使用した。

表5-1 記述統計及び相関分析

分類	変数	M	SD	1	2	3	4-1	4-2	4-3	4-4	5-1	5-2	5-3	5-4	6-1	6-2	6-3	6-4	7-1	7-2	7-3	7-4	8	9	10	11	12	13	14	
統制変数	1年代(注)	2.91	1.11	1																										
	2管理職(課長以上=1)	0.36	0.48	.450**	1																									
	3中途採用(中途採用=1)	0.09	0.29	-.039	-.071*	1																								
	4-1行動:意見自棄	3.41	0.96	.003	-.041	-.034	1																							
内向き行動	4-2行動:他部門意見自棄	3.04	0.94	.205**	.258**	.035	.274**	1																						
	4-3行動:異論・摩擦回避	2.70	0.87	-.013	-.064	-.027	.278**	.097**	1																					
	4-4行動:関心社内偏重	2.77	1.10	.187**	.252**	-.014	.091**	.344**	.087**	1																				
	5-1選好:意見自棄	2.10	0.86	.158**	.139**	.012	.167**	.333**	.139**	.211**	1																			
自身の選好	5-2選好:他部門意見自棄	2.35	0.90	.122**	.146**	.027	.181**	.455**	.123**	.191**	.533**	1																		
	5-3選好:異論・摩擦回避	2.52	0.96	-.076*	.129**	-.053	.160**	.254**	.071*	.133**	.210**	.311**	1																	
	5-4選好:関心社内偏重	2.45	0.83	.137**	.124**	.015	.100**	.192**	.043	.223**	.232**	.215**	.199**	1																
	6-1職場:意見自棄	2.69	1.02	-.006	-.076*	.128**	.076*	.037	.053	-.010	.045	-.033	-.053	-.089*	1															
職場の雰囲気	6-2職場:他部門意見自棄	2.78	1.01	.049	-.048	.114**	.036	.034	.092**	-.031	.005	-.029	.095**	.668**	1															
	6-3職場:異論・摩擦回避	3.11	0.94	.031	-.058	.065	.103**	-.003	.117**	.107**	-.049	-.017	.074*	.124**	.398**	.508**	1													
	6-4職場:関心社内偏重	2.57	0.94	-.066*	.092**	.049	-.008	-.030	.071*	.081*	.028	-.038	-.034	.094**	.336**	.309**	.256**	1												
	7-1自己主張	3.31	0.80	.204**	.211**	.043	.223**	.524**	.127**	.347**	.386**	.330**	.229**	.164**	-.023	.025	.030	.053	1											
文化的自己観	7-2排除回避	3.07	0.79	.196**	.157**	-.019	.197**	.222**	.291**	.139**	.129**	.059	.058	.001	.105**	.050	.078*	.133**	.281**	1										
	7-3調和追求	4.01	0.63	.129**	.138**	.016	.186**	-.046	.102**	.214**	.128**	.139**	.068*	-.051	-.084*	-.063	.086**	.112**	.108*	.141**	1									
	7-4ユニークネス追求	3.21	0.74	-.004	.019	.026	.110**	.244**	-.041	.123**	.199**	.259**	.145**	.184**	.062	.078*	.065	.148**	.299**	-.008	.016	1								
	8ピジョン・戦略理解	3.83	0.97	.420**	.408**	-.025	-.016	.272**	-.001	.380**	.180**	.185**	-.046	.132**	-.079*	-.018	.043	.130**	.310**	.129**	.309**	.048	1							
経営的要因	9自業務の役割理解	3.93	1.00	.309**	.377**	-.027	-.040	.244**	-.050	.349**	.236**	.202**	.091**	.140**	.083**	-.076*	-.014	.162**	.300**	-.106**	.336**	.081*	.642**	1						
	10情緒的コミットメント	3.93	0.96	.263**	.181**	.019	.080*	.104*	.045	.173**	.086*	.073*	-.035	.030	.106**	.086*	.023	.095**	.203**	-.062	.311**	-.008	.364**	.345**	1					
	11会社を背負う意識	3.21	1.16	.135*	.337**	-.025	-.077*	.380**	.001	.436**	.194**	.267**	.145**	.163**	-.107**	-.053	.018	-.065	.396**	-.055	.266**	.175**	.430**	.423**	.352**	1				
	12成果重視考課	3.40	0.93	.138**	.116**	-.061	.073*	-.035	.087**	.019	-.053	-.013	-.044	.005	.193**	.128**	.096**	.172**	.030	.028	.205**	.022	.217**	.199**	.174**	.161**	1			
	13評判重視考課	2.73	0.97	.095**	.165**	.011	.039	-.069*	.097**	-.049	.021	-.071*	-.006	-.079*	.263**	.212**	.186**	.243**	.039	.099**	-.076*	.097**	-.080*	-.068*	-.073*	-.006	.149**	1		
	14低意外性人事	3.65	1.05	.050	.056	.080*	.046	-.010	.031	-.005	-.019	-.052	-.057	.088**	.047	.072*	.116**	.074*	.066*	.000	.065	.058	.089**	.014	.024	-.015	-.031	.047	1	

注) * 1%水準で有意(両側)、* 5%水準で有意(両側)

年代: 20代=1, 30代=2, 40代=3, 50代=4, 60代=5

3.1. 分析 1

分析 1 を共分散構造分析にて行った結果を図 5-3 に示す。図を複雑にしないために潜在変数である「内向き行動」と「自身の選好」に関する観測変数は図中の表にまとめている。

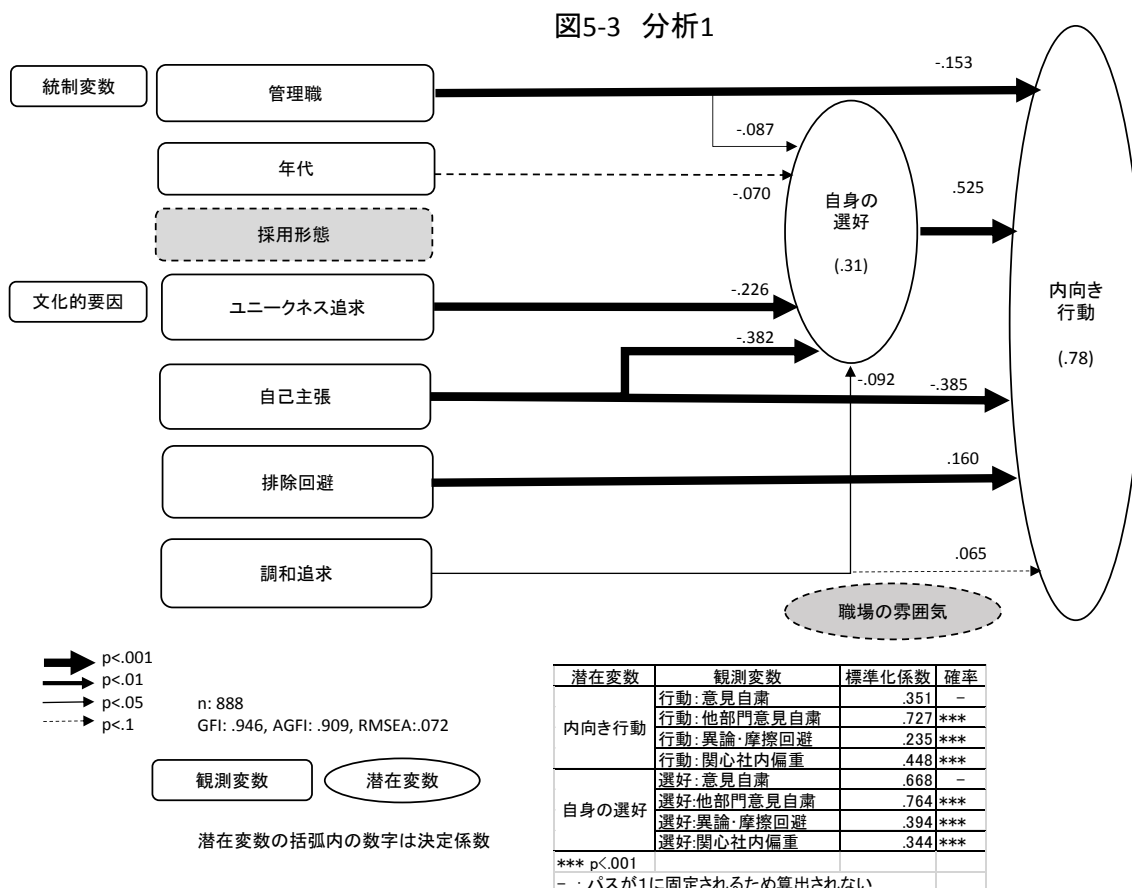


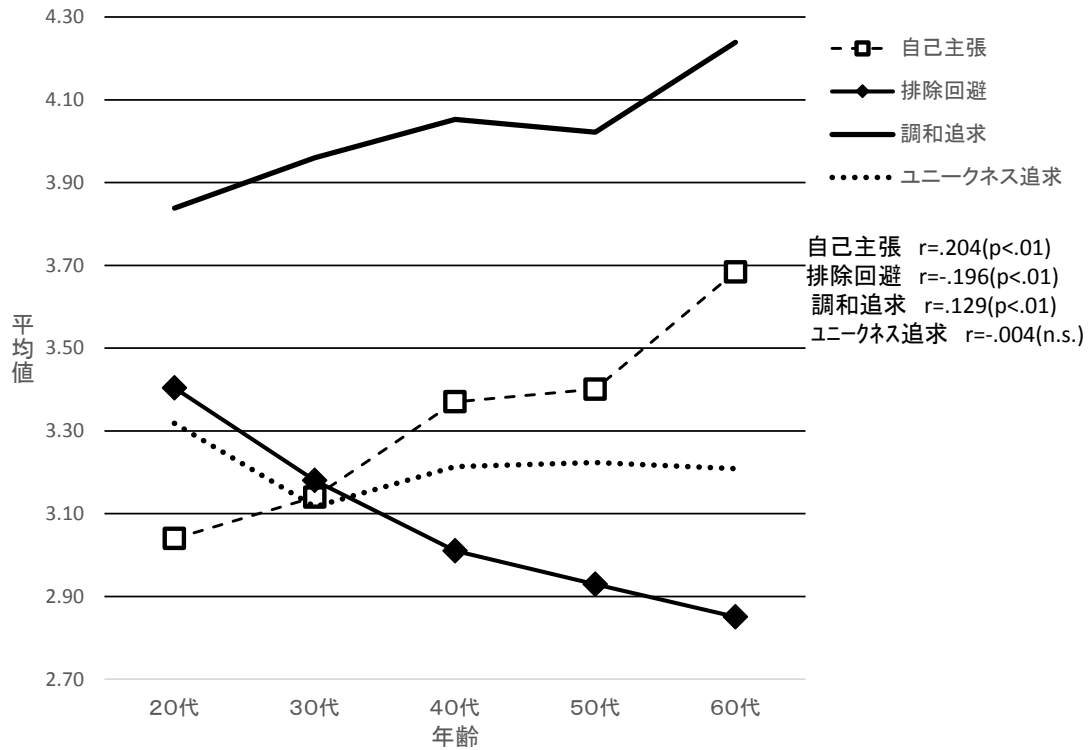
図 5-3 において、東アジア地域において弱いとされる相互独立的自己観を構成する自己主張及びユニークネス追及が内向き行動及び自身の選好に負の影響を及ぼしている。一方、東アジア地域において優勢とされる相互協調的自己観については、排除回避が正の影響を及ぼしている。調和追求の影響は弱く、かつ自身の選好への影響と内向き行動への影響が逆方向であるため相殺されることを考えるとその影響は小さいと考えられる。職場の雰囲気は有意な影響を及ぼしていない。

相互独立的自己観が負の影響を及ぼす一方で相互協調的自己観(排除回避)が正の影響を及ぼすことは、東アジア地域にある日本企業の組織成員には、北米地域と比較して内向き行動を選好するとともに実際に内向き行動をとる傾向が強いことが示唆されると解釈できる。

なお、自身の選好が内向き行動に強く影響していることは狭義の文化心理学アプローチの主張と整合的である一方で、排除回避が自身の選好ではなく、内向き行動のみに影響している点については適応論的アプローチの主張と整合的であり、双方の主張が共存する結果が示されたと解釈できる。すなわち、組織成員の内向き行動は、本人が好きでとっている側面と周囲から排除されることを回避するために適応的な観点から「敢えて」ととっている側面の2つの側面が共存していることになる。いずれにせよ、文化的な要因が組織成員の行動に影響を及ぼしていることに変わりはない。

4種類の文化的自己観と年齢の相関を取ったグラフを図5-4に示す。自己主張が年齢とともに上昇し ($r=.204, p<.01$)、排除回避が下降している ($r=-.196, p<.01$)点において適応論的アプローチの主張と整合的である一方で、調和追求が年齢とともに上昇している点において ($r=.129, p<.01$)、狭義の文化心理学アプローチの主張と整合的となっている。すなわち、年齢が上がるにつれて周囲から排除される心配が低減するとともに自分の意見を主張することによるデメリットも低減するため、排除回避が下降し自己主張が上昇するとの適応論的な解釈が可能であるとともに、日本の文化圏で長い時間過ごすほど人々の「準拠枠」としての調和追求が選好として取り入れられるとする狭義の文化心理学アプローチの解釈も同時に成立しうる。図5-3と同じく双方の主張が共存する結果と解釈できよう。

図5-4 年齢と文化的自己観の関係



3.2. 分析 2

日本企業の組織成員には、分析 1 が示唆するように文化的に内向き行動を選好し実際にその行動をとる傾向があるとして、それでは経営は如何なる手を打つことができるのか。その分析に移りたい。既述のとおり、分析 2 では X 社以外の 5 社と X 社にサンプルを分割して分析を行う。その結果をそれぞれ図 5-5 及び図 5-6 に示す。

図5-5 分析2：X社以外5社

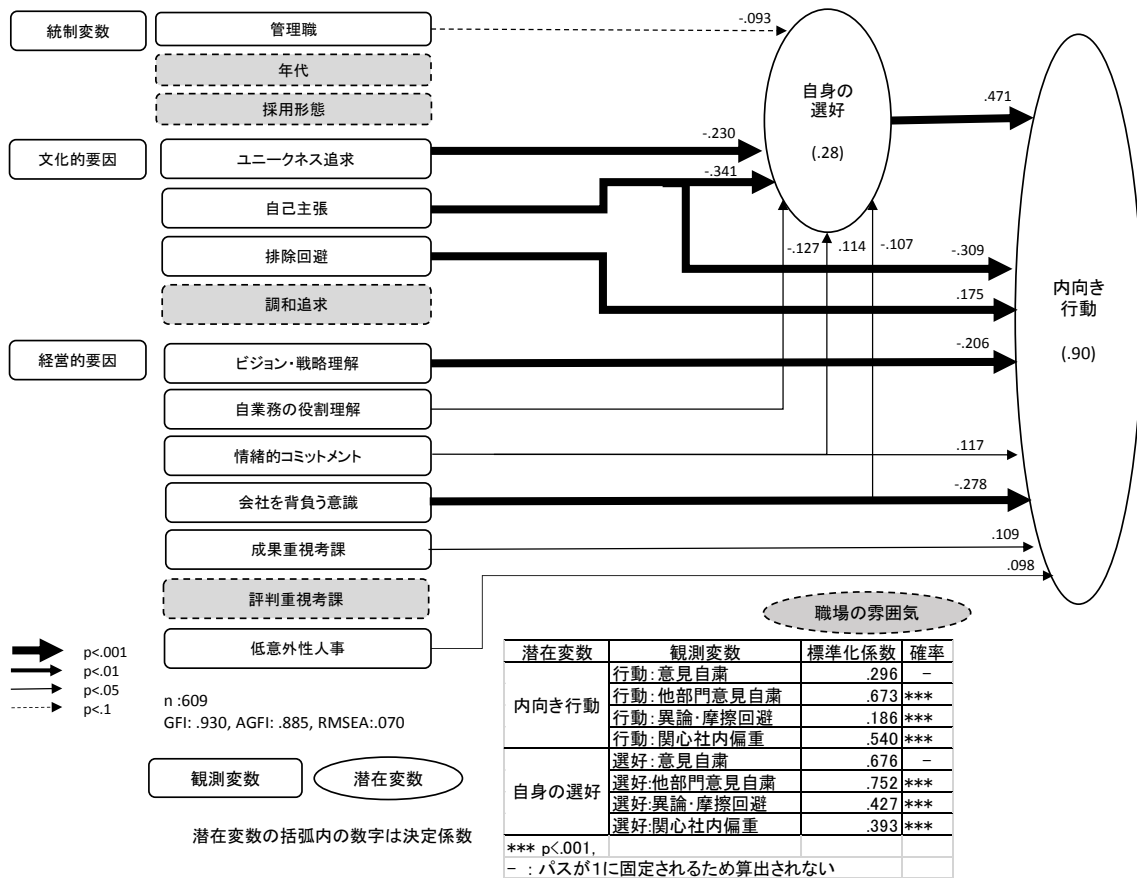
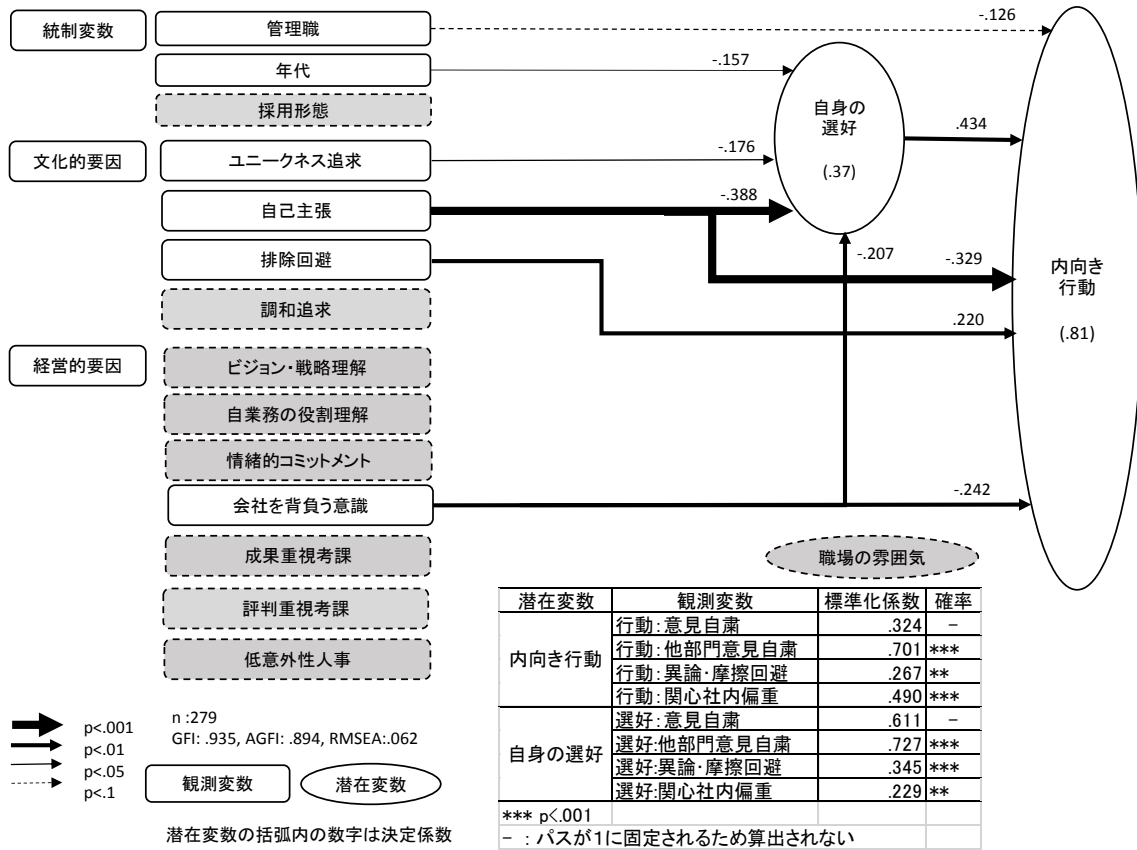


図5-6 分析2：X社



X社以外の5社(図5-5)においては、経営的要因が内向き行動及び自身の選好に多様な影響を及ぼしていることが示された。ビジョン・戦略理解、自業務の役割理解及び会社を背負う意識が、いずれも内向き行動を低減させる方向に作用しており、当初の想定どおりとなった。低意外性人事が内向き行動を増大させる方向に作用したのも想定どおりである。一方、情緒的コミットメント及び成果重視考課については、内向き行動を増大させる方向に作用しており、当初の想定とは逆の結果が示された。評判重視考課は、非有意となった。なお、文化的要因については分析1とほぼ同様の結果となったが、調和追求が非有意となった。

一方X社においては、他の5社と大きく異なる結果となった。図5-6から明らかとなり、経営的要因の大半が非有意となっており、唯一会社を背負う意識のみが内向き行動を低減させる方向に作用している。文化的要因については、他の5社と大きな差異はない。

3.3. 考察

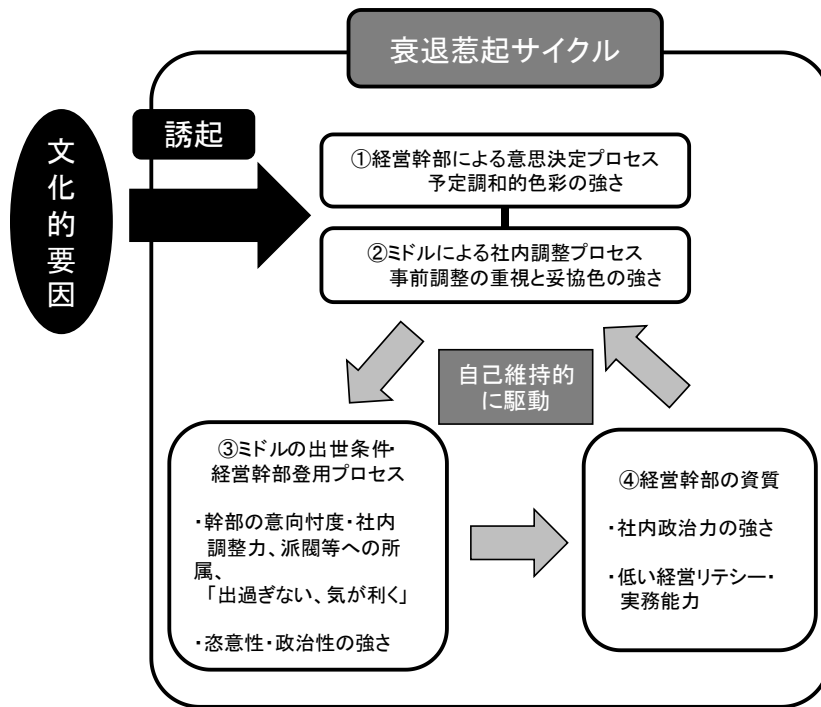
本章の実証研究から得られた発見事実は大きく 2 点に分けることができる。

第一に、本論文が分析対象とした内向き行動及びそれに関する自身の選好に関しては、東アジア地域の文化的特性が影響している可能性が存在する。分析対象企業グループの組織成員の内向き行動及び自身の選好に関して、東アジア地域で優位とされる相互協調的自己観、特に排除回避がプラスの影響を及ぼすことが示された。また、同地域で弱いとされる相互独立的自己観（自己主張及びユニークネス追求）がマイナスの影響を及ぼすことが示された。これは、日本企業組織には、組織成員が内向き行動を好むとともに、そうした行動をとる傾向が文化的に内在していることを示唆するものである。この傾向は、組織の衰退から脱却できない X 社以外の 5 社についても示された（図 5-5）ことから、組織の衰退の如何を問わず、日本企業組織に一般的に存在する可能性があると考えられる。

この点を第 3 章で導出された衰退惹起サイクル（図 5-1）と照らし合わせると、日本の文化的要因は、「①経営幹部による意思決定プロセス」に予定調和的な色彩を付与し、それに伴う「②ミドルによる社内調整プロセス」の妥協色を強める影響を及ぼすと考えられる。したがって、日本企業組織には、文化的要因によってこの両点が誘起され、衰退惹起サイクルが駆動しやすい文化的傾向が一般的に内在するとの解釈が可能である（図 5-7）。

また、第 3 章の事例研究において、業績が好調な企業においても衰退惹起サイクルを構成する要素が一部存在することが確認されたことは、上記解釈と整合的である。

図5-7



本章の発見事実の第二の点は、組織成員の選好や行動に対して文化的要因の影響が存在する一方で、経営的要因も多様な影響を及ぼすことができ、文化的要因の影響を相殺、低減することが可能であるという点である。

会社の向かうべき方向性やビジョン・戦略、そして自らの業務の事業計画との関わりといった「ソト」を志向するものの理解を促進し、抜擢人事などにより「ウチ」の環境を揺さぶることによって内向き行動を低減させる可能性が存在することが示唆された。また、内向き行動を大きく低減させる会社を背負う意識についても、組織成員のキャリア見通しが影響することが指摘されており（鈴木，2007）、経営施策によりその醸成が可能と考えられる。

一方、情緒的コミットメント及び成果重視考課については、当初の予想に反し内向き行動又は自身の選好を増大させることが示された。情緒的コミットメントが会社を背負う意識と逆の影響をもたらすことは、前者が「ウチ」を向いた志向性を有する一方、後者は「ソト」を向いた志向性を有することが示唆される。成果重視考課が内向き行動を増大する結果が示されたのは、調査対象が本社組織であることが影響している可能性が考えられる。本社組織においては、業務の性格上目標や成果を明確に定義することは意外と難しい。目標や成果の設定次第によって、十分な議論をせずに形式

上目標を達成すればよいという安易な行動が誘発される可能性が示唆されたと考えられる。

経営的要因に関しては、企業差が大きいことも明らかになった。特に、X社においては、経営的要因の殆どが影響を及ぼしておらず、組織成員の会社を背負う意識のみによって文化的な影響が低減している状態となっている。経営陣が社員に対して十分な影響力を及ぼしていないことが示唆される。組織衰退プロセスから脱却するためには、従来とは異なる戦略を採用し、組織に摩擦を生みながらもそれを実行することが必要となる可能性が高い。そのためにも、組織成員の内向き行動を可能な限り低減させ、市場や競合を意識した活発な社内議論を喚起していくことが必要となろう。その意味で、X社においては経営陣がイニシアティブを発揮する余地が大きく残っていると考えられる。

4. 小括

本章では、本論文の第二の研究課題である日本の文化的要因の影響の分析を行った。文化心理学のフレームワークを援用した計量的実証研究から、日本企業組織の組織成員には、内向き行動を選好し実際にそうした行動をとる傾向が文化的に存在する可能性が明らかになった。かつ、その傾向は実際に組織の衰退に陥っている企業以外にも広く存在する可能性が示唆された。

これにより、日本企業組織においては、図 5-7 が示すように、文化的要因によって「①経営幹部による意思決定プロセス」及び「②ミドルによる社内調整プロセス」が誘起され、衰退惹起サイクルが駆動しやすい傾向が一般的に内在することが示唆されたことになる。しかしながら、一方でこうした文化的な傾向は何らコントロールできないものではなく、様々な経営施策によって相殺、低減することが可能であることも併せて示唆された。

結章

要約と考察

1. はじめに

本論文の結びとなる本章では、次節で本論文の要約を行った上で、第3節で本論文の理論的意義、第4節で実践的意義について論じる。そして最後に、本論文の限界と今後の課題を示す。

2. 論文の要約

本論文は、次の2つの研究課題を設定し検討を行った。

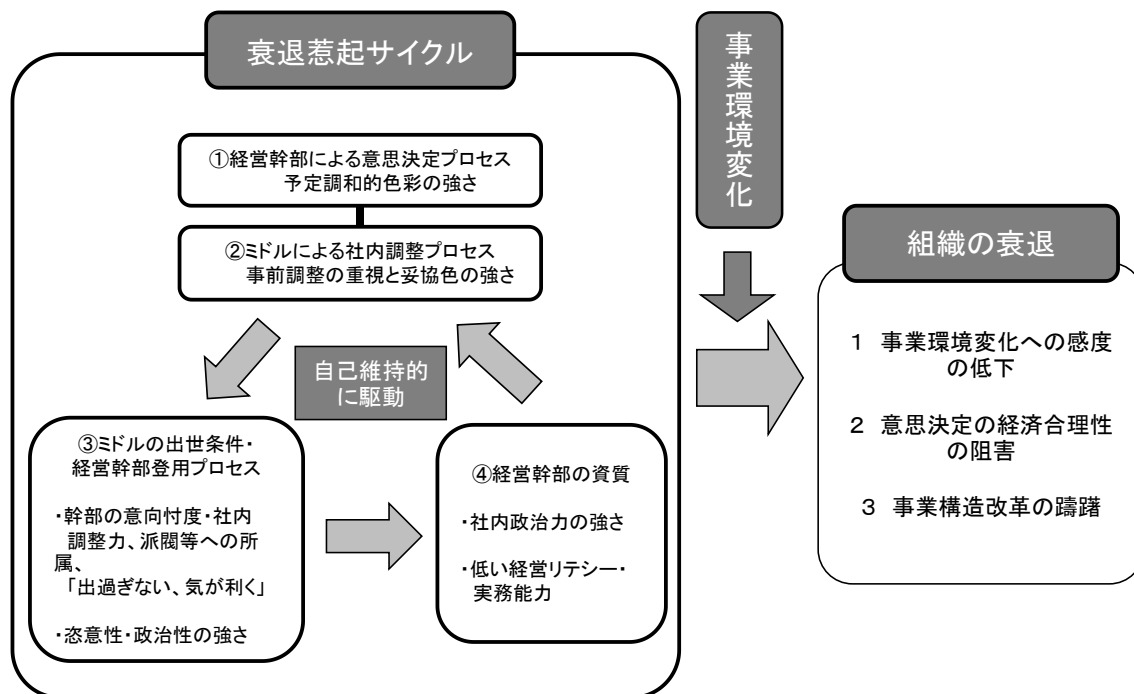
- ① 組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない日本企業には、業種横断的に類似する組織内メカニズム（衰退メカニズム）が存在するのではないか。
- ② 上記衰退メカニズムには、日本の文化的要因が影響を及ぼしているのではないか。すなわち、日本企業には上記衰退メカニズムが駆動しやすい傾向や「癖」があるのではないか。

第1章では、組織の衰退に関する先行研究のレビューが行われた。先行研究だけでは、組織成員が組織の衰退に気づいていながらそこから脱却できないメカニズムを解明することが困難であることが示され、先行研究の知見をダイナミックな視点で再構成することの必要性が示された。また、日本企業の衰退メカニズムを検討するためには、分析対象にミドルを加えることの重要性が言及され、本論文の分析のフレームワークが提示された。

第2章では、文化的要素に関する先行研究のレビューが行われた。70年代、80年代に展開されたいわゆる日本的経営論の系譜がレビューされるとともに、それに対する批判点が明確にされた。その後、90年代から発展を見せている文化心理学の知見がレビューされ、当該学術分野が日本的経営論に対する批判に答えうるものであり、本論文でそのフレームワークが援用可能であることが示された。

第3章では、産業再生機構等の公的な企業再生支援機関が支援対象とした企業及び対照事例として好業績を上げている業界トップクラスの企業を研究対象とした比較事例研究が行われ、研究課題①に関する概念モデル（図結-1再掲）が導出された。

図結-1(再掲)

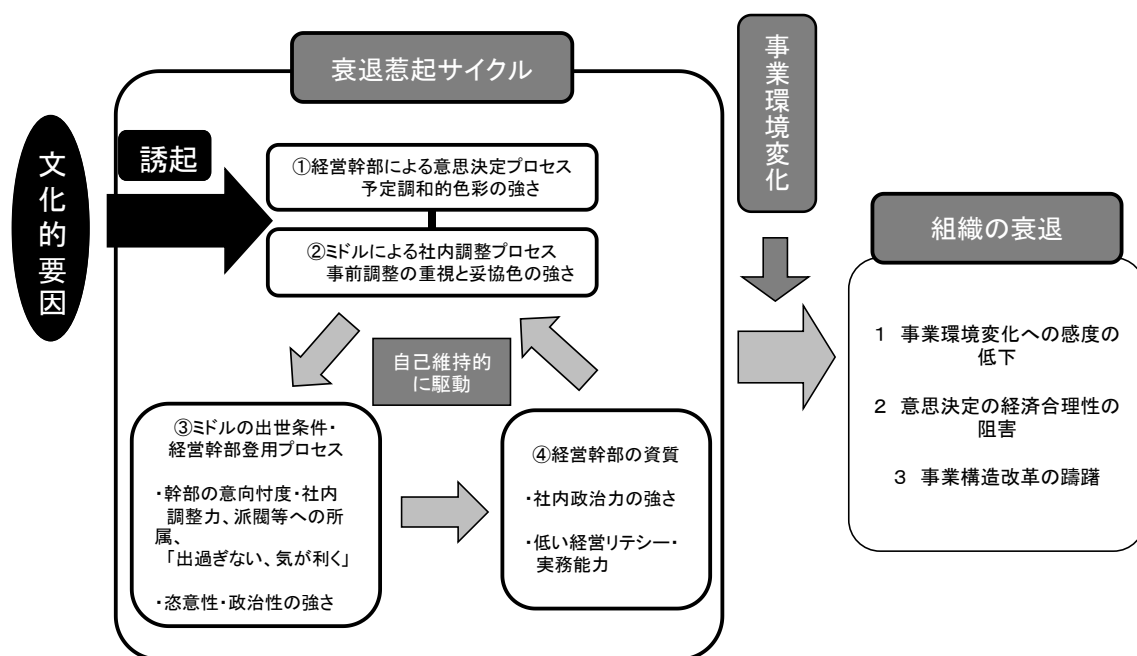


続く第4章では、この概念モデルを検証するために、同一の上場企業グループに属する事業会社の中から、組織の衰退という観点から対照的な2社、すなわち、長期間に亘る組織の衰退から脱却できずにいるX社と経営陣のリーダーシップによって組織の衰退からの脱却に成功しつつあるY社を採り上げ、質問紙調査による計量的実証研究が行われた。その結果、調査時点においてX社においては概念モデルの衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動していること及びそれによってX社の組織の衰退が生じていることが検証され、当該概念モデルが一定の妥当性を有することが示唆された。

第5章においては、研究課題②を検討する観点から文化心理学のフレームワークを援用した計量的実証研究が行われた。第4章のX社及びY社が属する企業グループ全6社を対象とした質問紙調査が実施され、日本企業の組織成員は、組織の衰退に陥っている、いないにかかわらず、文化的に内向き行動を選好し、実際にそういった行動をとる傾向にあることが示唆された。内向き行動は、概念モデルの衰退惹起サ

イクル中で「①経営幹部による意思決定プロセス」及び「②ミドルによる社内調整プロセス」の構成する組織成員の行動であるため、第5章の研究によって日本企業組織においては文化的要因によってこの両点が誘起され、衰退惹起サイクルが駆動しやすい文化的な傾向が一般的に内在する可能性が示唆された（図結-2）。

図結-2



以上により、本論文の研究課題とした2点については、下記の結論が示唆されたということができよう。

- ① 衰退を認識しながらそこから脱却できない日本企業には、図結-1のような業種横断的に類似するメカニズムが存在する。
- ② 上記メカニズムには、図結-2のように日本の文化的要因が影響を及ぼしており、日本企業には衰退惹起サイクルが駆動しやすい文化的な傾向・「癖」が存在する。

3. 本論文の理論的意義

次に、本論文の理論的意義を明らかにするために、先行研究との関係を整理しておきたい。

3.1. 組織の衰退に関する研究群

本論文は、組織の衰退に関する先行研究が必ずしも十分に説明することができなかった、組織成員が組織の衰退を認識しながらそこから脱却できないメカニズムを、先行研究の知見をダイナミックな観点で再構成し、個々の組織成員を見れば、善意かつ適応的に行動していながらも、意図せざる結果（沼上, 2000）として組織が衰退する自己維持的なメカニズムとして解明した点に理論的意義を見出すことができる。

また、組織の衰退に関する先行研究では十分に焦点が当てられてこなかったミドルを分析対象に含めた点も、特に日本企業の組織の衰退の研究に対して理論的な貢献となり得るものである。

3.2. 個体群生態学アプローチ

本論文の分析は、個体群生態学アプローチが主張する構造的慣性に関しても理論的な貢献を成し得るものと考えられる。

既述のとおり、個体群生態学アプローチは、構造的慣性が生じる組織内要因として、①埋没コスト、②意思決定者が入手しうる情報の制約、③組織内の政治的制約、④歴史的経緯から生じる規範的制約の4点を挙げている。本論文が明らかにした概念モデルは、整理の仕方こそ一致しないが、上記4点の内容を含んでいる。①埋没コストは事業構造改革に対して社内から反対が表明される理由の一つであり、また、②意思決定者が入手しうる情報の制約は、組織成員の環境変化への感度が下がること及びミドルによる社内調整によって全会一致による合意が可能な議案しか経営会議等に上程されないことに呼応すると考えられる。③組織内の政治的制約は、社内政治力が強い経営幹部が行う予定調和的な意思決定プロセスの制約と類似しており、最後の④歴史的経緯から生じる規範的制約は、経営幹部の意思決定プロセスの背後に存在する対立回避と社内秩序遵守の規範による制約と考えられる。

この意味で、本論文は、日本の不振企業という限定されたサンプルを対象としてはいるものの、個体群生態学アプローチが主張する構造的慣性について、上記4点の

組織内要因を内包しながらそれが生成される組織内メカニズムの一つのパターンを明らかにしており、この点が理論的な貢献と考えられる。

また、Hannan & Freeman (1977) は、分析対象とする個体群 (population) を、「環境への脆弱性において同質性を有するもの」⁷⁰と定義し、個体群の捉え方は研究のテーマ毎に変化すべきものとしている。本論文が導出した概念モデルは、事業環境変化に脆弱で淘汰されやすい個体群を業種横断的な見地から同定したものと見ることができよう。

3.3. 組織の<重さ>研究

組織の<重さ>研究と本論文の内容には類似した点が少なくない。衰退惹起サイクルの各要素には、組織の<重さ>を構成する要素と類似したものが含まれている。

しかしながら、本論文が明らかにした衰退惹起サイクルが自己維持的に駆動し続ける点は、不振企業においては、組織の<重さ>の各構成要素が相互に強化しあいながら<重さ>自体が自律的に拡大再生産されるメカニズムが駆動している可能性を示唆するものである。この点で、本論文は同研究に新たな視点を提供するものと考えられる。

3.4. 経営学における文化的要因分析の新たなアプローチ

上記先行研究に対する理論的貢献に加えて、本論文は日本企業組織における文化的要因の影響を新たな視点から分析するとともに、文化心理学と経営学の協働の可能性を示した点にも理論的意義を見出すことができる。日本的経営論以降、経営学における文化的要因の検討は、組織文化などの個々の企業を分析単位としたものに限定され、日本文化といった国単位の文化については、言葉を選ばずに言えばある種の「胡散臭さ」を伴ったものとみなされ、研究の対象として採り上げられることは少なくなっていた。

文化心理学は、日本的経営論に対して向けられた①実践的示唆の欠如、②ステレオタイプの傾向の強さと実証データの欠如、③日本の特殊性への偏重と一般理論への志向の欠如といった批判のうち、②及び③に答える実証性とグローバル性を兼ね備えている。また、①については、第5章で試みたように説明変数に経営的要因を加

⁷⁰ Hannan & Freeman(1977), pp934

えるなどの研究設計上の工夫で十分に対応可能である。経営学が文化心理学と協働することにより、文化的な要因を再度経営学としての研究対象にすることが可能となると考えられる。文化心理学の研究対象は、当初の東アジア及び北米に留まらず他地域へ拡大している。日本企業のグローバル化が進展する中、両学術分野が協働することにより、日本企業が他文化圏の人や社会と共存していくための多くの示唆が提供されることが考えられる。

4. 本論文の実践的意義

本論文が導出した衰退メカニズムの衰退惹起サイクルは、経営実務の観点から極めて重要な4つの特徴を有している。その特徴とは、①日本の文化的要因がその生成・駆動を促進する方向に作用する可能性があること（第5章）、②業界トップクラスの企業にもその構成要素の一部が存在すること（第3章）、③衰退惹起サイクルが一度駆動するとそれを内部から止めることは困難であると考えられること（第3章）、④事業環境変化が生じるまで問題として顕在化しないと考えられること（第3章）、の4点である。この4点から導出される本論文の実践的な意義を論じてみたい。

4.1. 日本企業への警鐘

第一に、本論文が明らかにした諸点は日本企業への警鐘となるものである。第5章において、日本企業に広く衰退惹起サイクルが駆動しやすいモーメンタムが文化的に内在している可能性が示され、第3章では業界トップクラスの企業にすら衰退惹起サイクルの構成要素の一部が存在することが明らかにされた。また、衰退惹起サイクルは事業環境が変化するまでは問題として顕在化せず、逆に事業環境が一定の状況下では組織の効率を高める効果をも持ちうる性質を有することも示された。

このため、日本企業においては、経営者が認識しないうちに衰退惹起サイクルが駆動してしまい、事業環境が変化し実際に適応不全が生じるまでそのサイクルが駆動していることにすら気付かないリスクが内在することが示唆される。衰退惹起サイクルにおいて組織成員は善意でありかつ適応的に行動しているため、一度駆動してしまうとそれを内部から止めることは難しい。経営者自身も善意で衰退惹起サイクルに参画してしまうためである。

この点は、日本企業組織が有する文化的な弱点ともいえよう。本論文は、日本企業全体に対して警鐘を鳴らすとともに、日本企業の経営者に対して、自らの参画も含め自社に衰退惹起サイクルが駆動していないかを検証することの重要性を強く示唆するものである。本論文の第一の実践的意義はこの点にあると考える。

4.2. 衰退惹起サイクルの防止策

それでは、衰退惹起サイクルの駆動をいかに防止すればよいのであろうか。第3章の好調企業の分析がヒントを提供してくれる。好調企業には、①事実に基づく正論を尊重する規範の存在、②人事部門の強い牽制機能、③PDCAの実践と責任体制の明確化といった破綻企業には見られない特徴が見られた。好調企業は、破綻企業と一部類似する特徴の上に、この3点をしっかりと「上書き」することによって衰退惹起サイクルの駆動を防止していると考えられる。経営者が認識しないうちに衰退惹起サイクルが駆動してしまうことを回避するためには、経営者はこの3点をしっかりと自組織にインストールされているかを絶えずチェックすることが必要となろう。第3章でも述べたように、②、③は、企業では人事管理組織及び経営管理組織が担当するものである。近年のダウンサイジングの影響を受けてこれらの部署は縮小される傾向が見られるが、本論文はこれらの組織の機能と役割を再定義することの重要性を示唆するものである。また、①については、経営者自らが率先垂範して導入し、維持していくことが重要となろう。

また、第5章の分析において組織成員の内向き行動を低減させる方向に影響を及ぼすことが示された経営施策も防止策として有効となろう。ビジョン・戦略の理解や自業務の役割の理解といった点は経営陣の社内コミュニケーションの重要性を示唆するものである。また、会社を背負う意識が内向き行動を低減させる一方で情緒的コミットメントが逆に増大させる影響を及ぼしていることも示唆に富む。鈴木(2007)が指摘するようにキャリアの見通しを良くする工夫をするなど、会社を背負う意識の醸成を図り、情緒的コミットメントとのバランスをとる工夫が必要となろう。また抜擢人事など、「ウチ」を揺さぶる人事施策の必要性については、上記「人事部門の強い牽制」とも通じる部分が存在する。上述した第3章の好調企業の事例は衰退惹起サイクルの駆動を組織の仕組みとして防止する性格が強い一方で、第5章の示唆する施策は組織成員一人ひとりの内向き行動そのものに働きかける性格を有し、相乗効果を持ちうるものと考えられる。

こうした衰退惹起サイクルの駆動を防止するためのインプリケーションを提供したことが、本論文の第二の実践的意義である。

4.3 実務専門家の指摘の体系化・理論化

本論文は、企業再生に関わる実務専門家の多くが指摘してきた内向きな風土や経営者のリテラシー不足といった破綻企業の特徴を、学術的な方法論によって体系化・理論化した。これが第三の実践的意義である。本論文は、破綻企業の中に入りその再生を担うターンアラウンドマネージャーや破綻企業のスポンサーとなって企業再生を企図する投資家に対して、破綻企業の組織を分析する際の理論的視座を提供すると考えられる。

5. 本論文の限界と今後の研究課題

最後に、本論文の限界と今後の研究課題について言及する。本論文の結論の外的妥当性については、一定の留保が必要である。本論文は第3章の比較事例研究において、複数業種の事例を対象とし、各事例を相対化できる視点を持った方々へインタビューを行うことにより、外的妥当性の問題を低減する工夫は行ったものの、事例研究の限界を超えるものではない。また、第4章、第5章の計量的実証研究については、サンプル企業数が少数に限られていることに加え、質問項目としてオリジナルなものを多く採用している。第5章における文化的要因の分析においては、文化心理学の知見を援用しているとはいえ、分析対象は日本企業に留まっている。

今後、本論文の結論の外的妥当性を向上させるために、他国企業を対象とする研究も含めた研究の蓄積が必要であることは言を俟たない。

補章

オーナー系企業の衰退メカニズム

1. はじめに

本論文では、非オーナー系企業を対象として衰退メカニズムの研究を行った。この補章では、第3章の調査対象に含まれていたオーナー系企業⁷¹に見られる衰退メカニズムを論ずることとしたい。オーナー企業には非オーナー企業とは異なった衰退メカニズムが駆動していることが明らかにされる。

以下、次節において研究方法を示した上で、第3節において事例の研究を行い、非オーナー系企業と対比した形でオーナー系企業の衰退メカニズムを提示する。また、第4節においてはオーナー系企業が破綻に向かうプロセスの中で金融機関の関与が増大した事例に焦点を当て、金融機関がオーナー系企業に与えた影響について分析を行う。

2. 研究方法

2.1. 研究設計

研究設計については、第3章に既述のとおりである。研究対象は、株式会社産業再生機構等の公的な企業再生支援組織（以下 再生機構等）が実際に支援対象としたオーナー系企業3社（以下 不振企業）⁷²及び対照的に好業績を収める企業1社⁷³（以下 好調企業）である。不振企業3社の企業規模は、大手企業1社、中堅企業（売上高100~500億円規模）2社となっており、いずれも異なる業種に属してい

⁷¹ 第3章で記述のとおり、創業オーナー又はその一族が破綻時又はその近年まで実質的な経営を担っていた企業を指す。株式の持分比率が過半を超えていることを必ずしも意味しない。

⁷² 第3章にて既述のとおり、企業名の秘匿が研究対象とする条件となっているため、業種・売上高・社員数等は記載せず、公的支援組織についてもその支援先が公開されているため、特定しない。

⁷³ 不振企業と同じ理由で業種・売上高・社員数等を記載しない。

る。好調企業は大手企業であり、不振企業 3 社のいずれとも異なる業種に属している。不振企業が再生機構等に支援を要請するに至った理由は必ずしも同一ではないが⁷⁴、経済合理性を欠く過大投資及び事業構造改革（コア事業への経営資源の集中、不採算事業の撤退、高コスト構造の是正）の遅れや不十分さという点においてほぼ共通している。

なお、不振企業 3 社（E 社、F 社及び G 社）間には、ガバナンスの形態に若干の差異が存在する。

大手企業である E 社においては、創業者自身がオーナーとして近年まで経営に携わっていたが、業績不振に陥り非創業家の人間に経営がバトンタッチされ、その後破綻に至っている。したがって、破綻時点における E 社はオーナー系企業ではないものの、破綻原因の大半がオーナーが現役時の意思決定に起因していることに加え、非創業家の人間が経営に携わった期間が短く、組織に創業者の影響が色濃く残っていることから、オーナー系として研究対象とした。一方、中堅企業である F 社及び G 社については、創業者自身は引退し、破綻時には別の創業家出身者がオーナーとして経営を担っていた。なお、好調企業 S 社においては、創業者自身が現在も経営を担っている。

2.2. データ収集源、研究プロセス

データ収集源は、第 3 章に既述のとおり、①半構造化インタビュー、②再生機構等の発表資料、③その他の公知の諸資料（有価証券報告書、新聞記事など）であり、表 補-1 にその概要を、各企業のプロフィールとともに示している（第 3 章の表 3-1 からオーナー系企業部分を抜粋したものである。）

⁷⁴ 破綻に至った理由は、再生機構等により公にされている。

表 補-1 企業プロフィール及びデータ収集源

不振／ 好調	企業プロフィール			インタビュー対象者数・インタビュー時間									
	企業名	規模	オーナー系／ 非オーナー系	機構等派遣者		OB		転入者		フロッパー		合計	
				人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間
不振企業	E社	大手企業	オーナー系	7	9	2	3	2	2	1	1	12	15
	F社	中堅企業	オーナー系	3	4	0	0	0	0	0	0	3	4
	G社	中堅企業	オーナー系	3	4.5	0	0	0	0	0	0	3	4.5
好調企業	S社	大手企業	オーナー系	NA		2	3	2	2	0	0	4	5
合計				13	17.5	4	6	4	4	1	1	22	28.5

不振／ 好調	企業プロフィール			機構等 資料	公知の資料		
	企業名	規模	オーナー系／ 非オーナー系		有報	記事	その他
不振企業	E社	大手企業	オーナー系	○	○	○	○
	F社	中堅企業	オーナー系	○	-	○	-
	G社	中堅企業	オーナー系	○	-	○	-
好調企業	S社	大手企業	オーナー系	-	○	-	-

注)「機構等資料」:再生機構等の発表資料、「有報」:有価証券報告書、「記事」:新聞記事(日経テレコン)
「その他」:再生関係者の著作に当該企業に関する記述が存在するもの。

第3章における非オーナー系企業に関する調査と同じく、半構造化インタビューは、①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス及び④経営幹部の資質、それぞれの特徴を中心に聴取した。インタビュー対象者数及びインタビュー時間は、不振企業については18名に計23.5時間、好調企業については4名に計5時間となっている。

再生機構等発表資料、公知の資料の取扱いについても非オーナー系企業と同様、前者については破綻事由の確認、後者については経営幹部のプロファイルの確認を主たる目的として参照した。

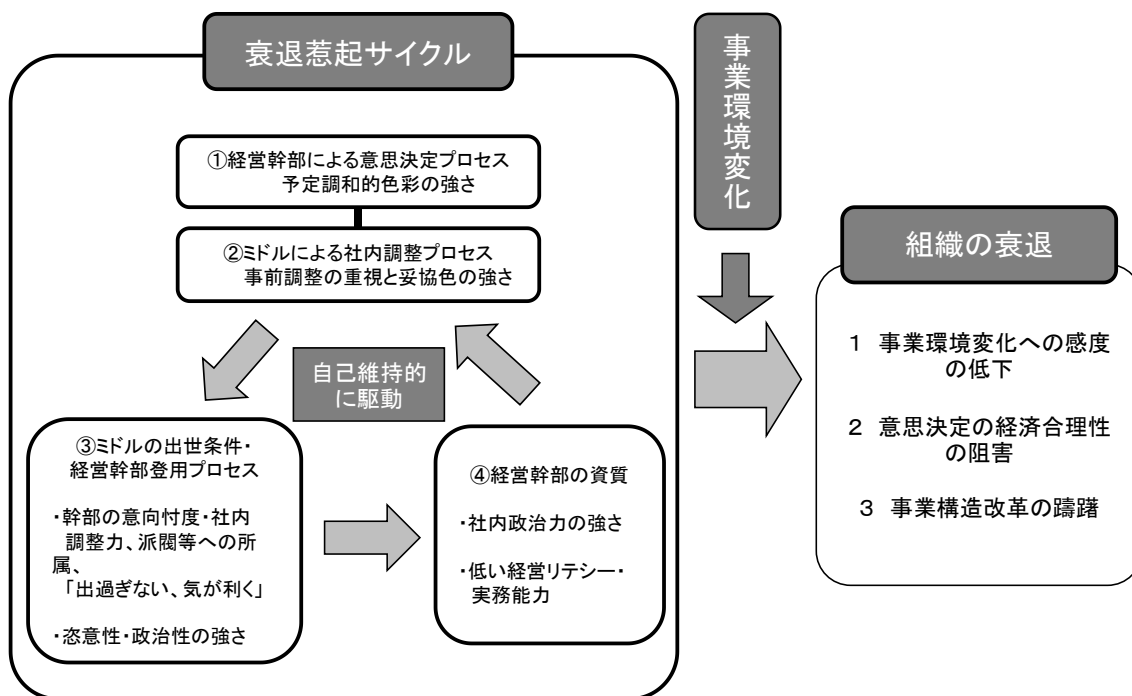
研究プロセスについても、同様に事例研究からの理論構築プロセス(Eisenhardt, 1989)に準拠した。インタビューは全て録音の上文字起こし、質的データの分析法(佐藤, 2002; 2008)に則り定性的コーディングを実施し、分析の焦点である①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス、及び④経営幹部の資質、それぞれの観点から事例とコードのマトリックスを作成し、メカニズムの概念モデルを検討した。

3. 事例及び分析

以下では、まずオーナー系不振企業3社に共通する特徴を、第3章で導出した非オーナー系企業の衰退メカニズムの概念モデル(図補-1再掲)に呼応する形で抽出

し、両者の差異を確認することとしたい。その上で、オーナー系好調企業との比較を行う。

図補-1(再掲)



3.1. 不振企業の特徴

3.1.1. 経営幹部による意思決定プロセス：オーナーへの権限の一極集中

不振企業における経営幹部による意思決定プロセスは、オーナーに極端に権限が集中している点に特徴がある。E社のOB等⁷⁵は、創業者がオーナーとして現役であった時の様子を下記のように述べている。

*「会議は、意思決定というよりは、彼（オーナー）の意思を聞く、彼に報告する会議だった。」

*「会議は、オーナーの意向をまず聞くスタイルだった。オーナーとの個別のミーティングで内容が決まり、そこで決まったことを形式的に稟議にあげていた。そもそもオーナーが戦略をすべて決めていた。（組織は）それについて行くという体質だった。」

⁷⁵ 発言者の特定を防ぐため、OB及びプロパー役社員を併せて本章では「OB等」と表記し一体として扱う。

* 「意思決定に関して、オーナーは強烈だった。答えは決まっていて、それに対して自分たちが疑問を持つことは全く無かった。」

F社、G社についても、「ほとんどトップが決めて、『ハイ』という感じ。議論という感じは無い」(F社機構等派遣者⁷⁶)、「会議の出席者は、オーナーの顔色をうかがって何も言わない」、「オーナーが自分で判断し、マイクロマネジメントを行う。」(G社機構等派遣者)と同様である。

再生機構等の企業再生の事例においては、経営幹部は退任することが原則となっているため⁷⁷、F社及びG社においては再生機構等の関与に伴いオーナーが退任し、既にオーナーが退任していたE社においても経営陣の交代が行われている。

オーナーが抜けた後の経営幹部は、機構等派遣者の目に「皆で議論して物事を決めることに慣れていない」(E社機構等派遣者)、「決める力が無い、自ら決めようとする意思がない、決めるほかないのに決めることができない」(F社機構等派遣者)、「自らの意見を言わない、会議の場で発言しない」(G社機構等派遣者)と自ら意思決定することに不慣れであると映っている。オーナー一人に意思決定権限が集中していたことを裏付けるコメントである。

非オーナー系不振企業に見られた相互不可侵原則やその背景にある部分最適志向は、オーナー系企業にも同様に見られている。「部門毎の部分最適が強かった」、「領分を侵さないという感じがあった」(E社機構等派遣者)、「事業は縦割り。他人の事に口を差し挟まない」、「横串を刺す人もいなかった」(F社機構等派遣者)、「他部門のことは知ろうともしない」(G社機構等派遣者)と機構等派遣者のコメントは類似している。

しかしながら、目に見える現象は非オーナー系企業と類似しているものの、その現象が生じる理由には差異があるようだ。非オーナー系不振企業において相互不可侵原則が存在したのは、経営幹部間において対立を回避する誘因が働いていたことは第3章で示したとおりであるが、オーナー系企業においては、特に意思決定権限がオー

⁷⁶ 発言者の特定を防ぐため、本章においては転入者も含めて「機構等派遣者」という言葉を用いる。

⁷⁷ オーナーの退任のタイミングについては、必ずしも再生機構等の支援開始と同時ということはない。このため、機構等派遣者がオーナーの社内での振舞いを一定期間観察する機会が存在することが多い。

ナー一人に集中していることが大きく影響していると考えられる。すなわち、全体最適を考えるのはオーナー一人で良く、他の幹部陣は「取締役といえども彼のスタッフ」(F社機構等派遣者)に過ぎない。彼らに期待されているのは、自らが担当する部門の情報をオーナーに提供した上で意思決定を仰ぎ、それを忠実に実行することである。オーナーがこうした役割を期待していることは、オーナー系不振企業において部門間の人事異動はほとんど行われていないことにも現れている。大半の幹部は、一つの部門の「たたき上げ」であり「他部門を経験していないので意見を言えない」(E社OB等)こととなる。役割として期待されておらず、また知識も持ち合わせていないことがオーナー系不振企業に相互不可侵原則が存在する理由であると考えられる。

オーナー退任後の各社について、機構等派遣者からは部門間連携の悪さが共通に指摘されている。E社機構等派遣者は、部門間コミュニケーションがそれまでゼロに近かったことに配慮し自らがイニシアティブを発揮して行った部門間連携が社内で「こんなことは初めて見た。革命的だ」と評されたと回想している。

いわゆるPDCAサイクルについても、非オーナー系企業と同様にしっかり回っていない。しかしながら、この理由も異なっていると考えられる。非オーナー系不振企業においては、第3章で既述のとおり犯人探しを行わず対立を回避し、予定調和的な意思決定を行うことが主たる誘因となっていたが、オーナー系不振企業においては、そもそもPDCAサイクルは、意思決定の全権を握る「オーナーの頭の中だけで回って」(E社OB等)おり、それで必要かつ十分であるためと考えられる。成功失敗の判断もオーナー個人が行っており、少なくともオーナー個人の中では仕事が完結していると考えられる。このため組織にPDCAサイクルが根付いておらず、オーナー退任後の経営陣にそのサイクルを回す意思やノウハウが欠如してしまうこととなる。機構等派遣者の関連するコメントを示す。

- * 「PDCAは得意ではなかった。会議での宿題もフォローするとやっていないことが結構あった。」(E社機構等派遣者)
- * 「PDCAは、機構が入るまでなかった。」(F社機構等派遣者)
- * 「PDCAはなかったし、投資に対する成功・失敗の判断をはっきりとしていた感じではなかった。」(G社機構等派遣者)

3.1.2. ミドルによる社内調整プロセス：＜錦の御旗＞による事後調整

非オーナー系企業に見られた事前調整は、オーナー系企業ではほとんど行われていない。意思決定権限がオーナー一人に集約されておりその必要がないためと考えられる。部門間調整は、主としてオーナーの意思決定を実行に移す段階で必要となるため、オーナー系企業の社内調整は事後調整が中心となる。その際「『オーナーがこういっている』、ということで社内調整は終わってしまう」（E社OB等）、「オーナーが言っているということが調整メカニズムとして機能していた」（G社機構等派遣者）とのコメントが示すとおり、オーナーの意向がいわば＜錦の御旗＞として機能しているようだ。

したがって、組織としての調整メカニズムは必要とされず、これがオーナー退任後に、部門間調整に多大な時間を要する課題となって顕在化する。E社OB等は「オーナーから〇〇さん（非創業家出身の経営者）に代わって社内調整がスローダウンした。部門間調整に時間がかかるようになった。」と回想し、E社機構等派遣者は「部門間調整は、トップの方針があればさっとまとまるが、『君たちできめてごらん』というまとまらない」、G社機構等派遣者は「（調整メカニズムの役割を）機構の人間が担っていた。やっていなかったらスタックしていたと思う。調整のメカニズムが組織にビルトインされていなかった」とコメントしている。

この＜錦の御旗＞を活用する社内調整プロセスは、E社機構等派遣者が「『〇〇さんが言ったのでこれで行く。』ということが多かった。きっと昔はオーナーの名前だったのだろう」とコメントしているとおり、オーナー退任後にも組織成員に根付いた慣行として継続していたことが窺える。

3.1.3. ミドルの出世条件及び経営幹部登用プロセス：オーナーへの忠実さと実務能力及びオーナーとの相性

オーナーに意思決定権限が集中している中で、ミドルにはオーナーの意向を実行に移す力、実務能力が求められることになる。「オーナーの言うとおりに仕上げる人」（E社機構等派遣者）、「（偉くなれるかは）オーナーの意向に沿うかどうか。」（F社機構等派遣者）、「偉くなるタイプは、オーナーの言われたことをしっかりやる人」（G社機構等派遣者）とインタビューのコメントは類似している。「オーナーに対して意見をいう人は出て行った。オーナーに意見を言うのは偉い人にはご法度」（E社

OB等)とオーナーへの忠実性も当然必要となる。ミドルは、部門間異動がほとんど行われない中で自分の担当分野における実務能力を磨いていくこととなるが、最終的に経営幹部に登用されるか否かは、オーナーの一存にかかっている。そのため、オーナーから気に入られることが極めて重要な条件となる。この点についてはそれぞれのオーナーの選好が強く反映するために、求められる特性は一様ではない。

「オーナーの車を毎日磨き続けて偉くなった人がいた。オーナーがそれをさせる面があった」(F社機構等派遣者)という事例がある一方で、創業オーナーが近年まで指揮を執ったE社においては、「出世するのは、成果を出す人。ベンチャー企業の経営者みたいなタイプ。特定の分野でドンドン成果を出してのし上がっていくタイプ」

(E社OB等)というようにオーナー自身と類似した行動特性を持った人間が重用されていたようだ。

3.1.4. オーナーを除く経営幹部の資質：実務能力偏重

上記出世条件をクリアしオーナーによって経営幹部に登用された組織成員は、実務能力は有するものの経営陣としてのリテラシーには乏しい特徴を有することとなる。

担当分野のたたき上げのため当該分野の実務能力には秀でており、日々のオペレーションを行うことにはなんら問題はない。その一方で、意思決定権限がオーナーに集中しているため、戦略的な思考や経営問題を考えることは自らの仕事と捉えておらず、あくまでもオーナーの意向を素早く執行に移すための現場の長としての役割を担うことに注力している。

オーナーからすれば、自らが指名した経営幹部は形式上はともかく実態上は、あくまでも自らの意思を具現化するための機能でしかなく、一緒に経営問題を考えるチームでもなければ、ましてや自らに牽制をかけるべき経営陣の一員との認識は存在しないと思われる。

このため、機構等派遣者など外部者の目には、オーナー退任後の経営陣としては極めて物足りなく映っており、そのリテラシーや戦略的な思考に関するコメントの内容は厳しいものばかりである。

* 「皆オーナーのイエスマン。戦略は考えられない。・・・単純目標に対して勢いがあるときはいいが、自分たちで考える必要があると困ってしまう。リテラシーは低い。戦略論を語れない。」(E社再生機構等派遣者)

* 「経営リテラシーは低い。自部門のことばかり考えている。取締役といえどもオーナーのスタッフにすぎない。」(F社再生機構等派遣者)

* 「オペレーションはまわせていた。日々の意思決定レベルはできていたが、経営は無理。戦略的思考が苦手だった。」(G社再生機構等派遣者)

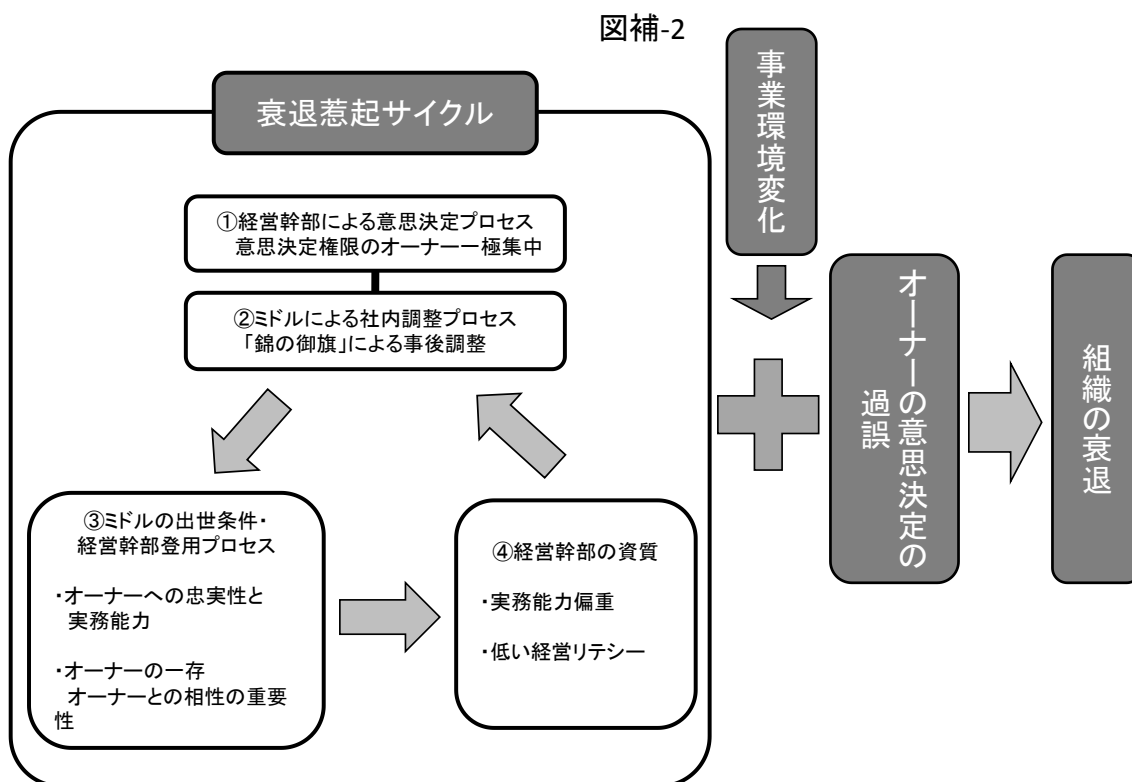
リーダーシップ特性は、F社、G社については人間関係志向性に偏重しているとの指摘が多かった一方で、E社については成果志向性が強い幹部が存在したとの指摘も多く、一様ではない。F社、G社についてはオーナーが2代目となっている一方で、E社については創業オーナーが近年まで現役であったことが影響している可能性がある。

また、E社の経営幹部については、機構等派遣者が「変な同居感」と表現するユニークな特徴が指摘されている。すなわち、同社においては本社スタッフ系の幹部には、数字を活用した論理的議論が得意な人材が多く登用されている一方で、事業ラインの幹部には論理的ではないものの勢いがある「肉食系」(E社機構等派遣者)の人材が多く登用されていたというものである。E社は、創業者であるオーナーの退任後、創業家以外の人間が一時期経営を担ったが、オーナー退任の前後から金融機関の関与が拡大しており、それが影響を及ぼしている可能性がある。この点については、後ほど節を改めて論じることとしたい。

以上、オーナー系不振企業に見られた特徴をまとめて見たい。①経営幹部による意思決定プロセスについては、意思決定権限がオーナーに一極集中し、②ミドルによる社内調整プロセスは、オーナーの意思決定を実行に移す段階、すなわち事後調整が中心となり、「オーナーが言っている」との<錦の御旗>によって瞬時に調整が行われる。こうしたプロセスの特徴を反映し、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセスにおいては、オーナーに忠実でその意向を体現するための実務能力を備えることが重要な条件となり、幹部への登用はオーナーが自らと相性が良い者をオーナーが一存で選任するプロセスとなっている。④経営幹部の資質については、このプロセスを反映し、実務能力はあるものの戦略的思考は苦手な経営リテラシーは低くならざるをえず、結果、オーナーの意思決定に影響を及ぼすことは困難となり、①経営幹部による意思決定プロセス及び②ミドルによる社内調整プロセスの特徴が維持されることとなる。このように①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセ

ス、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質、それぞれの特徴は、①&②⇒③⇒④⇒①&②、とサイクルを構成していると考えられる。

このサイクルが駆動している限り、オーナー系不振企業の命運は、オーナーの意思決定に依存することとなる。不振企業が事業環境の変化に適応できず、これらの企業が残念ながら破綻に追い込まれたのは、ひとえにオーナーの意思決定の過誤に帰属されるべきものと考えられる。このサイクルが動いている限り社内にその過誤を補正するメカニズムは存在し得ない。なお、不振企業3社ともに、インタビュー対象者からは社員の愛社精神・帰属意識の高さが指摘されている。オーナーの意向に忠実に従い、その意向の実現に向けて努力した社員の姿が浮き彫りにされる。以上のオーナー系企業で駆動しているメカニズムを図補-2に示す。



3.2. 非オーナー系不振企業との比較

次に、このオーナー系企業の組織衰退メカニズムを、第3章で導出した非オーナー系企業の組織衰退メカニズム（図補-1）と比較してみたい（表補-1）。

表 補-1		
	非オーナー系不振企業	オーナー系不振企業
①経営幹部による意思決定プロセス	予定調和的色彩の強さ	意思決定権限のオーナー一極集中
②ミドルによる社内調整プロセス	事前調整の重視、妥協色の強さ	<錦の御旗>による事後調整
③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス	・幹部意向の付度と社内調整力、派閥等への所属、「出過ぎない、気が利く」 ・恣意性・政治性の強さ	・オーナーへの忠実性と実務能力 ・オーナーの一存:オーナーとの相性の重要性
④経営幹部の資質	強い社内政治力、低い経営リテラシー・実務能力	実務能力偏重、低い経営リテラシー

第3章で示したとおり、非オーナー系企業の組織衰退メカニズムにおいては、ひとたび衰退惹起サイクルが駆動してしまうと、企業が大きくハンドルを切ることが困難になる。企業の事業環境への感度が低下することに加え、特に社内に摩擦が生じる事業構造改革への取組みが「組織的に」躊躇される。非オーナー企業の衰退惹起サイクルは特定の個人に起因して駆動するものではなく、経営幹部とミドルが広く参画して駆動し続ける性質を有する。この意味で、このサイクルは「組織的に」駆動しているのである。したがって、仮に経営陣の一部がその存在に気づきそれを停止させようとしても、「組織的に」駆動している以上、それは容易ではない。

これに対し、オーナー系企業における衰退惹起サイクルにおいては、その主動力となっているのがオーナー個人である点に大きな特徴がある。企業が事業環境変化に適応できるかどうかは、オーナー個人の意思決定にかかっていることは既述のとおりであり、事業環境変化が生じると必ず適応不全、すなわち組織の衰退が生じるとは限らない。オーナー自身が事業環境変化を察知し、適切な意思決定を行うことによって適応できるケースも多いと考えられる。衰退惹起サイクルが駆動していることが必ずしも環境変化への適応不全を生じさせるわけではない点が非オーナー系企業との最大の相違点であるといえよう⁷⁸。

このため、オーナー系の企業再生は、この点に関する限り非オーナー系と比較して難易度が低いことが示唆される。機構等派遣者のコメントにも、「この人がリーダーだと思った人についていく習性がある」(E社機構等派遣者)、「オーナーに仕えてい

⁷⁸ この意味で、オーナー企業については「衰退惹起サイクル」という名称が必ずしも適当ではないと考えられるが、非オーナー企業との比較をわかりやすくするために、この名称のまま使用する。

たので、新しいリーダーにも順応した」(G社機構等派遣者)と、組織成員が新たなリーダーの指揮命令に従う様子が窺える。

3.3. 好調企業との比較

次に、好調企業との比較を行ってみたい。上記不振企業の特徴にそって好調企業関係者に実施したインタビューから、その差異を確認する。

3.3.1. 経営幹部による意思決定プロセス

好調企業においても不振企業同様に、意思決定の権限はオーナーに一極集中している。「物事はオーナーが全部決める。役付き役員ですら、自分の所掌内のことも決められない」、「〇〇会(会議名称)は、意思決定会議との立てつけになっているが実質上はオーナーだけが意思決定を行う」、「S社は軍団。オーナーという神が存在する。オーナーと我々という構図。会議は彼の独演会に過ぎない。」(S社OB等⁷⁹)と、権限規程は存在するものの実質上は全てオーナーの判断を仰ぐ形になっている。

会議で提案される議案についても、「説明者以外の役員が自ら意見を述べることはない。オーナーがどう思うかと意見を聞くものの、最終的にはオーナーが決める。・・・提案途中に『こんなありえない』と言われて終わってしまうことも多い。約半分がそう。」と、担当役員とオーナーの一対一の関係で議論が行われており、役員間で議論が行われることは少ないようだ。「オーナーからは全部見えているが、下の連中は横のことはわからない」と、不振企業と同様に役員間の相互不可侵が成立している。

また、PDCAについては、現場のオペレーションレベルでは極めて精緻に行われているが、「会社の方針のPDCAはない」というように経営レベルについてはオーナー個人の頭の中のみでPDCAが行われているようであり、この点でも不振企業と類似している。

3.3.2. ミドルによる社内調整プロセス

ミドルによる社内調整プロセスについても、不振企業と類似している。「部門間調整メカニズムは、『オーナーが言っている』ということがキー。他の人が言っても調整できない。全てにおいてオーナーにお伺いを立てるので、彼のお墨付きがないと真

⁷⁹ 好調企業のインタビュー対象者は全員S社OB等であるため、これ以降の好調企業に関する発言の引用においては発言者に関する記述を行わない。

剣にならない。部門間の利害対立は起きない。小競り合いはあるが。それが理由で仕事は止まらない」と＜錦の御旗＞による事後調整が中心となっており、「オーナーが退任すると空中分解すると思う」とOB等が心配するようにオーナー個人に強く依存した調整プロセスとなっている。

3.3.3. ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス

ミドルの出世条件は、特定の分野における実務能力を有することが重要との指摘が多い。「オーナーが持っていないものを持っているかどうか、彼の周りの30人は、彼が持っていないものを持っている人ばかり」、「仕事ができる人。一芸をもっている人」、「オーナーの感じているニーズにマッチするかどうかだけ」とのコメントが示すとおり、オーナーが必要とする実務機能を担う人材が重用されている。「自分にはない力をもつごく目立つように持っている人が一時的にブームになる。法律に困っていると外から弁護士を連れてくる。役員どうぞとすぐ上がる」ようだ。その一方で、「ジェネラリストは嫌い」、「ミニ〇〇（オーナー名）はダメ」であり、「彼の経営の中でパーツとして貢献している人」が優遇される。意思決定権限がオーナー一人に集中していることを反映している。

こうした特定分野の実務能力を有する者の中から経営幹部が選抜されることとなるが、「役員になるか、役付き役員なるかのプロセスはブラックボックス。オーナーが決めている」と、選抜はオーナーの一存をもってなされている。結果としてオーナーとの相性の良し悪しが重要な要素となる。

このように、出世条件が実務能力の有無に偏重していること及び経営幹部登用がオーナーの一存で決まっている点も不振企業の特徴と類似している。オーナーとの相性の具体的内容については、「実績とチャレンジする人。変化を厭わない、あたらしい事業に手を上げるような人。オーナーとの相性があるし、それが強い。そもそもそういう志向でないと彼と波長は合わない」とコメントされており、不振企業E社についてのインタビューコメント「出世するのは、成果を出す人。ベンチャー企業の経営者みたいなタイプ。特定の分野でドンドン成果を出してのし上がっていくタイプ」

(E社OB等)と類似している点が興味深い。両社とも創業者自身がオーナーとして企業を率いており、自身と類似した行動特性を有する人間を評価していることが窺える。

3.3.4. 経営幹部の資質

こうして幹部に登用された好調企業の組織成員は、そもそも経営リテラシーを求められていない人材が大半であり、その能力は実務能力に偏重することとなり、この点においても不振企業と類似した特徴を有することとなる。S社のオーナーには自分だけに経営に関する判断が集中することに関する問題意識が存在し、役付き役員の中に、「複数の部門を跨いだり、一つ自分の仕事をやりながら海外の子会社の役員などを兼務する人」を意識的に作り出しているようではある。しかしながら、現状大半の幹部人材は特定分野の執行実務のプロであることに加え、役員陣は「仲が悪く」、「お互い敵であり、仲良く飲んだことがほとんどない」というようにドライな実務専門家集団としての様相を呈するようだ。オーナーが自らに牽制をかけるべき経営陣の一員との認識が存在しない点でも共通している。リーダーシップ特性は、「成果志向。多少上司としてパーソナリティーが苛烈な人がいても、成果を出す人が尊ばれていた」、「リーダーシップは完全にパフォーマンス志向」と、成果志向性に偏重しており、人間関係志向性に関するコメントはほとんど見られなかった。この点も不振企業E社と類似しており、創業オーナーの影響が考えられる。

以上、好調企業S社の特徴をまとめてみる。意思決定はオーナー個人に権限が極集中し、社内調整はオーナーの意向を<錦の御旗>として事後的に調整されるプロセスとなっている。ミドルの出世条件としては、特定分野における実務能力が重視され、経営幹部登用はオーナーの一存で決定されている。結果として経営幹部は高い実務能力を有するものの経営リテラシーは必要とされないこともあり高くはないようだ。

興味深いことに、好調企業S社の特徴は不振企業3社の特徴とほぼ一致している。特に、創業オーナーが近年まで指揮をとっていたE社とは、オーナーの幹部に対する選好や結果としての幹部のリーダーシップ特性を含めて極めて良く似ている。

このことは、オーナー系企業においては、その業績の良し悪しにかかわらず、オーナー個人の意思決定に企業の命運が懸かる点で同じメカニズムが駆動していることを示唆するものである。好調企業はオーナーが事業環境に適応した意思決定を行ってきたために好業績を維持している一方で、不振企業は事業環境が変化した際にオーナーの意思決定がマッチせずに適応不全が生じたということとなり、両者の差異はこの一点に集約されることとなる。

非オーナー系企業における不振企業と好調企業の間には、第3章に既述のとおり①正論を尊重する規範の存在、②人事部門の強い牽制機能、③PDCAの実践と責任体制の明確化といった、組織全体を貫く大きな差異が存在したが、オーナー系企業における両者の間には組織構造的な差異は存在しない。この点は、仮に好調企業であってもひとたびオーナーが事業環境にマッチしない意思決定を行うと、それを社内で牽制することは難しく、不振企業と同じ道を歩む危険性が存在することを示唆するものである。

4. 金融機関の関与による企業の変化：E社のケース

既述のとおり、不振企業E社においては近年まで経営を担った創業オーナーが退任し、非創業家の人間に経営がバトンタッチされた後に破綻に至っている。また破綻にいたる過程で金融機関の関与が増大するプロセスが存在した。具体的には、業績が悪化し始めるとE社に融資を行っている大手銀行各行が実務者を管理系の各部門に出向させ管理業務への監督指導を強化するようになり⁸⁰、その後破綻数年前からは企画や管理業務を管掌する取締役ポストに出向者が就き意思決定権限自体を担うようになっていく⁸¹。

本節では、E社関係者へのインタビューを通じて浮かび上がった、金融機関の関与の増大がオーナー企業の組織に与えた影響について分析することとしたい。

本節の分析は、金融機関の関与が増大するプロセスを自ら社内で体験したOB等のインタビュー内容及び機構等派遣者がプロパー役社員から聴取した内容や実際に社内で観察した内容が情報源となる。対象はE社1社のため外的妥当性には大きな限界があるものの、極めてユニークなサンプルであり学術的な価値は高いと考えられる。以下、これまでの分析と同様に、①経営幹部による意思決定プロセス、②ミドルによる社内調整プロセス、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質のそれぞれが、金融機関の関与の増大によって如何に変化したかを分析してみたい。

⁸⁰ OB等へのインタビューから、実務者の出向はE社の業績が悪化し出してから数年以内に始まっていることが確認されているが、企業名を秘匿するために詳細は記述しない。

⁸¹ OB等へのインタビュー及びE社の有価証券報告書の情報に基づくが、企業名を秘匿するために詳細は記述しない。

4.1. 経営幹部による意思決定プロセス

銀行の影響力の拡大により、オーナーの退任を契機として銀行流（非オーナー系）の意思決定プロセスが導入されることとなる。具体的には、①合議制の導入、②PDCA サイクルの導入の2点である。

E社プロパーの経営幹部は、それまでトップが出した方向性に従うことに慣れ親しんできたため、合議制には不慣れであり、その導入によって意思決定に要する時間が大幅に増大する結果が生じた。「トップが出す大きな方向性がなくなってしまった。それまで方向性を与えられていたため、自分たちで方向性を決めることは難しかった」（E社OB等）、「それまでは会議自体で討議する風潮がなかった。（合議制では）決定者がいないので余計時間がかかった。」（E社OB等）と当時の経験者は述べている。

一方、PDCA サイクルは本来組織学習のための重要な経営手法であり、資金の効率的な活用に資するものであるものの、E社においては業績が芳しくない状況下で初めて導入されたことが、E社組織内にリスク回避志向を急速に拡大させる結果を生じさせたようだ。

- * 「営業からすると『何でこんなに悪いのだ』と突っ込まれ、それを説明するということになっていった。・・・減点を減らすモチベーションが営業にできてしまった。それまでは、営業は向こう傷があった方がよいという価値観だった。本社向けの資料や言い訳作りの資料が増えていった」（E社OB等）
- * 「上司に怒られないようにすることが優先され、能動的に何かを取りに行くという行動をとらなくなった。多くの会議はリスクヘッジする人の集合体になっていった。」（E社OB等）
- * 「営業主体ではなく管理が主体の会社が変わりつつあった。・・・これが減点、これが減点となり、失敗しないように失敗しないようにという感じになった」（E社OB等）
- * 「銀行的な意思決定メカニズムとなり、サラリーマン化が促進された。ここは事業会社か？という感じになっていった。」（E社OB等）
- * 「管理系に人材がシフトして行った。本社がドンドン肥大化した。銀行が来てから管理系が増えた。」（E社OB等）

4.2. ミドルによる社内調整プロセス

一方、社内調整については、会議が合議制に変化するに伴い、それまでの事後調整から事前調整へ移行することとなる。オーナーの退任によって「オーナーが言っている」との〈錦の御旗〉が使えなくなり、また、そもそも事前調整メカニズムが社内存在しなかったため、そのプロセスは時間を要するものとなる。

* 「銀行がきてから、根回しが終わって決まったことしか会議に上がらなくなった」(E社OB等)

* 「オーナーが退任して、〇〇さん(非創業家の社長名)に代わって社内調整がスローダウンした。部門間調整に時間がかかるようになった。銀行が関与して拍車がかかった。」(E社OB等)

破綻後にE社内に入った機構等派遣者の目には、「稟議をはじめ、社内を通す仕事が多かった」、「取締役会の根回しはかなり来た。〇社ほどではないが。」と映っており、上記OB等のコメントと整合的である。なお、後者のコメントの「〇社」とは、再生機構等の支援を受け本論文の研究対象となっている非オーナー系企業の1社を指している。「〇社ほどではない」とは、事前調整への移行後間もないことが影響していると推察される。

4.3. ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセス

E社に派遣された機構等派遣者は、「出世する人の特徴がずっと同じではなく、その時々状況によってパフォーマンスを発揮する人が変わってきたと(社内で)言われていた。当初はオーナーの意向を体現して意思表示を行う人。その後銀行管理になると、銀行の求める数字をきちんと出しつつ意見をいえる人。」とコメントしており、出世条件が銀行の関与によって変化していることが窺える。幹部登用プロセスについても、企画・管理系の役員ポストには銀行からの出向者が就任することに加え、その他のポストについても銀行の意向が強く反映されるようになる。

こうした出世条件の変化は、下記のOB等のコメントが示すような「人材の流出」という形でE社の人的資源が一部毀損する事態を生じさせた可能性がある。

- * 「オーナーが現役の時は、彼の OK さえ取れば出来るので、いろんな事にチャレンジできた。新しいことにドンドン取り組む活力があった。そういう人は体感で仕事をするので説明が下手。銀行に説明できない。銀行の影響が大きくなる中で窮屈に感じたのだろう、ドンドン外へ出て行った。E 社が元々持っていた財産がそがれたことは否めない。言葉できちっと説明できる人が重用され、E 社として強かった部分から形が変わっていった。結果としてリスクを取らなくなる。100 本振って 3 本当たる商売から、『100 本当てろ』、に変わった。・・・残った人材は、指示されたことに基づいて、指示された範疇のことはやるけれども、指示されていないことまで、領域を広げてリスクを取りに行く人は少なくなった。」(E 社 OB 等)
- * 「オーナーが現役の頃は、オーナーの了解は必要だったけれども現場にベンチャースピリッツがあった。無謀なことをリスクを考えずにやる人が一杯いて、確かにリスクだけでもリターンもたまにある。でもこれらは合理的に説明できないから、こうした人はいなくなった。その代わりリスクを取らない人が増えてしまった。」(E 社 OB 等)
- * 「いろいろと制約がかかるので、人材が飛び出していった。銀行の関与が増えて以降、ドンドン出て行った。・・・自信がある人、力がある人から出て行った。E 社の気風がなくなったから。」(E 社 OB 等)

4.4. 経営幹部の資質

このように、銀行の関与の拡大に伴い出世条件が変容したこと及びそれに伴い人材が流出したことにより、破綻時の E 社の経営幹部は、機構等派遣者が「変な同居感」と表現する特徴を有することになる。すなわち、銀行の影響によって変容した後の出世条件によって幹部になった人材と変容前の条件によって幹部になった人材が混在する状態である。複数の機構等派遣者のコメントは類似している。

- * 「フロント（営業）は、目立つ人、論理的というよりは勢いがある人、肉食系の人。バリバリ仕事をしていて、御輿に乗るような人は多くなかった。バック（本社スタッフ）は、ステーキホルダーへのコミュニケーション能力、バランス感覚がありいわゆる官吏のような人たち。銀行への説明能力がある人。変に同居している感じだった。」(E 社機構等派遣者)

- * 「確かに同居していた。肉食系の人も多かったが、全体の3割ぐらい。・・・多くは、資料作りがうまいいわゆる『優秀な人たち』になってしまっていた。」(E社機構等派遣者)
- * 「猛者的なところが少なくなり、優秀な人たちが残った印象。うまくまとまっている人が偉くなる傾向にあった。」(E社機構等派遣者)
- * 「経営会議にでてくる資料は素晴らしかった。縦横がしっかりあっていた。一方、〇〇事業部にくるとそういう資料は出てこない。『いやいやこれは阿吽の呼吸でここまで値段を下げられる』、『感覚的にここまでいける』という感じだった。」(E社機構等派遣者)

以上、オーナー系企業 E社に対する金融機関の影響をまとめると、①経営幹部による意思決定プロセス及び②ミドルによる社内プロセスには非オーナー系の特徴が移植され、③ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセスについては、対銀行説明力の高さが重視されるようになり、その結果として④経営幹部の資質は、従来の出世条件によって登用された人材と銀行の選好によって登用された人材が混在する形になったようだ。

5. 小括

この補章では、本論文を補完する形でオーナー系企業の 衰退メカニズムの分析を行った。オーナー系不振企業においては、オーナー一人に意思決定権限が集中しており、経営幹部もオーナーの意思決定を実行に移すための機能として位置づけられているのが特徴であった。換言すれば、オーナー系不振企業は、オーナーの意思決定を迅速に実行するために最適化された組織になっているといえよう。破綻の原因は、オーナー個人の意思決定の過誤に帰属されるべきものであり、組織内にそれを牽制するメカニズムが存在せず、ブレーキをかける人物もそもそも存在しなかったと思われる。オーナー系企業の衰退メカニズムは、本論文が主たる分析対象とした非オーナー系企業の衰退メカニズムとは、大きく異なるものであることが明らかとなった。

一方、本章が取り上げた好調企業においても、不振企業と類似した特徴が存在することは興味深い発見であった。不振企業も一時は優良な企業であったことを考えると好調企業もオーナーの意思決定如何によっては、不振企業と同様の道を歩む危険性を

内包していることが示唆される。

また、不振企業における金融機関の影響の分析からは、銀行によってオーナー企業の衰退惹起サイクルの各構成要素に質的な変化がもたらされたことが示唆された。意思決定や社内調整プロセスには非オーナー系企業の特徴が移植され、ミドルの出世条件・経営幹部登用プロセスにおいては銀行への数値による説明能力が重視され、それらが得意な人材が登用されると同時に、OB等からみた「力がある人材」、機構等派遣者からみた「肉食系の人材」の流出を招いたことが明らかにされた。これらが事業活動に如何なる影響を与えたかを本章の情報だけで明らかにすることは困難であるが、当該企業の経営管理能力が向上する一方で、その営業力にはマイナスの影響が生じた可能性が存在すると考えられる。

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. Free Press.
(山岡洋一訳『日本の経営・新訳版』日本経済新聞社, 2004年)
- Abernathy, W. J. (1978). *The productivity dilemma*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J., Clark, K.B., & Kantrow, A. M. (1983). *Industrial renaissance*. New York: Basic Books. (望月嘉幸監訳, W. J. アバナシー, K. B. クラーク, A.M. カントロウ『インダストリアルルネサンス』TBSブリタニカ, 1984年)
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- 網倉久永(2002). 「組織の自律的ダイナミクスー順機能と逆機能」 『一橋ビジネスレビュー』 50(1), 40-53.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.
- Cameron, K. (1983). Strategic responses to conditions of decline: Higher education and the private sector. *Journal of Higher Education*, 54, 359-380.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (1988). Issues in organizational decline. In K. S. Cameron, R. I. Sutton, & D. A. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions* (pp.3-19). Cambridge, Massachusetts: Ballinger
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126-138.
- Cameron, K., & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359-375.
- Christensen, M. C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳, クレイトン・クリステンセン『イノベーションのディレンマ』翔泳社, 2000年)
- Cyert, R. M., & March, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of

- board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617
- D'aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634-657
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology Review*, 48(2), 147-160
- Dunning, D., Meyerowitz, J. A., & Holzberg, A. D. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1082-1090.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- ゴーン, カルロス (2001) 『ルネッサンス 再生への挑戦』ダイヤモンド社
- Ghosn, C., & Ries, P. (2003). *Citoyen du monde*. Paris, France: Brodard & Taupin
(高野優訳, カルロス・ゴーン、フィリップ・リエス『カルロス・ゴーン 経営を語る』 日本経済新聞社, 2003年)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine. (後藤隆, ・大出春江, ・水野節夫訳, B・G・グラセー, A・L・ストラウス『データ対話型理論の発見: 調査からいかに理論をうみだすか.』新曜社, 1996年)
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.

- Hashimoto, H., & Yamagishi, T. (2013). Two faces of interdependence: Harmony seeking and rejection avoidance. *Asian Journal of Social Psychology, 16*(2), 142-151.
- Hashimoto, H., & Yamagishi, T. (2014a). Engaging and disengaging aspects of independence and interdependence: an adaptationist perspective. *Working Paper Series No.141. Center for Experimental Research in Social Sciences.*
- Hashimoto, H., & Yamagishi, T. (2014b). Are Japanese people becoming more independent? : A cross-generational comparison in Japan. *Working Paper Series No.143. Center for Experimental Research in Social Sciences.*
- 間宏(1971). 『日本的経営：集団主義の功罪』日本経済新聞社.
- Heine, S. J., & Lehman, D. R. (1999). Culture, self-discrepancies, and self-satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(8), 915-925.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B.(1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 9-30.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* London: Sage
- 犬飼知徳(2005) 「『組織の衰退』 に関する説明の陥穽: 反省的行為者モデルの構築に向けて」. 『日本経営学会誌』 15, 3-14.
- 石井敬子(2010).「文化と認知－文化心理学的アプローチ」石黒広昭・亀田達也(編) 『文化と実践』 (pp63-105). 新曜社.
- 岩田龍子 (1977). 『日本的経営の編成原理』 文眞堂.
- Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 3*(1), 1-24.
- 加護野忠男・野中郁次郎・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.
- 金井寿宏 (1990). 「エスノグラフィ-にもとづく比較ケース分析--定性的研究方法への一視角」『組織科学』 24(1), 46-59.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(4), 785.
- 北山忍(1998). 『自己と感情：文化心理学による問いかけ』 共立出版.
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective-The Black Box of Organizational Demography.

- Organization Science*, 8 (1), 1-22.
- March, J.G., & Simon, H. A.(1958). *Organization*. New York: Wiley. (高橋伸夫訳, ジェームス・G・マーチ、ハーバード・A・サイモン『オーガニゼーションズ 第2版』ダイヤモンド社, 2014年)
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224.
- 増田貴彦(2014).「文化と心」山岸俊男(編著)『文化を実験する』(pp.3-33). 勁草書房.
- Masuda, T., & Kitayama, S. (2004). Perceiver-induced constraint and attitude attribution in Japan and the US: A case for the cultural dependence of the correspondence bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 409-416.
- 増田貴彦・山岸俊男(2010). 『文化心理学』培風館.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- 西田耕三(1982). 『日本社会と日本的経営』 文真堂.
- 西浦裕二(2009). 『企業再生プロフェッショナル』 日本経済新聞出版社.
- 延岡健太郎 (2002). 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力--トップマネジメント改革の陥穽」 『一橋ビジネスレビュー』 50(1), 24-38.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- 沼上幹(2000) 『行為の経営学: 経営学における意図せざる結果の探究』 白桃書房.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実(2007). 『組織の<重さ>』 日本経済出版社.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading MA: Addison-Wiley (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS・ソニー出版,1981年) .
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. London : Sidgwick

- & Jackson (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981年) .
- Porter, M. E., & McGahan, A. M. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(6), 15-30.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- 三枝匡 (2001). 『V字回復の経営』日本経済新聞社.
- 佐藤郁哉(2002)『フィールドワークの技法：問を育てる、仮説をきたえる』新曜社
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法：原理・方法・実践』新曜社
- Schein, H. E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons. (梅津祐良, 横山哲夫訳, エドガー・H・シャイン『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012年)
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4) 501-524.
- 鈴木竜太(2007). 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』 196(3), 57-73.
- 高野陽太郎(2008)『「集団主義」という錯覚：日本人論の思い違いとその由来』新曜社
- 高橋伸夫(2010a)『組織力ー宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』筑摩書房.
- 高橋伸夫(2010b)『ダメになる会社ー企業はなぜ転落するのか?』筑摩書房.
- 竹村幸祐・結城雅樹(2014). 「文化への社会生態学アプローチ」山岸俊男 (編著)『文化を実験する』(pp.91-140). 勁草書房.
- 津田眞澁(1977). 『日本的経営の論理』中央経済社.
- 富山和彦(2004). 『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- 占部都美(1978). 「日本的経営論批判」『国民経済雑誌』 138(4), 1-18.
- Van Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*,

44(4), 501-519.

Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.

Whetten, D. A. (1980). Organizational decline: A neglected topic in the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 5(4), 577-588

Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual review of sociology*, 13, 335-358.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.

山岸俊男(2010). 「文化への制度アプローチ」石黒広昭・亀田達也(編) 『文化と実践』 (pp15-62) .新曜社.

佐藤郁哉・山田真茂留 (2004). 『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社

Yamagishi, T., Hashimoto, H., & Schug, J. (2008). Preferences versus strategies as explanations for culture-specific behavior. *Psychological Science*, 19(6), 579-584.