

## 論文の内容の要旨

論文題目 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―  
氏名 小城 武彦

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。再生実務の専門家には、破綻企業には「組織が内向きである」、「経営者のリテラシーが低い」など業種横断的な共通点が存在するとの声が少なくない。一方、学術界においても、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ている。

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。

上記を踏まえて、本論文は下記の2つの研究課題を設定した。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とを踏まえ、本論文では「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」と定義した上で、当該概念を援用して研究を行った。

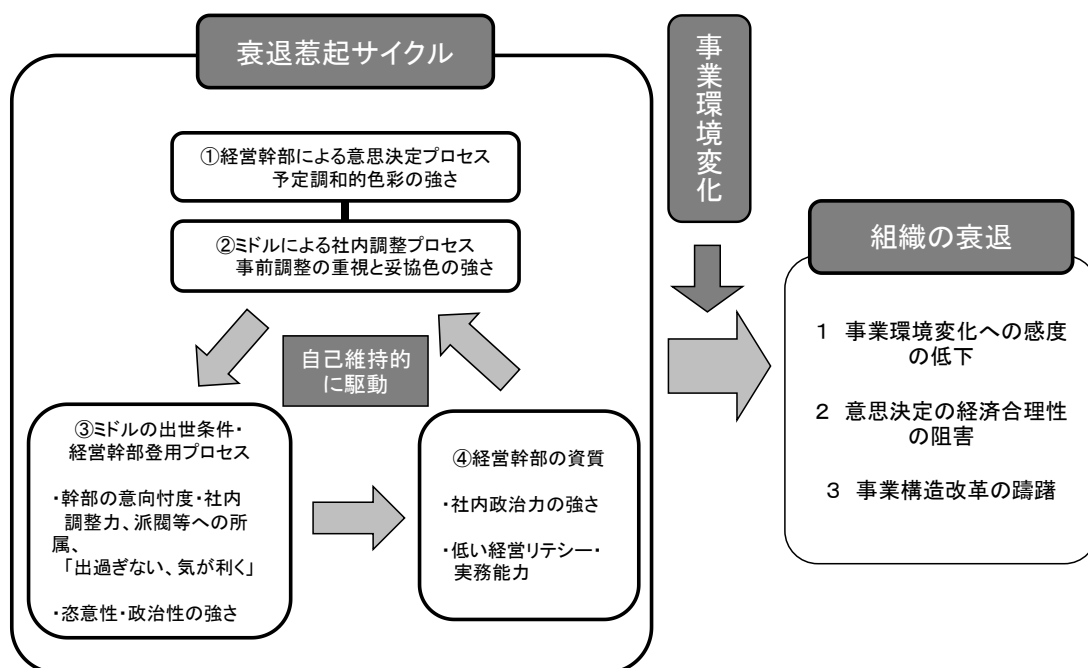
- ① 組織の衰退を認識しながらそこから脱却できない日本企業には、業種横断的に類似する組織内メカニズム（以下 衰退メカニズム）が存在するのではないか。
- ② 上記衰退メカニズムには、日本の文化的な要因が影響を及ぼしているのではないか。すなわち、日本企業には上記衰退メカニズムが駆動しやすい傾向や「癖」があるのではないか。

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した。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である。具体的には、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・経営幹部登用プロセス、④経営幹部の資質、の 4 要素から構成されている。

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を行い、本論文が採用する文化心理学のアプローチを明らかにした。

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を行った。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破綻企業 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を導出した。なお、事例研究においてオーナー系企業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した。オーナー系企業に関しては補章にて取り扱った。

第 3 章において導出した概念モデルは、下記図のとおりである。



破綻企業においては、①予定調和的な経営幹部による意思決定プロセス、②事前調整が重視され妥協色が強いミドルによる社内調整プロセス、③社内調整力に偏重したミドルの出世条件及び恣意性・政治性が強い経営幹部登用プロセス、④社内政治力が強い反面、経営リテラシー・実務能力が低い経営幹部、といった特徴が、組織成員の高い愛社精神を背景とし

てサイクル（「衰退惹起サイクル」）を構成し自己維持的に駆動し続けていることが明らかになった。この衰退惹起サイクルは、同一の事業環境下においては大きな問題を生じさせないものの、ひとたび事業環境が変化すると、①組織成員の当該事業環境変化への感度の低下、②経営幹部の意思決定における経済合理性の低下、③事業構造改革への躊躇、といった現象を引き起こし、組織の環境適応を阻害し、組織の衰退を惹起することが示された。

続く第4章では、組織の衰退の観点から対照的なX社及びY社を対象とした質問紙調査に基づく計量的実証研究を行い、第3章で導出された概念モデルの検証を行った。

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を、文化心理学の知見を援用して明らかにした。上記概念モデルの衰退惹起サイクル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経営陣による意思決定プロセス」及び「②ミドルによる社内調整プロセス」に着目し、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、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を「内向き行動」と定義した。その上で、「内向き行動」と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を分析した。この結果、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た。これにより、日本企業には、衰退惹起サイクル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た。

結章では、本論文の要約が行った上で、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を論じた。

また、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を行い、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を明らかにした。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の分析を行った。

本論文では、研究課題として設定した2点について、下記の点が示唆されたと結論付けている。

- 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、上記図のような業種横断的に類似するメカニズムが駆動している。
- ② 当該メカニズムには、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。