

論文審査の結果の要旨

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

この論文は、日本の破綻企業の調査と事例研究を行うことで、事例に共通する組織の衰退メカニズムを抽出するとともに、そのメカニズムにおける日本の文化の影響を解明しようとするものである。

本論文の構成は次のようになっている。

序章	研究の背景と目的
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
第2章	文化的要因に関する先行研究レビュー
第3章	事例研究: 衰退メカニズムの概念モデルの導出
第4章	計量的実証研究: 概念モデルの検証
第5章	計量的実証研究: 文化的要因の影響の検証
結章	要約と考察
補章	オーナー系企業の衰退メカニズム

なお第3章の一部は『組織科学』(Vol.50, No.1)、第4章の一部は『日本経営学会誌』(No.36)と、それぞれ評価の高いレフェリー付き学会誌に掲載済みもしくは掲載予定となっており、各々は完成度の高い研究論文としての評価を得ている。

各章の内容の要約・紹介

各章の内容を要約・紹介すると次のようになる。

序章では、「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、本論文の研究課題として、次の二つを設定している。(a)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(衰退メカニズム)が存在するのではないか。(b)この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。

第1章は、組織の衰退について扱っていると思われる先行研究のレビューを行い、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要素からなる分析フレームワークを提示して

いる。第2章では、日本の文化的要因に関する先行研究として、社会心理学の中でも文化心理学の分野の先行研究を中心にレビューしている。

以上をふまえて、第3章では、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各業種でトップクラスの売上を誇る好業績企業4社を対象とした探索的な事例研究を行っている。特にインタビューは不振企業7社に関しては46名に計70時間、好調企業4社に関しては26名に計34時間に及び、その結果、不振企業では、①経営幹部による意思決定プロセスが予定調和的。②ミドルによる事前の社内調整・妥協。③社内調整力のあるミドルが出世する。その結果、④経営幹部は、社内政治力はあるが、経営リテラシーが低い。それに対して、好調企業は、不振企業と同様に対立回避や社内秩序を遵守する規範は存在するものの、①については闊達な議論が存在し、②については事前調整で議論を深め、③については人事部門が牽制、④については経営リテラシーや実務能力が高いという違いがあると主張する。その上で、分析フレームワークを概念モデルとしてより精緻化し、①②→③→④→①②→……という「衰退惹起サイクル」を提示している。ただし、本章での議論は非オーナー系企業に限定され、オーナー系企業の調査に関しては、補章にまとめられている。

第4章では、組織の衰退局面としては対照的なX社とY社の従業員を対象とした質問票調査を行っている。両社とも同じ上場企業グループに属しているが、X社は長年衰退を続け、Y社は現社長が強力なリーダーシップを発揮して、売り上げは拡大基調に転じ、黒字転換を果たして、衰退から脱しつつある。X社388名、Y社94名の役社員を対象とした調査データを相関分析した結果、衰退惹起モデルで主張しているように、①②③④の間に有意な関係が存在していることを示している。

第5章では、日本の文化的要因の影響が調べられ、予定調和的な意思決定と妥協的な事前調整に着目して、こうした「内向き行動」と文化心理学で東アジア的特性とされる項目の関係を分析している。第4章で取り扱われた同じ企業グループ内で行った6社、888名の質問票調査のデータをもとにしている。内向き行動に対する文化的要因と経営的要因の影響を調べるために、共分散構造分析を行っている。その結果、日本文化には、衰退惹起サイクルが駆動しやすい傾向が内在していると主張する。

結章は、この論文の要約を行い、その意義・限界・課題を考察している。

論文の評価

この論文の特徴は、産業再生機構における小城氏自身の豊富な経験をもとにして、「衰退惹起サイクル」というユニークな仮説を構築し、それを豊富なインタビュー調査と質問票調

査のデータにより検証したことにある。その際に、これまで経営学や組織論であまり着目されてこなかった文化心理学の知見を取り込んで分析したことの貢献は大きい。

もちろん、この論文にも問題点はある。たとえば、組織が衰退するのは日本文化のせいだと強調するならば(より正確には、日本文化には衰退惹起サイクルが駆動しやすい傾向が内在しているとするならば)、そもそも日本企業というだけで衰退しなければならないはずだが、現実には好業績の日本企業も存在し、実際、第3章では、好調企業との比較で、概念モデルを精緻化している。これは、本質的な論理矛盾をはらんでいる可能性があるとは指摘しておかねばならない。文化心理学的な「日本」文化という括り自体が虚構であるのか、あるいは、そもそも文化的な影響は軽微であるのか、論理矛盾の抜け道は示されていない。

また、「組織」の衰退とはいうものの、その「組織」的要因のかなりの部分を経営者の資質が占めている可能性を否定しきれない。実際には、補章でまとめられているオーナー系企業の好調企業と不振企業の組織的プロセスにはほとんど差がなかったし、さらにいえば、確かに、オーナー系企業ではオーナーに多くの権限が集中していたが、オーナー系企業の組織的プロセスの特徴と、第3章でまとめられている非オーナー系企業の組織的プロセスの特徴との間にも、あまり大きな差異は見いだされていない。結局のところ、良い経営者に恵まれていれば成功し、悪い経営者に当たれば衰退するだけの話であって、衰退していくプロセスの中で、色々と組織的な機能不全に見舞われているだけ、つまり原因と結果の因果関係が逆か、あるいは疑似的な関係ではないのかという疑念もぬぐいきれない。その意味では、オーナー系企業と非オーナー系企業、不振企業と好調企業は、むしろ驚くほど組織的に似ていたという点を強調する結論もあり得たのではないだろうか。そうやって、日本文化の影響の大きさを主張できれば、それもまた経営学的には面白い知見だといえる。

しかし、これらの問題点を残すとはいえ、この論文が経営学分野においては重要な貢献をなす研究成果であることは疑いない。

以上により、審査委員は全員一致で本論文を博士(経済学)の学位授与に値するものと判断した。

審査委員 (主査) 高橋伸夫
藤本隆宏
新宅純二郎
粕谷 誠
桑嶋健一