

欧米型制度枠組の導入プロセスとその組織論上の問題

川 村 稲 造

I、本稿の目的

わが国では1990年代後半以降、会計・人事・品質・環境などマネジメントの根幹にかかわる新しい制度や仕組みを、欧米型の「枠組（フレームワーク）」を手本として次々と導入してきた。

本稿の目的は、これら欧米型の制度枠組の導入ないし受容について、そこにはわが国企業の経営統制の「制度原理」そのものを揺るがす組織論上の大きな問題が潜んでいることを指摘することにある。それらは決して単なる「枠組」の利用にとどまらず、われわれの意図や想定をはるかに超えて、組織の深層に深刻な影響を及ぼす。その組織論上の問題を現実的に、しかも原理的に考察するために、以下の3つの視点から記述を進める。すなわち：

- 1) それはどのようなプロセスで導入されてきたのか、誰がどのように普及させてきたのか、
- 2) 日本企業はそれらの「枠組」をどのように意味づけ、いかなる姿勢で導入してきたのか、
- 3) 欧米型「枠組」の基礎をなす「文書主義」の浸透が、わが国の制度原理（本稿はこれを「文脈主義」と呼ぶ）にいかなる影響を与えるのか、以上の3点である。

本稿ではその問題を、1990年代後半から最近までに起こった3つの代表的な動き、すなわち「J-SOX」「ISO」そして「成果主義人事制度」に関連させながら論じる。これらはいずれも筆者自身が自ら体験してきたものであるが、特に「J-SOX」の導入プロセスを中心に記述を進めていく。それは時期が最も近く、かつ全上場会社に強制適用されたという意味での制度影響の大きさと、今ひとつ筆者自身が役員としてその導入の全工程を自ら担当してきたことによる。

II、先行研究

「J-SOX」についてはこれまで膨大な量の図書、雑誌、記事が公開されてきた。しかし筆者の知る限りそれらはすべて、会計学、会計士、会計システム系のコンサルタント、そして監査関係や商法の視点から書かれたものであった。すなわち米国制度の紹介、導入実務負担の問題、企業向け対応マニュアルとして書かれたものであって、上記の問題意識に答えるものでなかった。経営学・組織論（会計学・監査論を除く狭義）の立場から「J-SOX」を正面から取り上げた先行研究ないし論説は、これまでのところ筆者には、主要な経営学の研究書・学会誌や経営者の発言などを含め、加護野・砂川・吉村（2010）がその第11章で「内部統制と会社統治」を包括的に論じているのが唯一の例外であり、他に言及すべき研究は見つかっていない。これは問題事象がごく新しいというだけでなく、「J-SOX」が研究者からも実務家経営者からも、組織論の問題ではなく会計制度の問題としてとらえられてきたことを暗に示しているように思われる。

上記の加護野・砂川・吉村（2010）は、今回のわが国の「内部統制制度」の問題点として、

1) 費用対効果が悪い、2) ソフトな統制がある日本では無用の長物になりかねない、3) 官僚主義的組織運営を助長する、4) 提案制度により継続的にルールを改善している日本企業の強みを弱体化する、という4つを指摘して、その必要性に強い疑問を投げかけている。

しかしながら本稿の関心は、そのように大きな経営組織問題を内包した「制度枠組」がいかなるプロセスで実際に企業に導入されていったのか、またそれが原理的にどういう問題を意味しているのか、そしてそれらは今後いかなる影響を組織の深層に与えることになるのか、などを組織論的に考察することにある。とくについ4年前に実際に自ら体験したその導入プロセスをこの時点で冷静に記述分析することは、経営組織論のひとつの研究材料として、いささかの参考になるのではないかと考える。

また、このようなグローバル（欧米）基準の制度圧力そのものに関する問題意識は、佐藤・山田（2004）において新制度派組織論の理論枠組から、極めて構造的で包括的な理論モデルとして展開されており、本稿もこれに負う所が大きい。とくに今ひとつの考察対象である「ISO」についても同書はたびたび言及し、その異常な普及ぶりについては三木（2008）に詳細な研究がある。これらについては本稿の分析のなかで言及する。

一方「成果主義人事制度」については、すでに多くの研究論文が蓄積されてきている。しかしながら、いずれも労働経済学ないしは人的資源管理論（HRM）や組織行動論の視点からの論考が主で、本稿の目的の核心に触れるものではなかった。

本稿の問題意識の核心は、グローバル（欧米）基準に対し「日本的経営」の「文化的特殊性」や「インセンティブ・システムの効果性」などではなく、経営統制（ないし組織内コミュニケーション）方法の「原理」としての「文書」と「文脈」を論じるところにある。この「経営統制」のあり方に関しては、奥村（1997：136）を「経営管理論」からの一つの代表的見解として挙げられよう。同書は「情報が文書化されにくい日本企業の特質、さらには人間のシステムの特性にもかかわらず、多くの企業活動を『プログラムに組み』『マニュアルに書く』ことについて、多くの努力が払われなければならない」（傍点は引用者）とする。しかしながらその点については、制度原理的にも、経営実務的にも、組織論上の大きな問題が残されたままである。

またこれまで蓄積されてきた「日本的経営論」においても、「日本語」の特殊性から「日本人論」を考えるもの（Deal 1986）や、日本の職場における職務分担の曖昧さを指摘する研究（岩田 1979：45-6、田中 1988：89-91）はあっても、そこにおける「文書化」そのものの制度的・原理的な問題を論じたものはほとんど無いように思われる。本稿はそこを、文化人類学や経済学の比較制度分析の知見で補いながら、「文書主義」と「文脈主義」を相対立する経営統制の制度上の「原理」として論じたい。

Ⅲ、事例の記述

1、財務報告に係る内部統制報告制度

一般に「J-SOX」と呼ばれる「財務報告に係る内部統制報告制度」とは、2006年6月に制定された新しい「金融商品取引法」によって、2008年4月1日以降に開始する事業年度から、上場企業全社に一律適用が義務付けられた新しい「決算報告制度」とであるというのが、一般的な理解であろう。

この制度は、そもそもはエンロンやワールドコムなどの大型の粉飾事件に端を発して、米国

がきわめて拙速で制定した「サーベンス・オクスリー法（略称 SOX 法）」と呼ばれる法律の日本版、すなわち「J-SOX 法」として、わが国でも制定されたものである。米国ではすでにその相当以前から、こういう粉飾防止のための内部統制の制度的な枠組みが議論されてきており、一般に「COSO」とよばれる「トレッドウェイ委員会・支援組織委員会」（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）が、1992年に、「内部統制に関する統合的枠組み」という報告書を出した。これが通常「COSO のフレームワーク」と呼ばれる制度「枠組」で、わが国の内部統制議論でも一貫して「内部統制イコール COSO」というほどの「権威」として取り扱われてきたのである。

金融商品取引法に定める制度の運用ルールとしてのわが国の内部統制の制度枠組みが具体的に明らかになったのは、2006年11月21日、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」（以下「基準」と、「同・実施基準」（以下「実施基準」）が公開草案として発表されてからであった。この「基準」が普通の参考書サイズのいうと20頁くらい、「実施基準」が90頁。あわせて110頁を超える相当詳細な文章である¹⁾。

そこで言っていることは、要するに粉飾決算や間違った財務計数を発表して、投資家・株式市場および利害関係者に迷惑をかけないために、次のようにせよということである。

第一に、経営者（社長）は自社の年度決算の発表にあわせて、内部統制が有効に機能している（粉飾や大きな間違いはない）点につき確信を持って对外報告できるように、その社内的な統制（コントロール）の仕組みを整備し、その運用状況をチェックせよ、ということである。

その具体的手順として、経営者はまず「全社的な内部統制の仕組み」を整備すること（実施基準では42の評価項目を例示）。および主要な事業の業務プロセスについては、「業務の流れ図」、「業務記述書」および「リスクと統制の対応」の表（いわゆる文書化の「3点セット」）を例示して、それらの「文書」で明示されたルールについて、その整備状況と運用状況を「モニタリング」して（部下にさせて）、それで「大丈夫」という心証を得たうえで、「内部統制報告書」を決算発表時に対外的に提出せよということである。

第二に、社長自身がいくら「大丈夫」と言っても外部者には信用できない。また社内の「監査役」や「監査役会」の信頼性にもおのずから限界がある。従って財務監査を担当する社外のプロフェッショナルである「監査法人」の公認会計士が、財務監査と同時に内部統制の監査もせよ。その具体的なやり方を、上記の「基準」「実施基準」の「監査」の章に詳細に規定した。つまり社長・取締役会・監査役など「内部の統制」が機能しているかどうかは、「外部」の監査法人に監視させるということである。

要するにこれだけのことである。その「基準」も「実施基準」もその考え方や手順について細かく丁寧に書いてはあるが、かなり抽象的で、お世辞にも具体的とは言えない「文書」である。

当然である。上場会社といっても業種も規模も実にその幅は広い。それらを画一的に縛れるルールなど書けるはずがない。あとは「解釈」と「実施細目の決定」およびその「運用」の問題である。ここからこの制度「枠組」の本当の問題点が出てくる。

¹⁾ 「企業会計審議会内部統制部会」の「実施基準」の公開草案の文言は、現在もインターネット上に全文掲載されている。

2、導入の担い手とその勧誘の4つのキーワード

筆者はかつて製造業の上場会社で管理部門の担当役員を務めていた。以下はその実務経験を通じての、「J-SOX」の導入プロセスの参与観察の記述である。

「J-SOX」対応のためのコンサルティングの勧誘セールスが始まったのは、2006年の7月からであった。そしてその後、同じ趣旨のアポイントが次々と入り始めた。この時期たまたま経営企画・経理財務・システムの担当常務を兼務していたため筆者は、大手監査法人系3社、銀行系2社、ITシステム系3社、合計8社の幹部とコンサルタントからの表敬訪問と制度説明を、立て続けに一人で聞き続けることになった。今考えればちょうどその6月はじめに金融商品取引法が成立し、6月末の株主総会を待って、7月からこれに関連する業界が一斉に勧誘営業をスタートさせたということであろう。

これらその道の専門家たちとの会話は、筆者にとって実に不思議な話ばかりであった。彼らの話には、米国渡来の先進的な制度「枠組」導入の担い手としての強い自負心と、そのセールストークにおいて、著しい共通点が認められた。その共通するポイントは次の4点である。

その第1点。この仕組み作りはCOSOの「枠組」やそれに対応するコンピュータ・システムをよく理解している専門家のコンサルタントなしでは、まず不可能だろうと断言する。その説明によれば、これは経営というよりも、決算・システムに関する高度に専門的で技術的な「文書化作業」なのだと言う。

その第2点。先行している米国でのSOX法対応の経験者などという担当者が、SOXだ、COSOだと、まるで米国基準がすでにわが国の法律であるかのように、どんどん話を進める。またSOX法、COSO、及びそのシステムに通曉しているコンサルタントの人数は国内では限られているから、早くコンサルタント契約をして専門家を確保しないと、この動きに「乗り遅れるリスク」があると口をそろえる。

その第3点。彼らはすべて「多くの先進企業さんでは（有名な〇社さんでは、同業大手の△社さんでは、）これを機に、業務プロセスの全面見直しや専用ERPの導入を含むコンピュータシステムの改革を進めようとしておられます」とアドバイスした。つまり「J-SOX」を一つの「外圧」と認めたうえで、それ自体の制度目的よりも「これを機に」経営管理（部門）の抜本強化を提案するというスタンスを取った。つまり「J-SOX」を逆手にとった業務改善のススメである。

その第4点。一番驚いたのは、その高額なコンサルタント料である。一体どういう仕事をするとそんな料金になるのかと聞いた。すると内部統制の仕組みを作るためには、まずその会社のことをしっかり知る必要がある。組織体制の調査分析、会社幹部のヒアリング、業務プロセスの勉強に多大な体力が必要だと言う。

こういうコスト面での負担に対し、彼らは2つのメリットを強調して、それが十分に見合うものだと言った。一つは「内部統制監査」をする当社の担当会計士からの「信用」である。つまり「監査・コンサル大手の当社が指導助言した制度」であれば、監査法人も安心して認めるだろうと言う。今ひとつは、全社を巻き込む大作業になるから、経営トップや関連する全部門長にその必要性を納得させるため、専門家としての「権威」が必要だと言う。「経営TOPPをはじめ幹部全員を本気にさせるのが、我々の一番の仕事（ないし強み）」という言い方を何度か聞いた。つまり「ブランド料」だと考えてくれということである。要するに必要なのは「信用」と「権威」だという訳である。

いま振り返って見ると、彼ら専門家たちのセールストークを支える4つのキーワードが、そのままわが国における欧米型制度の導入ないし普及に際しての「枠組への意味づけ」と、その「導入への姿勢」を端的に表していることに気がつく。すなわち：①「文書化という技術的作業」、②「乗り遅れるリスク」、③「これを機に業務改善」、④「信用と権威」、の4つである。

3、「ISO」という先例……「ISO」だけが驚くべき文書の量と種類

わが社はその2006年11月21日に「わが国」の制度枠組としての「基準」「実施基準」の公開草案が発表されるまで、一切動かなかった。中間決算を終え「実施基準」が発表されてから、はじめてそれを熟読検討する所から本格的な対応作業を開始した。そのやり方の特徴や具体的プロセスおよびその結果については、本稿の目的を外れるので、ここでは原則として触れない。

動きの第一歩としてわれわれは、既に自社内に存在する「規則」「マニュアル」等の「規程書類」を、全部ペーパーに打ち出して集めてみた。瞬間に40種類ほどの規程書類が集まった。しかしその中身の文言は何とも抽象的でその主旨も曖昧であり、到底「プログラム」「マニュアル」と呼べるようなものでなかった。内部統制に直結する「業務分掌規程」や「職務権限規程」でさえも、とても「責任の割り当てと権限の委任がすべての従業員に明確になされているか」(実施基準の例示)の設問に答えるものではなかった。また「経理規程」は6つの「運用細則」を持つかなり詳細なものであったが、担当役員たる筆者自身、そういう文書が存在することすら知らなかったくらいである。ただし内容はほぼ常識の域を出るものではなかった。そしていずれも、数頁のうすいもので、細則類を含め2冊の大型バインダーに全部が十分収まる分量であった。つまりそこで今更のごとく認識したことは、われわれは「法令」や公的な「規則」は別として、経営統制の社内規範としての「文書」など、実質的にはほとんど無いに等しい状態で、何の不足も不都合もなくこれまでやって来ていたという驚くべき事実であった。

ただしそれらとは別に偉容を誇ったのが、「ISO」の基本ファイルの大きさであった。部門別の大きな文書ファイルがそれとは別に各部に存在すると聞いて、非常に驚いた。そういえばわが社は、1998年にISO9001、翌1999年にISO14001の認証を取得している。当社の商品は公共工事の入札に関連する資材だということで当時、専門コンサルタントを雇い、4人の課長クラスの専担者のプロジェクトチームを設置して、それぞれ1年がかりの大作業をしたと言う。今でも毎年および3年ごとのメンテナンスの実務負担が大変だと言う話はよく聞いていた。

しかし不思議なことに、品質問題であれ環境問題であれ、社長以下主要な役員部長がそろそろ毎週の幹部ミーティングおよび毎月の営業生産会議などで、このISOそのものの活用や効果が議論に上ったことはまったく一度も無い。わが社の社長は技術者出身で、工場の製品歩留や顧客の品質クレームに非常にうるさい人であった。しかしその社長の品質・安全・環境に関する口癖は、管理職スタッフの「人間力」の育成と、現場の5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけの励行)とりわけ「しつけ」の徹底であった。まさに「こんなISOはいらない」(日経ビジネス2000)を地でいく印象であった。

4、J-SOX 対応プロセスでの3つの疑問

作業開始以降ほぼ1年間、われわれは毎月1回、当社の監査担当の会計士と協議の場を持った。その議論の応酬の中で、非常に考えさせられる疑問に何回もぶつかった。その中から重要なものを、3点だけ述べる。

第1の例は、人事制度についてである。「実施基準」の中の「全社的内部統制に関する評価の例示42項目」のなかに「従業員等の勤務評価は公平で適切なものとなっているか」という設問がある。経営トップに聞けば、百人が百人とも「ハイ、そのとおりです」と答えるだろう。しかし会計士は、「なぜ『ハイ』なのか、外部者である会計士にも納得できるように客観的な証拠を示せ」と言う。「納得できる」とは、「勤務評価が公平で適切たる」ための制度が「整備されていること」と、その制度通りに実際に「運用されていること」を、一見してチェックできるようにせよ、ということである。この「整備状況」と「運用状況」を、内部で「モニタリング」したプロセスと結果を、会計士が「監査」する。そのためにはすべてが「証拠文書」になっていなければならない。しかし人事の専門家でない会計士に何を見せれば、それが「公平で適切」と判断できるのか。我々は現行の人事制度の「社員向け説明資料」と「人事面談シート」および人事部と各部門長との「人事計画協議会」の実施記録をこの証拠文書であるとして、そのまま提出した。そしてそれで了承された。つまり会計士に必要なのは、監査対象となる「仕組み」と「文書」（運用記録を含む）の存在だけだということである。

第2の例は、先述の「全従業員への責任と権限の割り当て」の明確化である。またそれを文書化した「業務記述書」と「業務の流れ図（フローチャート）」の要求の問題点についてである。

この制度の狙いは要するに「粉飾防止」にある。だから勘定科目では「売掛金」や「在庫」の計上や評価が「統制（コントロール）」標的のメインの一つになる。いきおい営業部の業務プロセスが問題になる。これらに関しても社内にすでに包括的で抽象的な規定書は存在したが、筆者はそれすらも本当にそんなものが順守できるのか心配であった。そのため自分で何回も時間をかけて、営業部のフロアで実務担当者の動態を観察し、また彼（彼女）らに仕事の実情を聞いて回った。

その結果これも驚くべきことが分かった。繁忙をきわめる日々の実務をテキパキと処理している彼（彼女）らを現実には支えているのは、圧倒的に「書かれざるルール」の束であった。その実務の流れの相当部分は、コンピュータシステムの中で（顧客との間でも）自動処理されている。人が忙しいのは、それらの受発注や製造納期がプログラム通り進まないケースが多いからである。つまり彼（彼女）らが処理している仕事の多くは、顧客の無理を聞き、工場や配送の手違いをカバーするという非プログラムの・例外的対応である。それを見事に「ルーチン」のごとくテキパキと自分で状況判断し処理しているのである。

その「書かれざるルール」とはどういうものか。例えばあるイレギュラーな要請に対応する場合、その情報を誰に伝えておくべきか。営業部と直接つながっているユーザーや工程管理部門だけでなく、商社、倉庫運輸部門、生産工場から経理資金まで、コトにより場合により、そこでとるべき情報活動は異なる。それらは多分部長にも課長にも詳細まではよく分かっていないだろう。それを入社10年程度の女性部員が、若い新米社員にケースごとに教えながら、これらのルールを運用しているのである。我々実務界ではこういう非公式のネットワークにまで広がる情報活動全体を「報告・連絡・相談の励行」、略して「ホウレンソウ」と呼んでいる。ある女性部員は社内の関係部門はもとより、同僚の男性営業マンに頼んで、いつもやり取りするユーザーや商社を同行訪問し、事務のカウンターパートナー同士の社外ネットワークまで構築していると言う。この話には正直なところ感服した。

これらの「書かれざるルール」はこのように社内だけでなく、外部のユーザーとの取引でも

有効に機能していた。それらのうち売上計上に関する取引慣行は、会計士からの改善指導に従ってやむなく「契約文書」にした。しかしそれとて、過去何十年にわたって維持されてきた業界の商慣習の一つで、少なくとも最古参の部員の記憶においても、過去一度たりともトラブルになったことがないという。契約書の作成を申し入れたわが社も、言われた顧客も「どうして今更」と首をかしげながら、別に反対する理由も無くお互いに苦笑いしながらハンコを押したということであった。

第3の事例は、社内の「規律」についてである。例えば「実施基準」に次のような設問例がある。

「経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し対応しているか」。

これは COSO の原著（鳥羽ほか訳1996、ツール篇：11）の例示文などでは、「非現実的な業務目標の達成を求める圧力—特に短期的な業績に関して—をかけていないかどうか」というように、かなり詳しく具体的にになっている。まさにそのとおりであって、短期的業績と株価重視の投資家資本主義の極端化こそが、粉飾事件の最大の原因になっていることは、みんな分かっている。しかしこのように抽象的な文言にされると、どう対応すべきかやや首をかしげる。

我々は監査法人に「この設問に対する監査上の判定基準を具体的に教えてほしい」と聞いてみた。「それは各社で考えること」という答えが来た。

しかしそう言われて改めて考えて見ると、書かれたルールの少ない中でどうやって多くの従業員に規律を教え込み、また経営や現場のリーダーを育てて来たのかという点は、経営組織論上の大きな論点である。意識的な不正や怠業は勿論のこと、「自分だけなら・ここだけなら」というちょっとしたルール違反や手抜き、あるいは「ホウレンソウ」の不徹底など、むしろ人間の本来的な弱さであろう。それを「明文化されたルール」なしに、また「実績測定や文書記録による事後的な報奨と制裁」なしに、何がわが社の職場規律を支えてきたのか。我々はその素朴な疑問から出発しなければならないだろう。

5、「書かれざるルール」による経営統制の事例

事例であげた営業部の女性部員の動きは、類似の経験の蓄積とそれに基づく推論から状況の意味を解釈し、それに対してその役割において期待される「ホウレンソウ」を実行しているものであって、決してルールや論理のない個人的・直感的なものではない。そこには書かれてはいないがルールがあり、論理がある。「プログラム」も「マニュアル」も決して無いわけではない。だから新入生にも教えられるし、グループ全体で共有も出来る。ただそれらが「文書化」されていないのである。

それは「言葉」による書かれたルールを通じてよりも、その状況における「文脈」そのものをまるごと身につけさせることを通じて、教育と管理がなされているのである。それを岩田（1978：47）は「状況即応性」とよび、加護野（1997）は「状況論理」と呼ぶ。いずれもまことに適切この上ない概念である。

「しつけ」とはまさに「状況対応」のための「身体能力」そのものの反復訓練である。わが国の工場現場においては今日でも、それはしばしば「5S」の徹底と言う形で行われている。

わが社の工場で2003年1月から4月にかけての3ヶ月間で5件の事故災害（1日以上休業

を伴う)が連続したことがあった(うち1件は死亡)。この非常事態にわれわれ役員は、さまざまな調査を行い対策を議論した。しかし最終的に社長が決めた対策は、社長自ら関連する幹部を引き連れて現場の5S状況を点検指導するという月例「社長パトロール」の実施であった。毎月各工場を一つずつ順に巡回するというが、全工場を一巡するのにまる1年かかる。筆者はこの何とも迂遠な対策に大きな疑問を感じたが、これをきっかけに5S改善の全社的な工場間競争が始まり、みるみる工場の美化が進んだ。そして事故発生もそれに歩調をあわせるように減少していき、そのまる2年後からは、639日間の完全無災害記録を達成するに至った。

事故防止になぜ「5S」なのか。その因果関係を合理的に説明することは難しい。筆者が後日この時の対策の理由を社長自身に尋ねたとき、彼はただ「そりゃ永年の経験だね」とだけ答えた。

日本電産の永守社長は多くの会社を再建していく中で、常に「3Q6S」の徹底ということを言う。この「6S」とは「5S」に「作法」を加えたものである。永守氏の会社再建は、まずこの6Sの徹底から始まる。このモノサシで評価して「60点ならば事業は黒字化、80点つけば最高益になる(永守)」として、その活動の由来と興味深い実際事例が示されている(日本経済新聞社編 2008:119)

今一つ人事評価制度に関する事例を取り上げる。筆者が銀行から赴任する2年前の2000年に、この会社は「成果主義的人事制度」を導入した。当時の人事部はスタッフ職全員に、所属部門の業績評価と個人目標計数の達成率にもとづく、極めて素朴で極端な半期年俸制度を適用した。それは人事専門コンサルタントの指導による当時「最先端」の制度設計であったという。

筆者が赴任後、人事部の担当常務を兼務した2006年にこの賃金制度を、役割給的なブロードバンド制に全面改訂した。運用面でも職場の個人面談と、部門長と人事部との協議を柱とする非常にシンプルなものにした。改定の狙いは、個々人の直近期間の「成績査定」よりも、将来の役割期待度評価とそのためのキャリアパスを考える「人事考課」に制度の重点を移すということにあった。その時我々が、昇格や抜擢の協議に際して、一次評価者である管理職や部門長と徹底して議論したのが、「器量」と「人望」という概念であった。

我々がリーダーの選抜に関して示したこれらの評価基準は、その組織の文脈における全体状況をいかに広い視野と高い思考レベルで把握しているか、またその役割期待に対する人々の信頼をどれだけ蓄積しているかという点を最大の問題とした。それを期間目標対比の測定数値でなく、本人と直属の上司、部門長と人事部の主観的評価をベースに、時間をかけて話し合おうというわけである。

実は筆者自身かつて勤務していた自分の銀行が、米国の大手コンサルタントを入れて人事制度改革を実施したとき、若干ではあるが部長としての給料が下がったという経験がある。人事部長から「外資の大手コンサルタントによる『ジョブ・サイズ(仕事の大きさ)』の算定でそうなった」と説明された。別に反論はしなかったが、何とも言えない違和感を持った。人事部が測るのは「ひとのサイズ」すなわち「器量」であって、「仕事の大きさ」というものはどういう器量の人間をそのポストに張るかでのおのずから決まるものだ。自分自身の人事部時代の経験からその時点まで、そう信じて疑わなかったからである。

IV、事例の分析

1、「文書主義」という欧米型「制度原理」

ISO にせよ、人事制度にせよ、また今回の J-SOX にせよ、欧米渡来の「枠組」には、わが国の実務家から見て不可思議とも思えるほどの「書かれたルール」すなわち「文書」へのこだわりがある。筆者は「COSO のフレームワーク」と呼ばれる長大な報告書（鳥羽ほか訳 1996：「理論編」と「ツール編」2冊で合計587頁の翻訳書）を読みながら、何度も「なぜ米国ではこんな当たり前の事を、延々と文書化しようとするのか」と正直なところ辟易する思いがした。

またかつて筆者が人事制度に関して、米国の大手コンサルタントである「ヘイ・グループ」から「コンピテンシー・ブックレット」という小冊子（ヘイグループ 2003）を取り寄せ、「コンピテンシー・ディクショナリー」について読んだときも同様であった。それによると、約350種類の「一般的」な行動指標が収められているという。また「各コンピテンシーの定義に該当しているかどうかを多数のコンサルタントが分類したところ、コンピテンシーの実例には、量的に測定できる特徴があることが分かりました」とある。350種類もの行動指標を記述し、分類し、量的に測定しようということの意味もその熱意も、すでに我々の理解を大きく超えている。「だからそれで何がわかるのか？」とかえって疑問が大きく膨らむ思いがしたものである。

これらの「枠組」に共通する点をキーワード的に表現すれば、1)「ジョブ・ディスクリプション」、すなわち「個々の業務内容そのものを明確に記述しよう（記述できる）」という「文書化」への執念ないし確信。2)「レポートライン」すなわち、公式組織の縦割り分業と専門化と、そのラインの上司に対する個々の従業員の作業課題と責任範囲の明確化、そして3)「ジョブサイズ」、まさに「職務の定量化」であり、成果の数値測定の、これまた記録文書の作成である。

ウェーバー（1960：93）は次のように述べる。「官僚制化は、専門的に訓練された職員に（中略）、個々の仕事を割当てることによって、純粹に即対象的（ザッハリッヒ）な見地から、行政における作業分割の原理を実行する最善の可能性を提供するものである。ここで『即対象的』な処理とは、何よりも計算可能な規則にしたがって『人物のいかに問うことなく』処理することを意味する」。

さらに同書（1960：115-6）は「4、官僚制装置の永続的性格」の項で「かくて、一つには『文書』、二つには『官僚規律』（中略）が、公の経営においても私的な経営においてもますます一切の秩序の基礎になっていく」と説いている。

本稿ではここまで、J-SOXなどを意識的に「制度」と言わず、「枠組」と呼んで来た。我々はそう見なしてきたからである。しかしながらよくよく考えれば、「文書主義」とはまさに、ウェーバーが同書でいうところの「官僚制的組織」の「基礎」ないし「原理」そのものではないか。

本稿では「制度」と言う概念を「人と人あるいは集団と集団の間で形成される持続的で安定的な社会関係の仕組みそれ自体を指す」もの、あるいは「その社会関係を支えるルールや決まり事を指す」（佐藤・山田 2004：164-5）ものと定義する。また「原理」を「認識または行為の根本前提」（広辞苑第1版）、ないし「多くの人がそれに従うことが求められる基本的な考え方」（新明解国語辞典第5版）の意味で考える。Schein（1985：14）は文化の最基底部分には「当然と受け取られており、目に見えない、無意識的な」「基本的仮定」（Basic Assumptions）

が存在すると説明している。

本稿で「制度原理」と言うとき、筆者は目に見える「人工物」(Artifacts and Creations)としての制度的な「枠組」の基礎をなす、目にみえない、またしばしば意識にさえ上らない暗黙的な社会的組織的合意ないし前提ということを含意している。

この定義に基づいて考えるとき、はたして今日のわが国の大企業は本当に「官僚制組織」と言えるだろうか。よくビジネス誌が取り上げる「大企業病＝非効率と無責任＝官僚制組織」という図式は、少なくとも民間企業を想定する限り、「制度原理」的には間違いのように思われる。それは Merton (1957; 197-202) がいう官僚制の「逆機能 (Dysfunctions)」などではなく、またそれによる「訓練された無能力 (trained incapacity)」でもなく、むしろその「未成熟」に起因しているのではないか。その真の原因は、良く言えば「有機的」、悪く言えば「属人的」であり、「機械的」「機能的」であるよりも「共同体的」な制度原理を採用して来ている点にあると思われる。この問題は、加藤ほか (2008) の研究が、「組織の〈重さ〉」と言う概念で定量的に見事に実証している。

2、「文脈主義」という視点

これまでの分析から、キーワード的に表現すれば、「レポートライン vs ホウレンソウ」「ジョブ・ディスクリプション vs しつけ」「ジョブサイズ vs 器量」というような対比が浮かび上がる。そこには明らかに「制度原理」の違いがある。しかし、それらは一体どこがどう違うのか。

まずわが国の制度原理とはどういうものかを考えよう。それはわが国の文化と言語に深く根ざしており、我々の「文書化」への抵抗感は、まさしく日本語の特性から来ているように思われる。

E. Hall (1976; 91) は、コンテクスト度の高い文化と低い文化を区別し、日本などのコンテクスト度の高いコミュニケーションまたはメッセージでは、情報のほとんどが身体的コンテクストの中にあるか、個々人に内在化されてしまい、コード化された、明確な、伝達される言語のメッセージ部分には、情報が非常に少ないと言う。ただしその高低は文化の進歩度合いとは無関係だとも言う。また、G. Ferraro (1990; 56) は、ホールとコールスの文献を元に、アラブ人、中国人、日本人と欧米の9カ国の12の国民を、文脈依存度の高低で順に並べ、日本人を最も高コンテクストとしている。(次が中国人、そしてアラブ人、それから欧米人の順となっている)。二人はいずれも米国の文化人類学者であるが、日本人とその言語についての彼らの評価や順位の客観性について筆者に判断する力はない。しかし少なくとも日本語において文脈依存性がきわめて高いという指摘は、納得できるところであろう。

また比較制度分析の視点から青木 (2001) は、組織内部におけるタスク単位間での情報処理活動の分布を「組織アーキテクチャー」と呼び、米国型の機能的ヒエラルヒーと日本的な水平的ヒエラルヒーにおける心的 (メンタル) プログラムを比較する。そして米国型の「個別化 (individuated) ないし分離した人的資産」に対して、日本型を「文脈志向的 (context-oriented) な人的資産」と特徴づけている。

これらの視点に立つて言えば我々は、わが国の組織の制度原理を、欧米型の「文書主義」に対して、「文脈主義」と呼ぶことが出来るように思われる。しかしさらにもう一步焦点を絞って厳密に考えると、それは組織 (ないし職場グループ) における「場」の作り方の特徴に深く関連しているように思われる。

この点については、伊丹（1999；40-4）がきわめて示唆に富む「場の理論」を展開し、その「場の基本要素」として、「アジェンダ」（情報は何に関するものか）、「解釈コード」（情報はどう解釈すべきか）、「情報のキャリア」（情報を伝えている媒体）、「連帯欲求」の4つを示している。

本稿の言う「文脈主義」が、欧米型の官僚制的「文書主義」と明確に一線を画するのは、この「解釈コード」と「情報のキャリア」の違いであると考えられるのではないか。そこでは、もともと辺境の島国に定住する民族集団の「仲間言語（インターフェローシップ・ランゲージ）」として、情報のキャリアとしての言語コード機能をそれほど発達させる必要がなかったという歴史的背景が推定される。そしてそれだけに、そのコミュニケーションのスタイルが、社会慣習の理解や、状況に対する歴史的組織的経過の了解という非言語的な解釈コードに大きく依存するという形で、きわめて特異的な発展を遂げてきたのであろう。

従ってそれは決して「アジェンダ」や「連帯欲求」を含めて、全く「考え方が違う」訳ではない。大きく異なるのは、経営統制において実際に機能している「プログラム」や「マニュアル」を伝達し意味解釈や行動規範を共有化していくコミュニケーションの方法ないしプロセスだと考えるべきであって、そこさえ押さえれば、決して越えられない文化の壁ではないだろう。

3、「枠組」導入への日本企業のスタンス

1990年代後半からのこの10数年間の経営組織の大きな変化は、「欧米に有って日本に無いモノ」は直ちに同じ（ような）モノ（枠組）を作るという基本スタンスで、導入され受容されて来た。

しかしながら、わが国のISO9001の普及や、特にISO14001の諸外国に比較しての異様なほど突出した増加ぶり（三木 2008）は、一体何を意味するのか。藤本（2003；282）が指摘するとおり、1990年代前半の世界の自動車業界における生産性と製造品質は、すでにわが国が上回っており、「欧米企業の対日『逆キャッチアップ』の段階」にあった。つまりこの普及の原因は、もとは国際入札における不利を避けようという話であり、そのあとは国内業界フィールドにおける「乗り遅れリスク」を恐れる横並び主義、ないし「組織は流行（ファッション）にしたがう」という制度圧力であった（佐藤・山田 2004；206-7）。

環境保全やゼロエミッションへの取り組みについても、わが国製造業の環境技術の開発努力とその設備投資の水準が、世界の中で遅れているということはない。鉄鋼業に関して言えば、鋼材トン当たり使用エネルギーは世界で最小であり、また工場の安全防災体制についても、例えば日米独3カ国における100万時間あたりの災害事故発生件数（休業者／総労働時間×100万）は、米国28.8、独13.7に対して、日本は0.3と、全く桁違いのレベルである（日経ビジネス 2004；44）。このような状況下で、どうしてわが国の経営者が欧米の品質や環境や安全の「基準」を真面目に学ぶ気になるだろうか。明らかに狙いは別のところにある。

それでは経営そのものやガバナンスに関する会社制度についてはどうか。

例えば、1997年にソニーがはじめて導入した執行役員というポスト枠組は、わずか5～6年で一気に産業界・金融界全体に広がった。

さらに買収防衛策についても、2009年6月総会終了時点で、東証33業種分類での製造業の一部上場会社の実に34パーセントを占める294社が導入済みという（藤本ほか 2009；13）。安定株主比率や親会社の存在など株主構成上防衛策の不要な相当数の会社を除いて考えると、この

普及ぶりもまた異常である。実は筆者の会社も買収防衛策を株主総会で決議した。当社は最新の設備と海外特許を含むユニークな技術を持っており、それらの投資総額と資産価値からすれば、業界全体の株価水準があまりにも低く、株価純資産倍率（PBR）が1倍をかなり下回っていた。つまり海外のファンドから見れば、明らかに当社は「買収対象物件」として「お得な買物」と看做されるリスクが高かった。それは単なる横並び主義ではない。当時の風潮と周囲の事例から考えて、IR担当の常務として筆者が現実を感じていたプレッシャーは決して小さくはなかった。

しかし一方では、2006年に法制化された「委員会設置会社」は、2010年に至ってなお、約2,500社超の一部二部上場会社で、わずか58社（しかもうち16社は日立グループ）で、2.3%程度（日本監査役協会調査 2010）という驚くべき低い普及度を示す事例もある。更に考えれば、これだけ株主重視だ、企業価値経営だと米国型投資家資本主義が話題に上りながらも、わが国の経営者は米国のように役員報酬を無節操に引き上げることなく、また主要株主も株価を上昇させるために高名なカリスマ的 CEO の外部招聘に奔走するという動きも見せていない。

4、「選択的同調」にひそむ原理的な問題点

それにもかかわらず、なぜわが国の産業界は欧米基準の「枠組」をこのように受容してきたのか。それは新制度派組織論がいうところの「制度圧力」という概念で理解される。ただしわが国の企業が単に迎合し黙従してきたのでない点は、前項で述べたとおりである。

Swidler（1986）は、個人の行動志向について次のような見方を示す。すなわち文化というものを、問題に対応するために用いる「道具箱」（ツールキット）もしくは能力や知識の「レパートリー」とみなし、人々はそれを問題ごとに選択し使い分けるという「行為の戦略」（strategy of action）を持っている。決して人々は単に文化が方向づける価値観に縛られて行動しているのではない、と。

この指摘は多分、欧米人自身よりも日本人により理解しやすいのではないか。日本人は古来、外來の進んだ文化や制度に対して、そのような態度をとってきた。「西洋文明からのつまみ食い」と「採長補短主義」（丸山 1986；16）は何も明治から始まった訳でなく、古代に漢字を学んで仮名と組み合わせ、隋唐の律令制を、科挙と宦官は外して部分導入したときからの、云わば民族的な伝統とでも言えよう。

しかしこの10数年の独特の大きな動きは、伝統や民族性だけでは理解できない。そこには単なるグローバル化の強い制度的圧力とその取捨選択と云うだけでは説明しきれない、日本企業の複雑な動きとその戦略（選択原理）が潜んでいるように思われる。

この点につき、佐藤・山田（2007；281-316）は、「道具箱（ツールキット）としての文化」「行為戦略」「制度固有のロジック」という3つのアイデアを織り込んだ「複合戦略モデル」を提唱し、「選択的同調」と「使い分け」という行為戦略の複合により、本稿で取り上げた諸事例に対しても、説得的なフレームワークを提示している。そしてマクロ（制度文化）—メゾ（組織）—ミクロ（個人）の3層の入れ子構造のモデルによって、見事にこのような選択的同調行動を説明している。

筆者のこれまでの分析では、この「マクロ」を欧米が主導する国際標準化のグローバルのフィールド、「メゾ」がわが国の産業界全体、そして「ミクロ」が個別企業、その「マクロ→メゾ」の影響を受け持つのが内外の「政官財」であり、「メゾ→ミクロ」を担うのが専門家

コンサルタント集団であるという図式で考えてきた。しかしこのモデルでも、完全に説明しきれない点が残る。

つまりその「選択的同調」と「使い分け」というわが国経営者の行為戦略は、J-SOX においては、いかなる判断基準によって選択されたものなのか。そしてその判断は、原理的に合理的で、また現実的にも妥当だといえるのかどうか、という大きな疑問である。

まず同調のニーズは明解である。外資の導入を促進し、またグローバルな事業展開を進めるためには、製品以上に企業価値そのものの国際統一基準による品質保証制度を導入せざるを得ない。

しかし不思議なのは何故、米国の COSO の「文書主義」を、わが国の経営者たちはかくも安易に無防備に受容したのかという点である。その理由のひとつを筆者は、現在の経営トップ層の、「日本型組織」への過信にあると考える。つまりいかなる枠組であれ、対外的にはとりあえず「制度」として受容し、一方で社内的には日本型の「組織原理」を守っていく。そういう使い分けによって、どんな制度枠組でも、自分たちの思うとおり何とでも使いこなせる。その「器用さ」への過信が、欧米型の制度導入にかくも鷹揚な態度を取らせるのであろう。

今ひとつの理由は、こういう制度議論の受けとめ方自体からくる問題の矮小化ないし軽視にあるように思われる。つまり制度問題はまず入り口で、それは「全社的な経営課題か」、「専門分野の技術的課題か」という外形的印象で分類される。そしてそれがある部門の「専門的・技術的問題」となれば、原則としてその部門担当者に全面的に委ねられる。従って、J-SOX の導入が決算報告上の文書化作業だと「その道の専門家」から言われれば、経理部門や会計士ないし専門のコンサルタント任せで十分だと考える。そしてそれ以上に、その経営組織上の本質的・原理的な意味を考えなくなってしまうのであろう。かくして J-SOX や ISO は、その枠組の外見と専門家コンサルタントたちからのアドバイスにおける 4 つのキーワードにより、後者に分類されたのであろう。

しかしこれまで繰り返し述べてきたとおり「文書主義」は決して単なる「枠組」ではない。現在のわが国経営陣が若き日を送った1980年代までの時代は「日本的経営」が賞賛された「文脈主義」の時代であった。しかしこの10数年われわれが直面してきている欧米型の「文書主義」は、それら「文脈主義」とは組織の基礎の部分で原理的に対立し、本来両立はしないものである。そのことに十分な洞察を働かせることなく、「J-SOX」対応は筆者が直接知る多くの会社においても、経理部門の手を経て、コンサルタントにまる投げされてしまったように見える。

内部統制（J-SOX）のはじめての報告が出揃ったのが2009年3月決算であった。しかしその新しい報告制度がようやく3年目にはいった現在、すでにわが国産業界では、新しい国際会計基準である IFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）適用の議論が本格化している。振り返ればこのような企業会計やガバナンス制度の国際標準化の動きは、その変更の幅がどんどん大きくなると同時に、押し寄せる波の間隔がますます短くなってきている。いまや会計制度の部分的な技術問題としてかたづけられる問題でないことに、早く気付かねばならない。

また「文脈主義」の組織に、官僚制組織の基礎である「文書主義」を適度に配合すると言うことは、きわめて難しいであろう。そもそも原理的に正面から対立するものを、どのように組み合わせるのか。どちらかが優勢になれば、その分他方が侵食される。厳格で精緻きわまりない業務記述書でその作業を統制（コントロール）しながら、一方で「自分で状況判断をして気

を利かした動きをしろ」とは言えないだろう。そうかといって「どちらもほどほどに」というのは最も愚策である。どちらも中途半端な状態と言うのは、組織のダイナミズムにとって最悪の状態、すなわち組織原理の機能不全という結果をもたらすからである。

5、この30年の構造変化からの問題点

日本的経営が喧伝された1980年代からすでに30年近く経過した。とくにこの10数年の経営環境の変化は、国内的にもグローバルにも、その組織統制の前提をゆるがす大きな構造的・質的変容をもたらした。

国内的には、組織の年齢構成と階層構造が大きく変わった。若手の減少に加えて平成不況以来の採用人数の削減もあり、年齢構成がかつてのピラミッド型から、細長いビールビン型に完全が変わってしまった。またこの10数年、社内でのITの活用や組織のフラット化・ユニット制の浸透により、階層構造も細かく分割され平たくなった。また大学新卒が3年以内に30パーセント以上が離職するという若年層の意識の変化の問題が大きく取り上げられ始めている。

このことは第一義的に次のことを意味している。すなわちわが国の「文脈主義」を実質的に支えてきた職場のOJTと「現場力」が著しく弱体化しているということ。5Sの「しつけ」やリーダーとしての「人間力」を手取り足取り口うるさく指導してきた上司・先輩といった「役割モデル」の存在や人間関係が希薄になり、管理職であっても各自の目標管理に縛られて、若手・後輩の育成にまで十分目が配れなくなっているということ。つまり、かつて磐石を誇ったわが国のグループ・ダイナミクスは、すでに相当痛んできているのではないか²⁾。

かつては「大学生活を通じて修得した様々な知識や技術が自分の中で有機的に統合され」「求められる最低限の資質能力が形成され」（文部科学省の「就業力育成支援事業GP」の公募文より）職業人として自立成長させて行くのは、大卒新人を採用した企業の役割であった。それが社内教育、とりわけ配属先の上司・先輩たちの最も重要な仕事のひとつであった。彼らは新人後輩たちの「役割モデル」として「書かれざるルール」の文脈全体を、実践を通じてまごど教え込んできた。そしてそれは少なくとも1990年代初めまでは、それなりに機能してきた。

今日「就業力」の育成が大学に強く求められるようになった背景には、この「文脈教育の世代順送りシステム」の機能不全という現象があるように思われる。しかしながらこの点についての産業界・教育界の議論はともに「採用・就職活動」という現象面への対応に留まっている。

いまひとつグローバル化の問題については、さらに深刻な変化が生じている。その第一は既に述べてきた組織フィールドのグローバル化である。貿易における「国際化」と、資本や生産拠点そのものの「グローバル化」とは、その影響や制度的圧力の質もレベルもその度合いが全く異なる。「仲間言葉」や「文脈」が通用する世界がどんどん狭まってきている。

第二に人の問題がある、いまや単に現地法人が現地人採用をするに留まらず、日本の本部が世界展開を睨んで外国人を相当比率含んだグローバル採用が本格化してきている。多くのグローバル大企業では、組織人事制度を国内・海外の二本立て制度から、グローバル人事制度に

²⁾ わが国の「現場力」の弱体化については、既に多くが語られてきているが、特に2003年度に、大企業の工場現場で大規模な火災や人身事故が頻発したことから、さらに大きく取り上げられるようになった。その代表例として『日経ビジネス』2004年3月8日、30-45頁「特集・ニッポンの現場が危ない」がある。同書ではその特集の表紙に：「モノ作りを蝕む『3つの罠』」として、①病巣は現場でなくトップ、②ベテランほど事故を起こす、③「ルール」こそ衰退の始まり、と書いている。

一本化する動きが加速している。その様な動きの中で、「文脈主義」にもとづく組織統制は明らかにその限界を露呈し始めている。

このような動きと並行してきた「文書主義」の浸透は、その組織文化の最基底層において、制度原理上の対立を顕在化し、加えてこの10数年の構造的変化で、その矛盾を一層増幅して来ているように思われる。制度の「枠組」だけの「使い分け」のつもりが、「意図せざる結果」をもたらし始めている。そしてわが国の経営トップ層の多くが、このことに未だ十分気がついていないところに、最大のリスクがあると考えられる。

V、おわりに

このような組織論上の原理的な対立問題について、実は筆者自身今のところ、本稿の「おわりに」として記述できるほどの確固たる具体策を持つに至っていない。

J-SOXにしても、2011年6月の時点でようやく3月決算会社の3回目の「報告書」が出てくるといふ段階である。制度導入のための一時的なコンサルタント費用や社内人件費の大きな負担をこなした、本当の意味での恒常的な「J-SOX」コスト³⁾や、組織内部への制度的・文化的影響が、経営者自身にじわじわと実感されるようになるのも、やはりこの2011年度以降のことであろう。しかも、すでに人々の関心は、「IFRS」など次の新しい「制度枠組」の導入に移り、「内部統制」や「ISO」などは過去のトピックスになり、経営幹部の話題にさえ上がらなくなってきた。またこれらが内包している組織論上、コスト上の大きな矛盾や問題も、その直接の担当者たちにとってさえ、すでにルーチン化した業務として当然視されるに至っている。

しかしながらこれらは決して小さな問題ではない。「文書主義」と「文脈主義」という経営統制の「制度原理」の違いの最基底層には、やはり組織文化の大問題が潜んでいる。E. Hall (1976: 222) は次のように指摘する。すなわち「文化の隠れた構造を明らかにする状況は、二つある。一つは、若い世代に向かって物事（文化）を説明しなければならない場合であり、もう一つは、現在実際に進行しつつあるように、伝統的な文化制度が崩壊し始めるときである。」いまわが国企業の経営組織の多くはまさに水面下で、この二つの深刻な状況に同時に直面しつつあるのではないか。

しかしながらこのような組織アーキテクチャーの原理とも言うべきメタ・ルール（ルールのルール）の変更は歴史経路依存性があり、柔軟な変更は難しい（青木 2001: 149-50）。つまりこの変革は相当時間がかかるということである。真にグローバルな視点で育った若い次世代への交代がその決め手になるとすれば、それら新世代の知見や組織変革に対して、経営学、組織論が現時点でいかなる貢献を果たしうるか、それがまさに今、問われているのではないだろうか。

以 上

³⁾ 盛田良久『監査報酬の開示—平成21年3月決算—』『週刊経営財務』2009.10.12. No. 2937によれば、内部統制監査と四半期レビューの実施による監査コストの上昇は、単純平均で63%（3大監査法人では70%）、中央値で56%（同57%）とのことであるが、実際の恒常コストは、むしろこれに伴う社内の内部監査部門の増強や業務プロセス部門における、ルールの運用やモニタリング作業のための社内人件費の増大のほうが、はるかに深刻な負担になっているように思われる。

引用文献

- 青木昌彦 (2001), 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版
- Dale, Peter. N. (1986) *The Myth of Japanese Uniqueness*, London, Croom Helm.
- Ferraro, G. P. (1990) *The Cultural Dimension of International Business*, N.J. PrenticeHall Inc. (=1992、江夏健一・太田正孝監訳『異文化マネジメント：国際ビジネスと文化人類学』同文館)
- 藤本周・茂木美樹・谷野耕司・佐々木真吾 (2009)「敵対的買収棒政策の導入状況—2009年6月総会を踏まえて」『商事法務 No.1877』、2009年9月25日号、商事法務 12-23
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社
- 藤本隆宏・東京大学21世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007)『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, NY. Anchor Press/Doubleday,. (=1993、岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ.)
- ヘイ・グループ (2003)『コンピテンシー・ブックレット—導入から活用まで』ヘイコンサルティンググループ
- 伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT 出版
- 岩田龍子 (1978)『現代日本の経営風土』日本経済新聞社
- 加護野忠男 (1997)『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP 研究所
- 加護野忠男 (2007)「経営時論：米国流企業統治が日本になじまない理由」『プレジデント』2007年2月12日号、プレジデント社. 26-27
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010)『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム』有斐閣
- 加藤俊彦・沼上幹・軽部大 (2008)「組織の〈重さ〉と組織構造—第2回調査の分析から」『一橋ビジネスレビュー』2008、SPR. 40-57
- Merton, R.K., (1957) *Social Theory and Social Structure*, revised.. Illinois, The Free Press, (=1961、森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房、)
- 丸山真男 (1986)『「文明論の概略」を読む』上巻、岩波書店
- 三木朋乃 (2008)「制度的圧力の生成・変容のメカニズム—日本における ISO14001の普及事例分析」『組織科学』. 41 (3)、43-54
- 日経ビジネス編集部 (2000)『こんな経営手法はいらない』第2章「こんな ISO はいらない」47-84頁
- 日経ビジネス編集部 (2004)「特集・ニッポンの現場が危ない」『日経ビジネス』2004年3月8日号、30-45頁
- 日経新聞社編 (2008)『日本電産・永守イズムの挑戦』日経ビジネス人文庫 (初出2004) 119-126、256-267参照
- 奥村恵一 (1997)『経営管理論』有斐閣
- 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』日本経済新聞社
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, S.F. Jossey-Bass Inc. (=1989、清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社)
- Swidler, A. (1986) *Culture in Action—Symbols and Strategies*, *American Sociological Review*, 51 (2) : 273-286.
- 田中博秀 (1988)『日本の経営の労務管理』同文館
- トレッドウェイ委員会組織委員会、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳 (1996)『内部統制の統合的枠組み：理論篇』『同・ツール篇』、白桃書房
- ウェーバー, M. 世良晃志郎訳 (1960)『支配の社会学・I』創文社 (Weber, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*, *Grundriss der verstehenden Soziologie*, Kapitel IX, *Soziologie der Herrschaft*, 1956)