

独立行政法人 経済産業研究所(RIETI)
BBL セミナー

衰退の法則

日本企業を蝕むサイレントキラーの正体

2017年7月13日

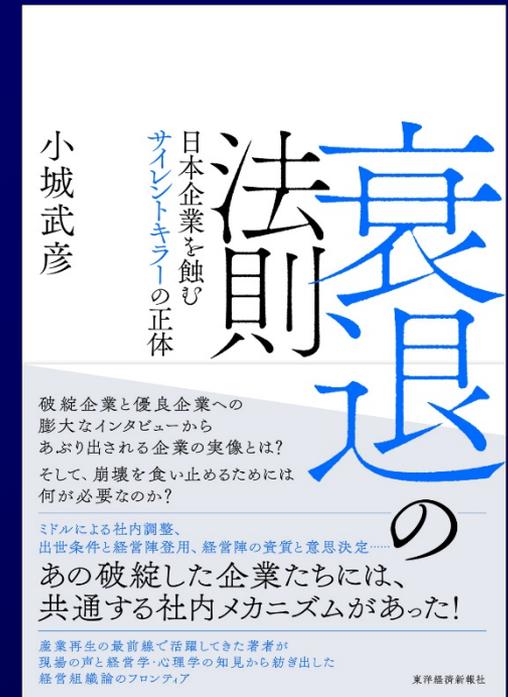
小城 武彦

はじめに (エグゼクティブ・サマリー)

- 破綻企業の組織衰退 (Organizational Decline) プロセスの学術研究の報告

- 結論

- 破綻した日本企業には**共通する組織内メカニズム**が駆動
- 当該メカニズムは事業環境安定時には問題とならない一方、ひとたび**事業環境が変化すると適応を著しく困難**にさせる
- 日本企業には当該メカニズムが駆動しやすい**文化的な癖**が存在



問題意識

1. 企業再生実務家の指摘

「破綻する日本企業組織には類似点が多い」

- 役社員が内向きで本質的な議論が行われていない
 - － 激しい議論が大人気ないと思われる
- 危機感の欠如
 - － 負け戦をしている実感が無い
- 経営陣の経営リテラシーの不足
 - － 表層的な数字ばかり追いかけ、現場の実態に迫っていない
- 戦略性の欠如
 - － 採算の見込みのない事業をズルズル引っ張る

など

(西浦, 2009; 三枝, 2001; 富山, 2007)

問題意識

2. 経営学研究者の指摘：バブル崩壊後の日本企業のパフォーマンスの悪さの原因

- － 「組織の<重さ>」(沼上・軽部・加藤・田中・島本, 2007)
 - 下記の4側面から<重さ>を測定
 - ①過剰な「和」志向、②経済合理性から離れた内向きの合意形成、③フリーライダー問題、④経営リテラシー不足
 - 日本企業の組織が<重く>なっており、パフォーマンスにネガティブな影響
- － 経営陣の戦略的意思決定能力の低さ(延岡, 2002)
 - トップの戦略的思考力、リーダーシップ不足
 - 取締役会の実質性の低さ:参加者が担当分野を離れて全社的な立場から議論を行っていない。
- － 研究対象:上場企業又は同等の規模の大企業
破綻企業ではない

- 1 組織が衰退し破綻に至る日本企業には、類似するメカニズムが社内で駆動しているのではないか。
- 2 当該メカニズムは、特に日本企業において駆動しやすい文化的な傾向があるのではないか。

研究対象となる企業像

企業再生実務において対象とされる破綻企業を念頭

具体的には下記の条件を満たす企業

- 1) 衰退の原因が、当該企業が営む事業の特性に帰属するのではなく、個別企業特有の要因に帰属できること
- 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
- 3) 衰退が一定期間継続していること
 - 衰退に気付きながらも、そのプロセスから脱却できずに体力を消耗し、自力再生が不可能になる企業

組織の衰退 (Organizational Decline)

- 多様な定義が存在するが、下記のCameron, Sutton & Whetten (1988)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 (Mellahi & Wilkinson, 2004)

組織のマイクロニッチへの適応不全及びそれに伴う組織内資源の減少

- 本研究における定義

売上及び利益の減少が一定期間継続すること

組織の衰退に関する先行研究

1. 経営幹部の意思決定プロセスに焦点をおくアプローチ

- 脅威—硬直理論 (Threat-rigidity Thesis) (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981)
- 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
 - 情報伝達経路の負荷増大、経営陣への権限集中⇒既存知識に依存した対応
- 経営幹部が合理的・反省的と仮定すると説明力が低下 (犬飼2005)
 - 同じ間違いを繰り返すことの説明困難。

2. 経営幹部の資質に焦点をおくアプローチ

- 上位階層理論 (Upper Echelon Theory) : 価値観・認知基盤などを重視 (Hambrick & Mason, 1984)
- デモグラフィックデータで代用した実証研究が中心
 - CEOの在任期間の短さ
 - 経営陣の多様性の高さ、年齢の若さ、教育レベルの高さ など
- デモグラフィックデータと具体的意思決定の関係がブラックボックス化との批判の存在 (Lawrence, 1997)
- 「そもそもなぜそういった人物が経営幹部に就いているか」: 登用プロセスの研究が不十分 (Hambrick, 2007)

先行研究の課題と本研究のアプローチ

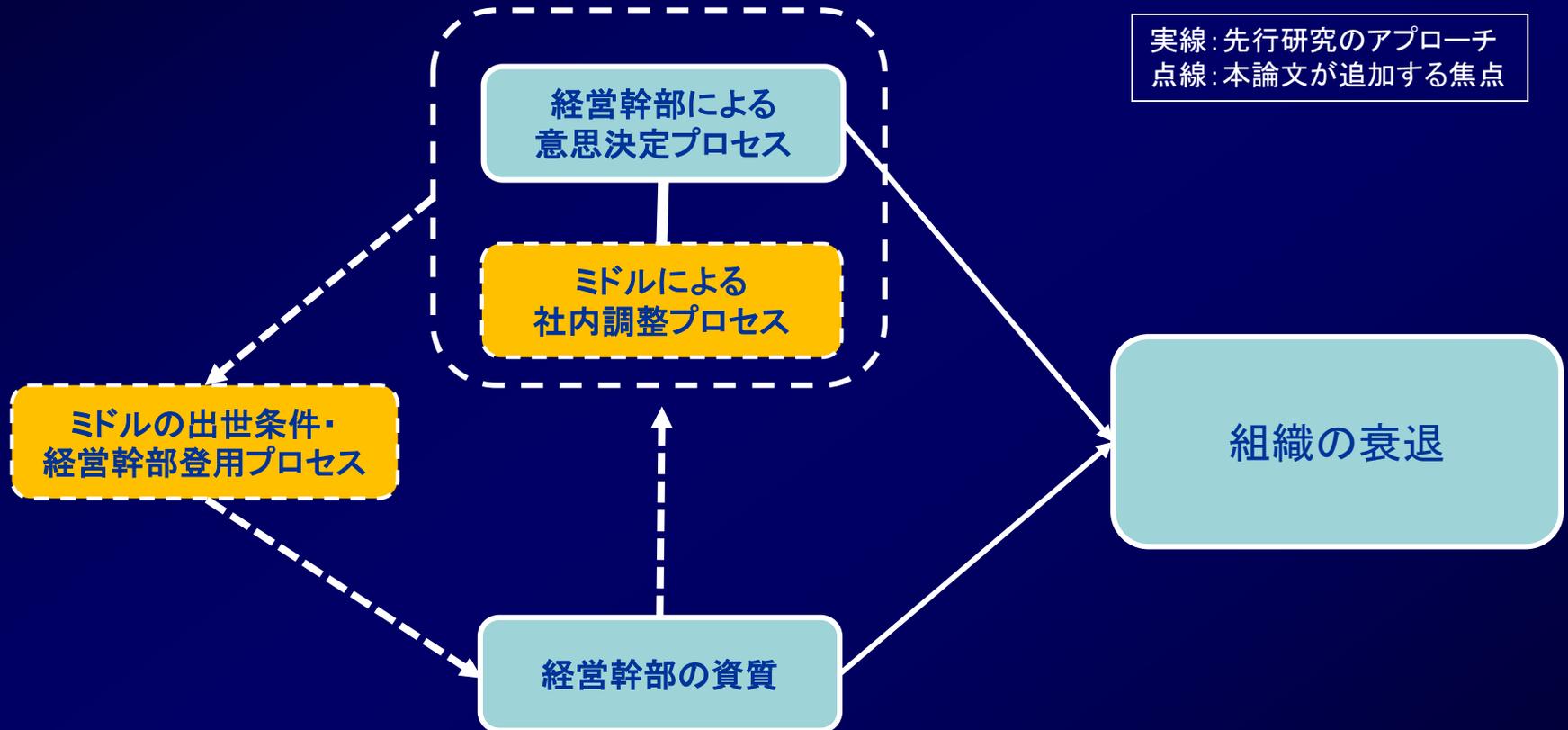
1.ダイナミックな視点の重要性

- 従来のアプローチ: 組織成員が衰退の気付きながら脱却できないことの説明が困難
- 組織成員が善意で合理的に行動しつつも、衰退を止められない、メカニズムが自走するとの説明が必要
- 経営陣が交代しても継続: 登用プロセスを分析に含む必要性

2.ミドルを検討対象にする必要性

- 日本企業においては幹部の意思決定に深く関与
- 幹部がミドルから選抜・登用される

本研究のフレームワーク



研究概要

1. 破綻企業の事例研究：概念モデルの導出 (小城, 2016)
2. 計量的実証研究：概念モデルの検証 (小城, 2015)
3. 計量的実証研究：文化的影響の検証
 - － 文化心理学理論の援用

研究1 破綻企業の事例研究：研究方法

- 研究手法：比較事例研究（組織内因果関係の解明に適する）（沼上, 2000; Eisenhardt, 1989; 金井, 1990）
- 対象：産業再生機構など、公的再生支援機関が対象とした7社
 - いずれも異なる業種、大手企業4社、中堅（100～500億）3社
- 公的機関の対象企業を選定した理由
 - ① 対象企業が実質的破綻状態にあること及び潜在的な事業収益力を有し再生可能性があることの公的な認定
 - ② 破綻事由の開示
 - ③ インタビュー対象者へのアクセス容易性（後述）
- 破綻事由：事業環境への適応不全
 - 合理性の乏しい過大投資
 - 事業構造改革（不採算事業の撤退、高コスト構造の是正、コア事業への経営資源集中）の遅れ・不十分さ
- 対照事例：業界トップクラス的好業績企業 6社
 - 抽出した特徴が破綻企業特有かどうかを確認

研究方法

- データ収集源：三角測量
 - 半構造化対面インタビュー(延べ87名、121時間)
 - 再生支援機関の発表資料
 - その他、公知資料(有価証券報告書、新聞記事、当事者著書など)
- インタビュー対象者：相対的視点を有する者
 - 当該企業の経験しかない者には、その特徴が語れない(Schein,2010)
 - 公的機関から派遣された専門家(コンサルタント、会計士、弁護士など)
 - 当該企業転出者、転入者
 - 補完的に当該企業プロパー役社員を追加(破綻前の状況の聴取)
- 分析手法
 - 事例研究からの理論構築プロセス(Eisenhardt, 1989)に準拠
 - インタビューは録音の上文字に起こし、質的データ分析法(佐藤 2002, 2008)に則り、専用ソフト(MAXQDA11)によって定性的コーディングを実施
 - 分析の焦点毎に、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

破綻企業の共通要素(非オーナー系企業)

- I 意思決定・社内調整プロセス
- II ミドル出世条件・幹部登用プロセス
- III 経営幹部の資質

破綻企業の特徴

I 意思決定プロセス: 予定調和性の高さ

1. 特殊な規範の存在

- ① 対立回避志向
- ② 役職・年次といった既存秩序の過度な尊重(幹部が異常に「偉い」)
- ③ 派閥・学閥等の政治的な集団の存在(意見内容 < 誰の意見)

2. 予定調和的な会議運営

- ① 激しい議論の回避(正論=「大人気ない」)
- ② 役職上位者への過度な同調(社長「ああ、いいねえ。」で決定)
- ③ 全会一致原則
- ④ 相互不可侵原則: 部分最適 > 全体最適

3. PDCA の欠如

- ① 「犯人探しはしない」: PDのみ
- ② 成功・失敗の判断曖昧(白黒つけない)

破綻企業の特徴

I 社内調整プロセス:事前調整の重視と妥協色の強さ

1. 反対意見を抑えることが目的

- ① 角がドンドン丸く。「毒にも薬にも」
- ② 玉虫色の表現テクニックで逃げ切る事務方 ⇒ 同床異夢
- ③ 反対を抑えきれないと上程を先送り

2. 優良企業の事前調整

- ① 議論を深める為の事前調整

破綻企業の特徴

Ⅱ ミドル出世条件・幹部登用プロセス

1. 出世条件(「できるヤツ」)

- ① 自分の意見の自粛、幹部の意向の忖度(「上が見たい絵」)
- ② 実現の為の社内調整力(会議を通す力)
- ③ 派閥、学閥、本流など有力グループへの所属
- ④ 「出過ぎない、気が利く」

2. 登用プロセス:政治性・恣意性

- ① 有力者による「引き上げ」
- ② 業務成果による淘汰メカニズム欠如
 - i. PDCA 欠如
 - ii. 人事評価システム機能不全 (対立回避規範:甘い評価)

破綻企業の特徴

Ⅲ 経営幹部:社内政治力と人間関係志向のリーダーシップ

1. 強い社内政治力

- ① 「役職」、「立場」、「人間関係」をテコにした仕事の仕方

2. 経営リテラシーと実務能力の欠如

- ① 議論の大半が経験談と持論
- ② ファクトに基づく戦略論不得手、不勉強
- ③ スタッフ依存(丸投げ):自分で決められない
 - 発言要領、想定問答
 - 会議のお付
- ④ 手続き的指示偏重、数字の後講釈

3. 人間関係偏重のリーダーシップ

- ① リーダーシップ2軸:成果志向性 と 人間関係志向性
- ② 人間関係志向性に偏重

破綻企業の特徴

Ⅲ 経営幹部：社内政治力と人間関係志向のリーダーシップ

4. パワー源泉

- ① 情報パワー（保有する情報及び判断の適切さ）
- ② 同一パワー（憧れ）
- ③ 正当性パワー（役職・権限）
- ④ 賞罰パワー（恐怖）

破綻企業では、圧倒的に③と④

サイクルが自走

①意思決定・社内調整プロセス

- ・ 意思決定プロセス: 予定調和的色彩の強さ
- ・ 社内調整プロセス: 事前調整重視・妥協色の強さ

個々人は合理的・
適応的に行動
高い愛社精神

② 出世条件・ 幹部登用プロセス

- ・ 出世条件:
幹部の意向忖度と社内調整力、
派閥等への所属、
「出過ぎない、気が利く」
- ・ 登用プロセス: 政治性・恣意性の強さ

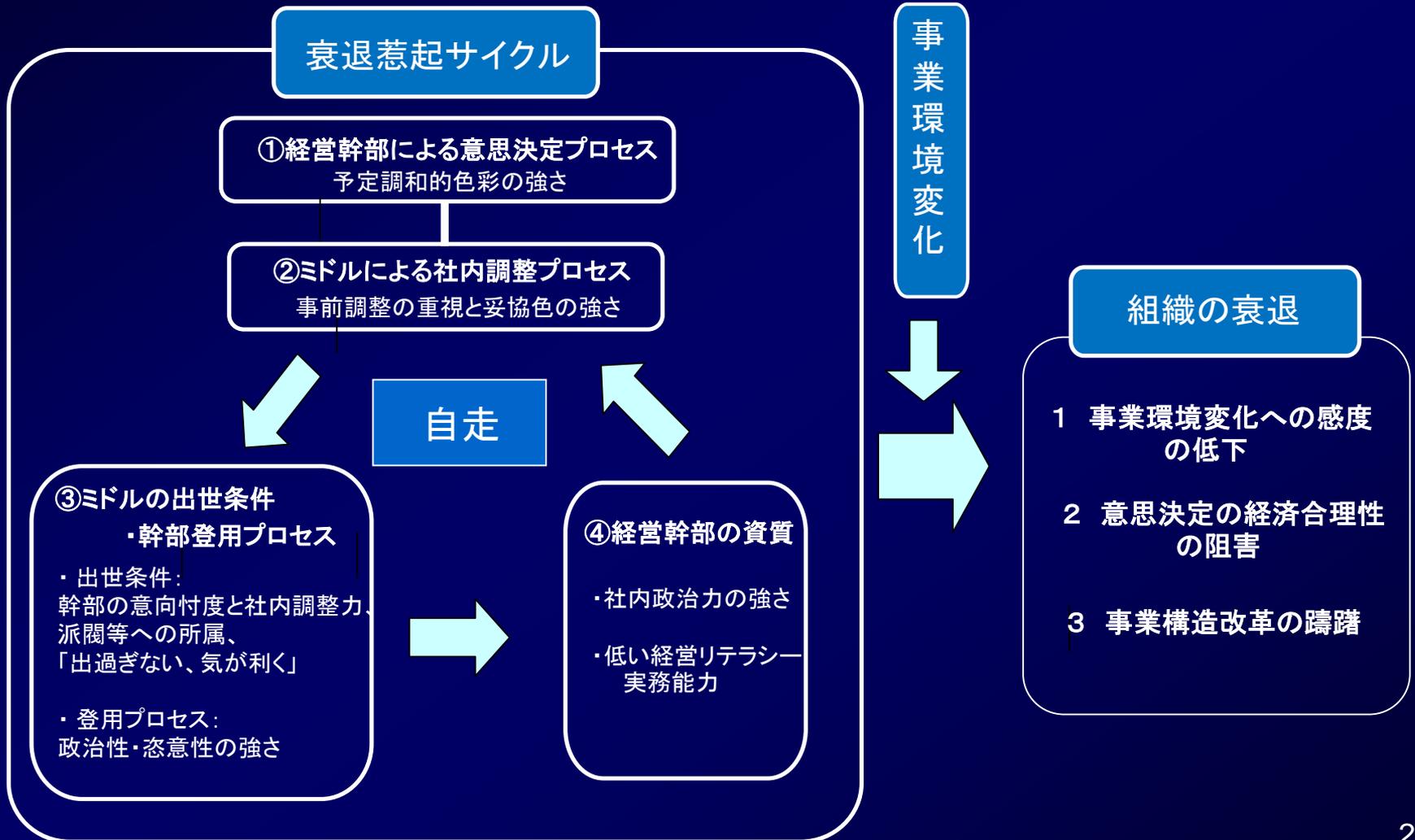
③ 経営幹部

- ・ 社内政治力の強さ
- ・ 低い経営リテラシー・実務能力

本サイクルの弊害：サイレントキラー

- **事業環境が一定であれば問題は顕在化しない。**
 - － 所与の目的を前提に社内資源を動員するにはメリットあり。
 - － 破綻企業も環境変化が生じる前は、優良企業
- **事業環境が変化すると、適応不全を起こす**
 - ① **環境変化への感度の低下**
 - 社員の関心：社内＞顧客・競合・市場
 - 日常会話の話題：ほとんど社内人間関係と人事の噂
 - 危機感の欠如
 - ② **幹部の意思決定の戦略性、経済合理性欠如**
 - 低リテラシー：前例踏襲ができないと戦略性、経済合理性が極端に低下
 - ③ **社内に摩擦を生じる事業構造改革への躊躇**
 - 対立回避：必ず誰かが反対する議案を意思決定できない

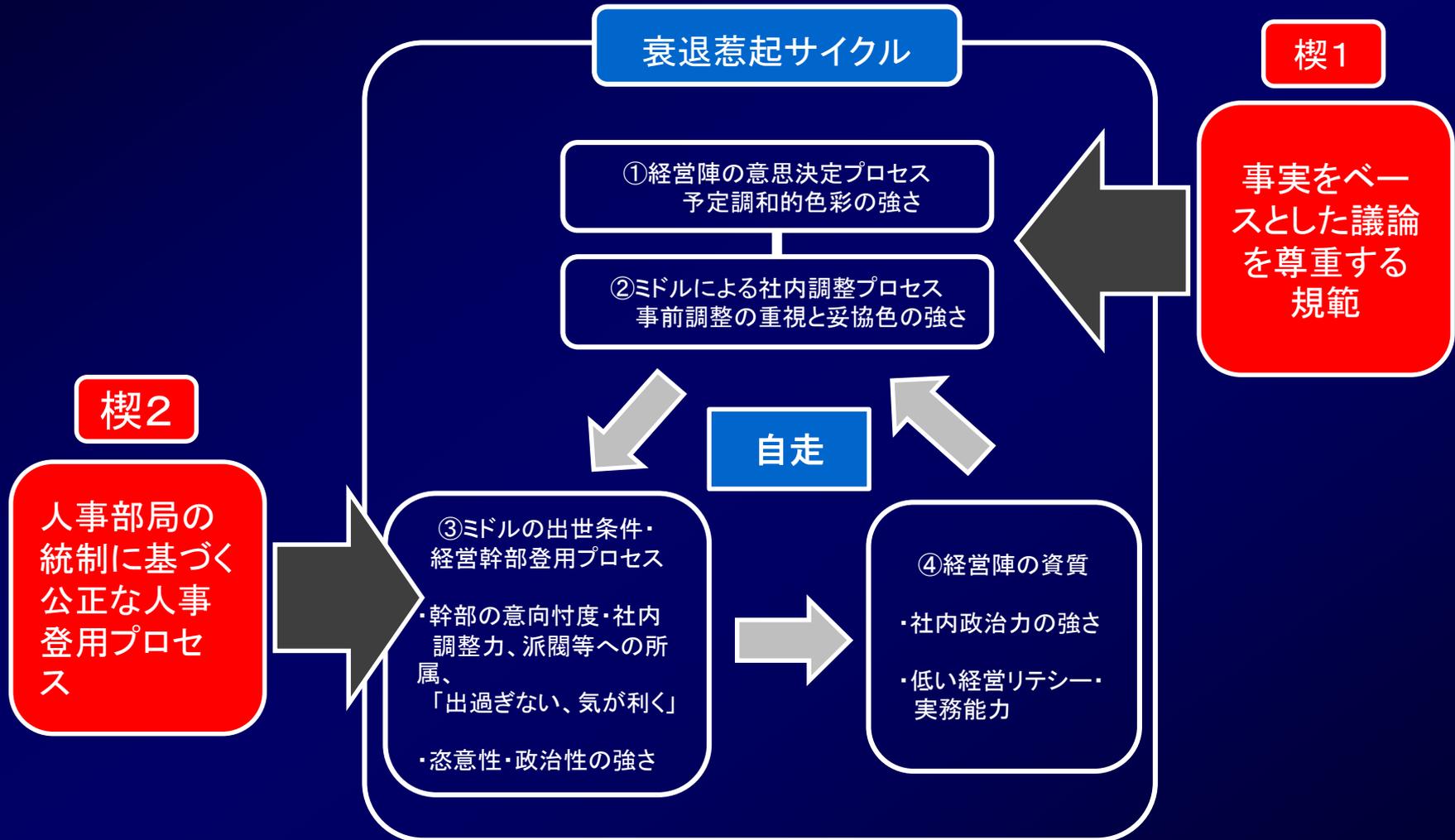
概念モデル



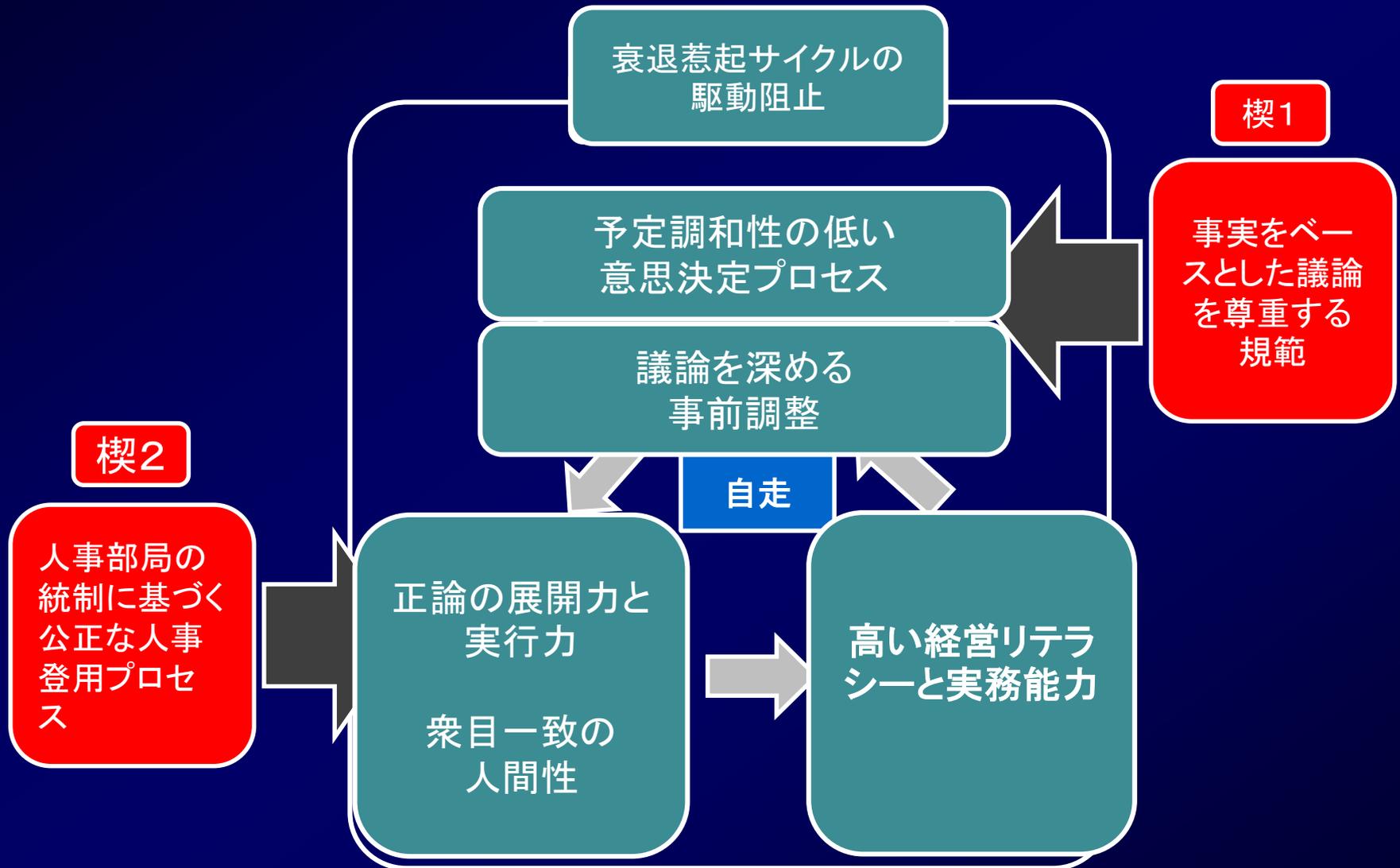
優良企業との比較

- 意外と破綻企業との共通点あり
- インタビューコメント
 - 「うちは、まずいかもしれない」
 - 「身につまされる」
- ①意思決定プロセス: 対立回避、予定調和的意思決定の傾向
- ②出世条件: 破綻企業の条件も一定程度必要
- ③経営幹部: 社内政治力も必要
- 一方で、**決定的な差異**が存在
 - ① 事実をベースとした議論を尊重する規範の存在
 - ② 人事部局の統制に基づく公正な登用プロセス

優良企業との比較



優良企業との比較



研究2 計量的実証研究

- 目的: 概念モデルの検証
- 質問紙調査による計量的実証研究
- 研究対象: 組織の衰退の観点から対照的な2社
 - X社: 組織の衰退が長期間継続し、脱却できない状態
 - Y社: 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
 - 同一の上場企業グループに属する事業会社
 - 消費財メーカー用部材を製造する伝統的な日本企業
 - 素材の違いによって別法人であるものの、商品自体は類似
- 概念モデルと概ね整合的な結果 (詳細割愛)

研究3 計量的実証研究

- 目的 文化心理学のフレームワークを援用し、概念モデルが日本企業において駆動しやすい傾向の有無を検証
- 質問紙調査による計量的実証研究
- 研究対象：上場企業グループ全6社の役社員

文化に関する先行研究

経営学領域

- 「日本的経営論」
 - アベグレン(1958)「日本の経営」を嚆矢
 - 3種の神器(終身雇用、年功序列、企業別組合)
 - 日本の文化の影響を指摘
 - 国内の日本的経営論
 - 日本企業の特徴を何で説明するかによって多様な議論が展開
 - 「家業の観念」(間,1971)、「企業の生活共同体的性質」(津田,1977)、「日本人の集団志向的傾向を示す心理特性」(岩田,1977)、「個人と集団が一体かする社会結合様式」(西田,1982)など
 - 実証的アプローチを採用せず、単純化すれば「日本の企業制度やその運用の特徴は日本の文化的要因の所産」と述べているに過ぎない。
 - 「ステレオタイプの」、「普遍性に乏しい」、「単なる文化論であり、実践面の示唆に欠ける」との批判あり(加護野・野中・榊原・奥野, 1983)28

文化に関する先行研究

- 「日本的経営論」
 - 海外における日本的経営論
 - 「セオリーZ」(Ouchi,1981)、「ジャパニーズマネジメント」(Pascale and Athos, 1981)など
 - 日本企業の強さの解明と米国への移植可能性の検討が主題
 - 文化的要因には言及されつつも、探求動機なし
- ヘールト・ホフステード(1980)
 - 50カ国のIBM従業員への意識調査
 - 「個人主義」vs「集団主義」を国際比較を行う際の一つの基準として採用
 - 「個人主義インデックス」 日本は46点で中位(最上位米国)
 - 具体的な尺度への疑義(高野,2008)
 - 個人主義:「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」、「②自分自身の仕事のやり方を選ぶ裁量が相当程度あること」、「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」
 - 集団主義:「①技能の向上・習得のための訓練の機会があること」、「②物理的な労働条件(換気、証明、作業空間など)が良いこと」、「③自分の技能や能力を十分に活用できること」

文化に関する先行研究

社会心理学領域(文化心理学)

- 従来の心理学:人の心の構造(心理・行動傾向)は、人類共通であるとの大前提(「心性普遍性」)
- 1990年前後から、心理・行動傾向の地域差を主張する研究群が登場し、「文化心理学」という学術領域を確立
- 特に、北米地域と東アジア地域に顕著な差異が存在するとし、実証研究を蓄積

簡単な心理学実験を

「私は、○○○○○ である。」

○○○○○を自由に埋めて、5種類の文章を思い浮かべてください。

文化的自己観

■北米 「相互独立的自己観」

- 人は、他と切り離され、独立に存在する主体
- 一人前＝自分自身の誇るべき特徴を見出し、外へ表現し、その特徴の存在を自ら確証すること。

■東アジア 「相互協調的自己観」

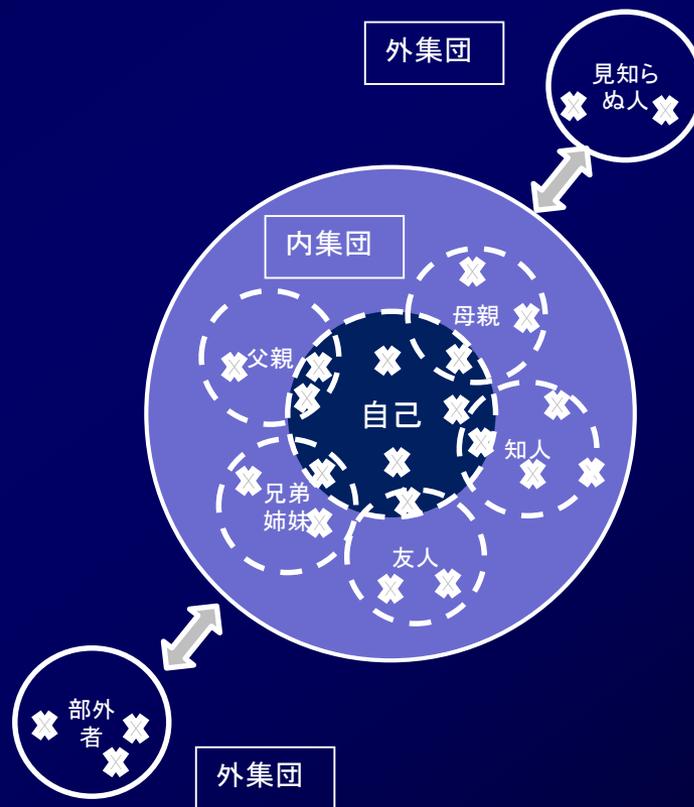
- 人は、周囲の人々との役割や立場を介した関わりの中で成り立っている。
- 一人前＝意味ある社会的関係に所属。
相応の位置を占め、他の人々と協調的な関係を持続。

文化的自己觀

相互独立的自己觀



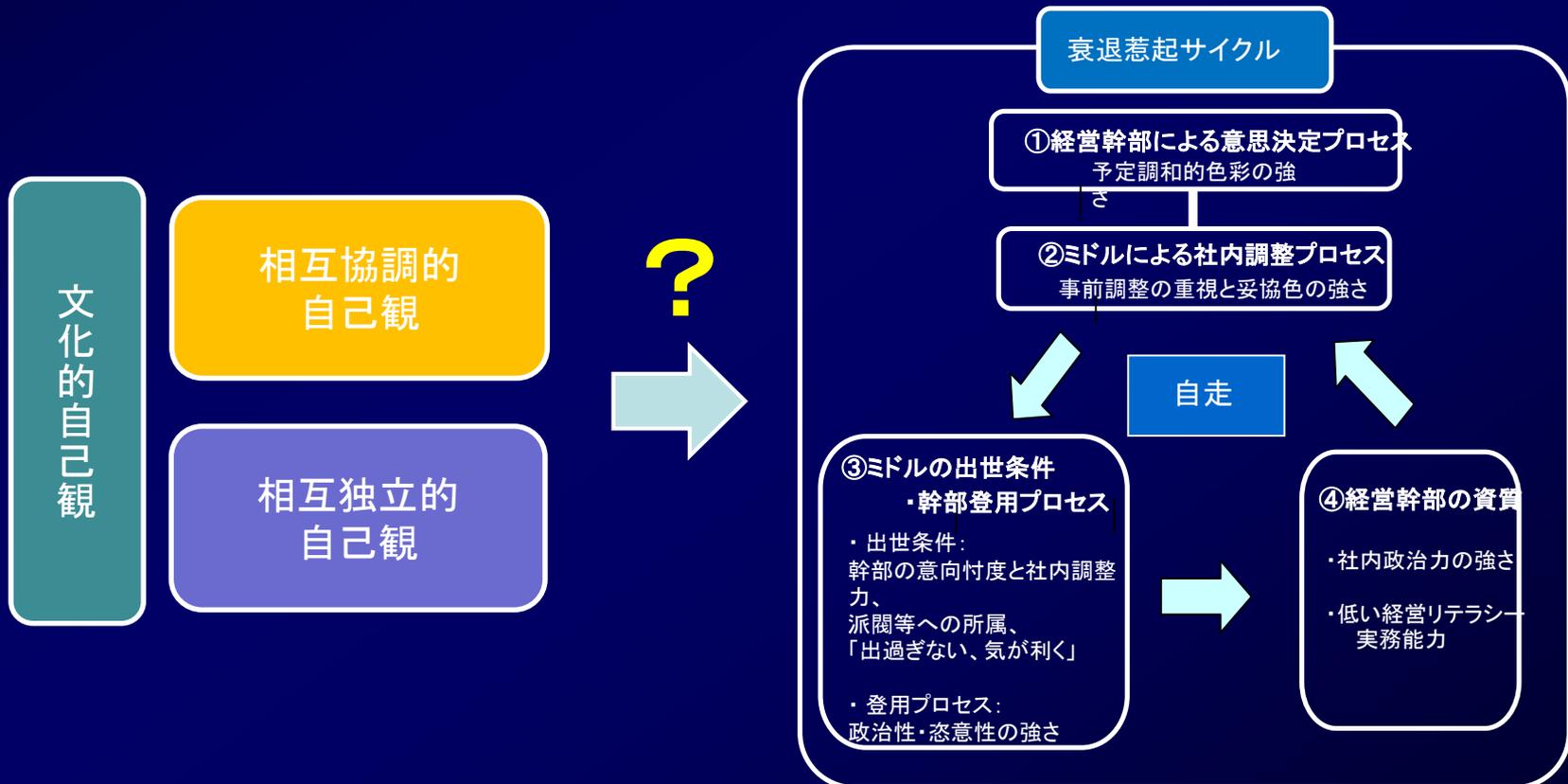
相互協調的自己觀



研究3

• サンプル

- 上場企業グループ 6社 本社所属 役員・社員 771名(有効回答率 72.5%)
- 2014年8月に実施した組織調査に質問事項の追加の許可を得て実施
 - 年代別 20代93名、30代172名、40代273名、50代181名、60代52名)
 - 役職別 役員29名、部長76名、課長159名、係長103名、一般404名



従属変数の設定

衰退惹起サイクル

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

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

自己維持的に
駆動

③ミドルの出世条件
・幹部登用プロセス

・出世条件:
幹部の意向付度と社内調整力、
派閥等への所属、
「出過ぎない、気が利く」

・登用プロセス:
政治性・恣意性の強さ

④経営幹部の資質

・社内政治力の強さ
・低い経営リテラシー
実務能力

個々人の行動を測定
する尺度を設定

社内調和優先行動

研究3

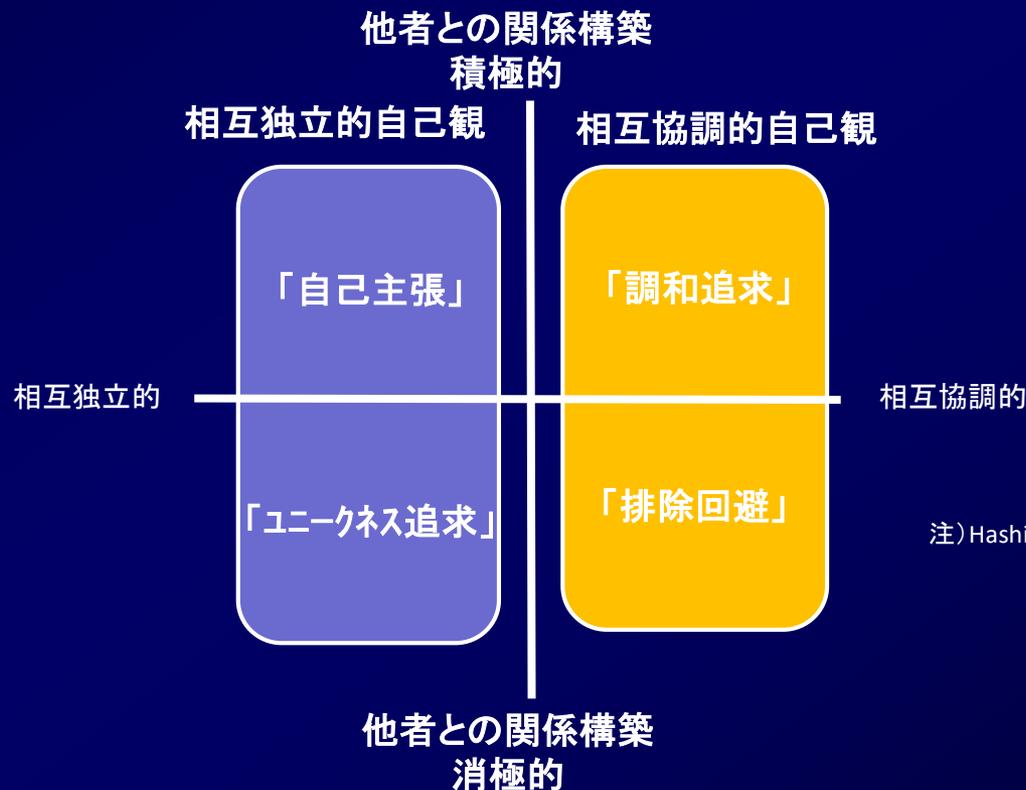
社内調和優先行動

- 「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。」
- 「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ようにしている(逆)」
- 「私は、役員や上司と意見が異なるときには、自分の意見をあまり言わないようにしている。」
- 「私は、仕事の企画や提案を考えるときには、役員や上司の意見を最優先にかんがえるようにしている。」
- 「私は、仕事を進める上では、職場や社内からの異論が出ないかを最も重要視している。」
- 「私は、成功・失敗の白黒をつけたり、個人の責任を追及しないようにしている。」

研究3

- 独立変数: 文化的自己観 (Hashimoto and Yamagishi, 2013, Hashimoto and Yamagishi, 2014)

文化的自己観 4つの側面



注) Hashimoto & Yamagishi (2014)を基に作成

研究3

測定尺度 (Hashimoto and Yamagishi, 2014 調査上の制約から3項目に限定)

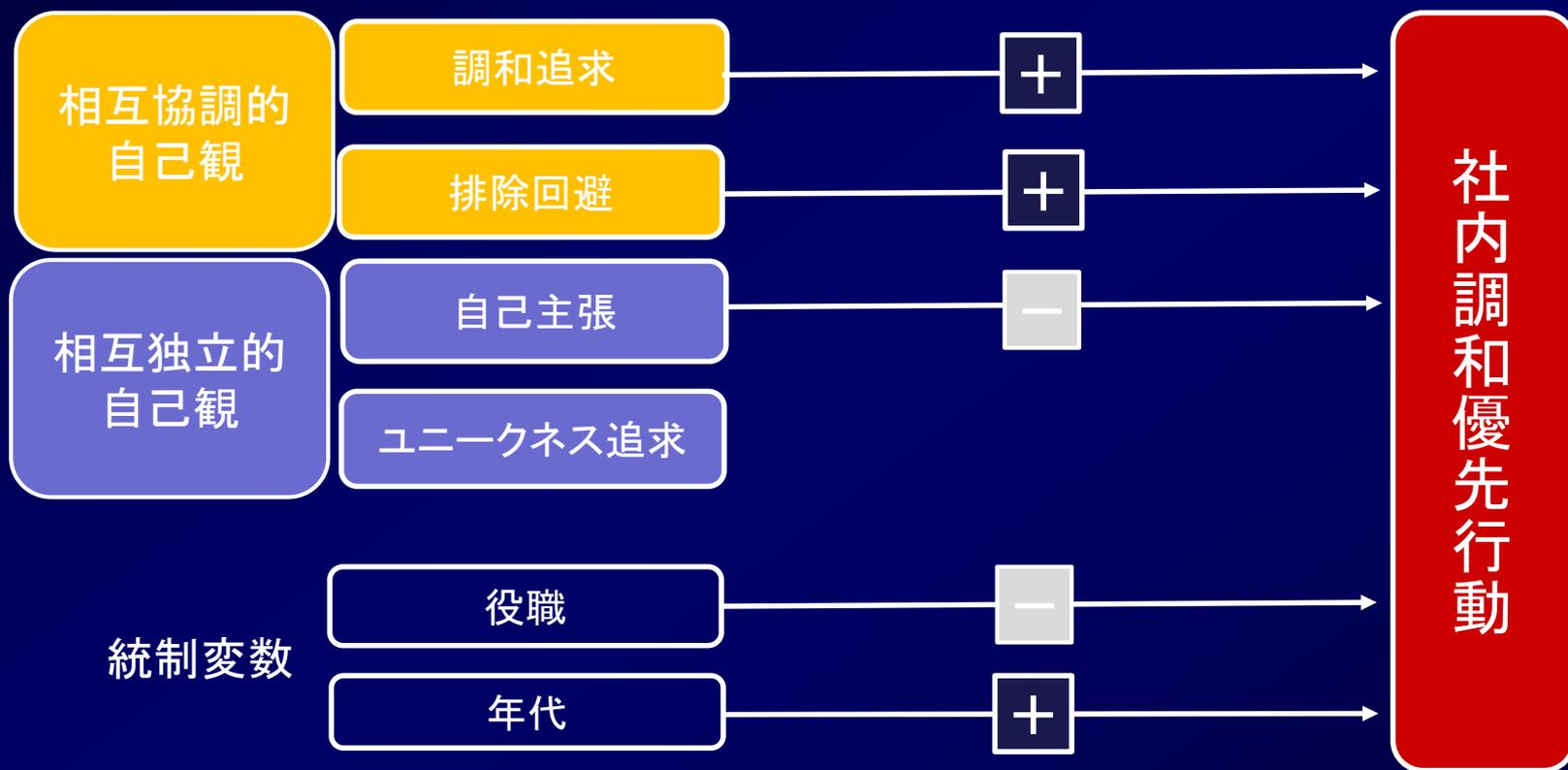
相互独立的自己観

- 自己主張
 - 「私は、いつも自分の意見をはっきり言う。」
 - 「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。」
 - 「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。」
- ユニークネス追求
 - 「私は、ほかの人とは違った生き方をしたい。」
 - 「私は、周りの人に左右されない生き方をしたい。」
 - 「私は、ほかの人とは違う自分が好きだ。」

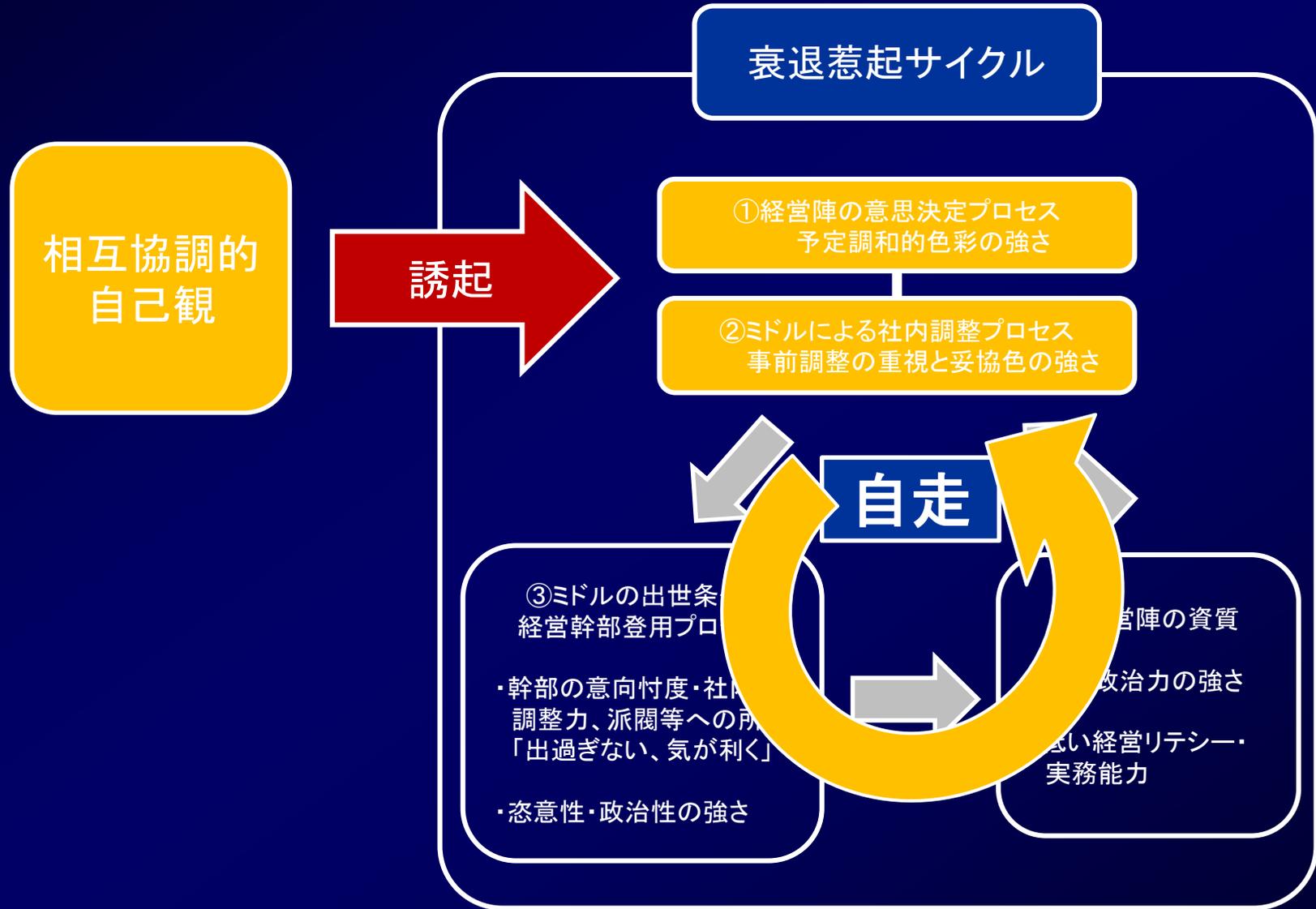
相互協調的自己観

- 排除回避
 - 「私は、つい人の視線が気になってしまう。」
 - 「私は、周りの人がどう思っているか気になって、自分のしたい事をそのまま出来ないことがある。」
 - 「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
 - 「私は、周りの人との間で和を保つことを大切にしている。」
 - 「私は、周りの人の気持ちを尊重するようにしている。」
 - 「私は、周りの人と協力していると心地よく感じる。」

重回帰分析結果

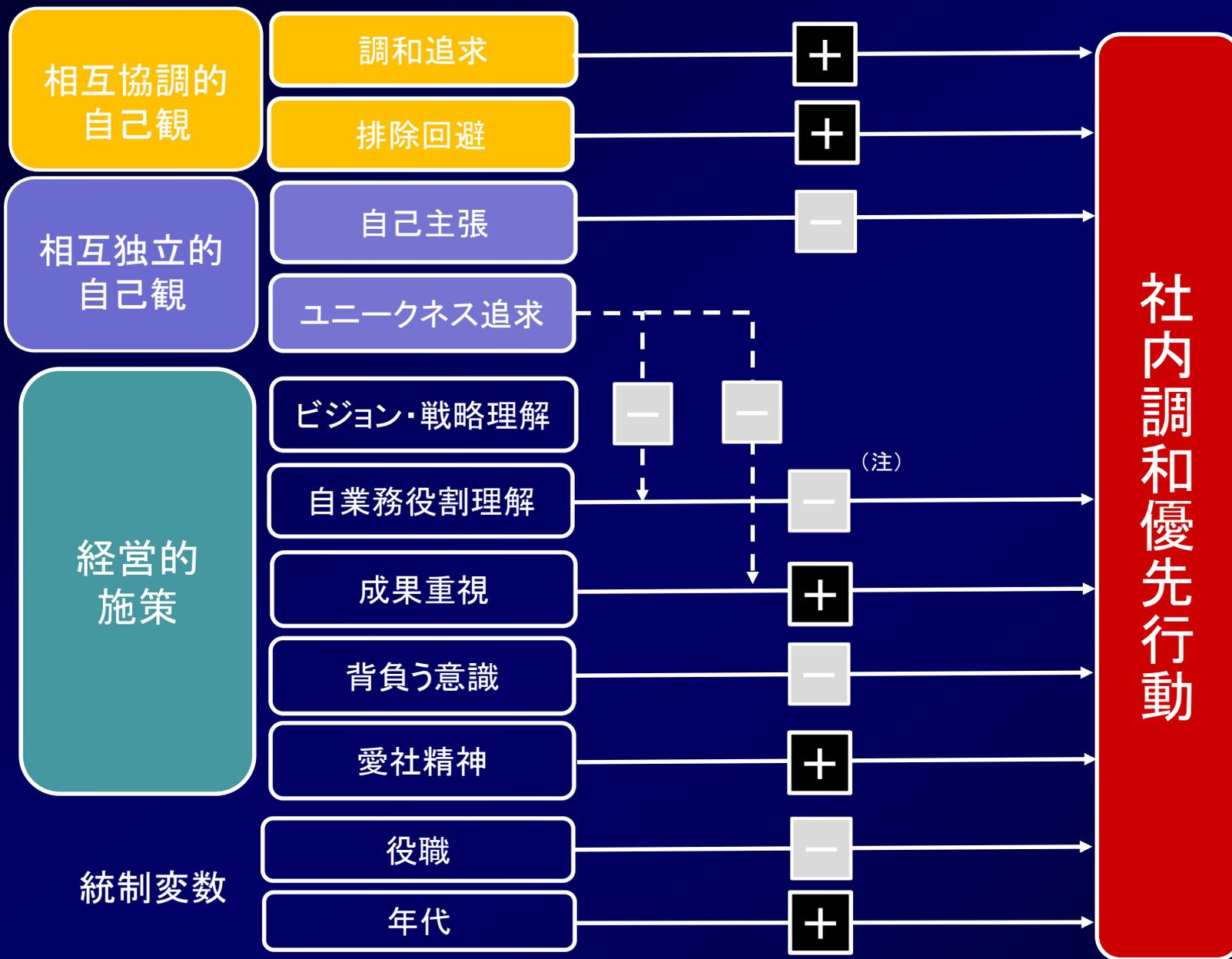


相互協調的自己観がサイクルを誘起



研究3-2

- **独立変数の追加：経営施策** (Allen and Meyer, 1990; 沼上ほか, 2007; 鈴木 2007)
 - **ビジョン・戦略の理解**:「私は、会社の向かうべき方向やビジョン、戦略を理解している。」
 - **事業計画における自業務の役割理解**:「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。」
 - **人事考課における成果の重視**:「職場で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。」
 - **情緒的コミットメント(愛社精神)**:「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。」
 - **会社を背負う意識**:「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。」



注)他の要因と比較すると有意性が若干低い

考察

- 社内調和優先行動は、東アジア地域の文化的特性によって誘起
- 衰退惹起サイクルが日本企業において駆動しやすい傾向が存在
- その一方で、経営施策によって一部抑制できる可能性
 - 事業計画における自業務の役割理解の促進
 - 会社を背負う意識の醸成

結論

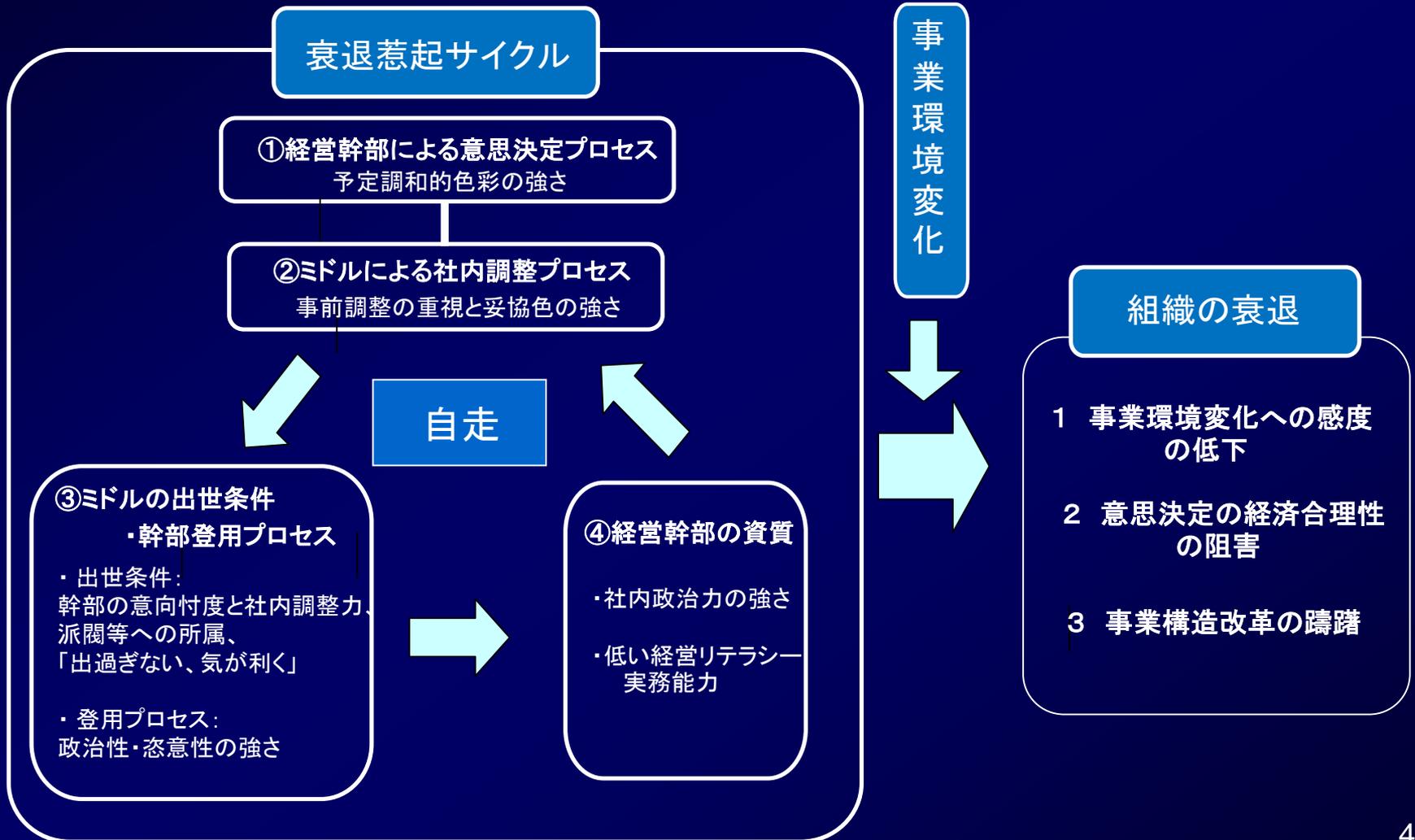
1 組織が衰退し破綻に至る日本企業には、類似するメカニズムが社内で駆動しているのではないか。

⇒ 概念モデルが示すメカニズムが駆動している可能性

2 当該メカニズムは、特に日本企業において駆動しやすい文化的な傾向があるのではないか。

⇒ 概念モデルが東アジアの文化的特徴によって誘起されている可能性

概念モデル



実践的インプリケーション

日本企業の経営者への警鐘

1. 衰退惹起サイクルが気づかないうちに駆動している危険性
 - 事業環境変化時に、適応不全を起こすリスクの存在
2. 「自走」する性格 → 内部からの制御困難
3. 独立社外取締役の重要性
 - コーポレートガバナンスコード: 独立社外取締役の役割・責務
「経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと」
 - 優良企業の「2つの楔」と同義
 - 「空気を読まない」人の選任の重要性

実践的インプリケーション

企業再生実務の観点

再生フェーズ後に、衰退惹起サイクルが再駆動する危険性

1. 短期間の「外科手術」(不採算部門撤収、債務免除など)に依存する再生処方の多さ
2. 組織全体の体質が温存されている危険性
3. 次の事業環境変化まで問題として露呈しない

参考文献

- Abegglen, J.C.(1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Free Press(山岸洋一訳『日本の経営 新訳版』日本経済新聞社,2004年)
- 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.
- 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.), *Organizational decline: A review of research and future prospects* (pp. 1-18). London: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ghosn,C., & P.Ries(2003). *Citoyen du monde*, Brodard and Taupin(高野優訳『カルロス・ゴーン 経営を語る』日本経済新聞社, 2003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.
- 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. (2014). Engaging and disengaging aspects of independence and interdependence: an adaptationist perspective. *Working Paper Series No.141. Center for Experimental Research in Social Sciences*.
- 間宏(1971)『日本の経営——集団主義の功罪』日本経済新聞社
- 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.
- 岩田龍子(1977)『日本の経営の編成原理』文眞堂
- 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.
- 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.

- 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・山岸俊男(2010).『文化心理学』培風館.
- 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.
- 西田耕三(1982)『日本社会と日本的経営－社会結合論アプローチ』
- 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.
- 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.
- 小城武彦(2015)「組織衰退プロセスからの脱却を阻害する組織内メカニズム－探索的事例研究」『日本経営学会誌』36号, 62-73
- 小城武彦(2016)「破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明 - 環境変化に脆弱な個体群の同定」『組織科学』50(1),52-69
- 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)
- 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
- 富山和彦(2004).『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社.
- 津田澁眞(1977)『日本的経営の論理』中央経済社

(参考) 小城武彦 プロフィール

- ・ 1961年 東京生れ
- ・ 1984年 通商産業省(現経済産業省) 入省
- ・ 1997年 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 入社
- ・ 1999年 同社 取締役
- ・ 2000年 株式会社ツタヤオンライン 代表取締役社長(兼任)
- ・ 2002年 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 代表取締役常務
- ・ 2004年 株式会社産業再生機構 入社 カネボウ株式会社 代表執行役社長(出向)
- ・ 2007年 丸善株式会社 代表取締役社長
- ・ 2010年 丸善CHIホールディングス株式会社 代表取締役社長
- ・ 2013年 同社 代表取締役社長 退任
株式会社西武ホールディングス 社外取締役(現職)
- ・ 2015年 株式会社ミスミグループ本社 社外取締役(現職)
株式会社日本人材機構 代表取締役社長(現職)
- ・ 2016年 金融庁参与(現職)

- ・ 東京大学法学部卒、プリンストン大学ウッドローウィルソン大学院修了(国際関係論専攻)
- ・ 東京大学大学院 経済学研究科博士課程修了 博士(経済学:専門 経営組織論)