

リストラクチャリングによる組織の 構造・マネジメント・戦略の革新

Innovations of Structures, Managements, and Strategies of Organizations by Restructuring

菊 地 彰
Akira Kikuchi

要 約

リストラクチャリングを「組織のマネジメントプロセスから組織構造や戦略にまでおよぶ、事業と組織の再構築の試み」と定義し、先行研究の検討を行った結果、本稿では次のような、今後のリストラクチャリング研究を進めていく上での知見を得た。第一に、リストラクチャリングには、Change Structure, Change Management, Change Strategy の三つの側面があり、これらを包括的に議論する必要性への認識である。第二に、これら三つはそれぞれ独立に起こるのではなく、因果関係を持つ一連のプロセスとして存在しているとの知見を得た。

キーワード：リストラクチャリング, Change Structure, Change Management, Change Strategy

1. 序論：リストラクチャリング再考

構造的な不況の影が我が国を覆い始めてから十数年が経過し、景気回復の兆しが見え始めているとはいえ、まだまだその闇は深く、濃い。このような状況下において、我が国の産業界においては、業種を問わず、職位を問わず、聖域なき「リストラ」が行われている。だが、多くの企業においては、1980年代の米国企業がそうであったように、「リストラ」が生み出す様々な矛盾や負の遺産についての検討が行われないうままに、「リストラ」が拙速に行われている (Burke 1998)。本稿は、学問的見地から上記の状況に警鐘を鳴らすことを目的として、リストラクチャリングの負の機能の分析を行うと同時に、リストラクチャリングが組織変革のツールとして本来果たしうる機能や役割を検討することを最終的な目的においた研究の第一歩として、これからの研究の方向性を探ることを目的とした研究ノートである¹⁾。

ただし、本研究で検討していくリストラクチャリングと、所謂「リストラ」とは全くその意味が異なる。我が国においては「リストラ」は雇用削減と解釈されることが多く、その背後には企業改革において雇用削減が中心となっている昨今の状況があると考えられる (加護野 他 2002)。この状況を映すように、我が国におけるリストラクチャリングに関する研究も、その数について言えば、雇用削減に関わる論考が圧倒的多数を占める (林 1990, 武居 2002 など)。だが、リストラクチャリングは本来、「企業の構造改革」という意味を持ち (加護野 前掲書)、井上 (1998) において「組織の構造に着目し、仕事を単に別の組織に再配分する試み」として議論されるリストラクチャリングと、「業務プロセスの再編成」として議論されるビジネス・プロセス・リエンジニアリングの双方を包含する概念であると、我々は考える。

しかしながら、上記の如くリストラクチャリングを認識したとき、その議論の範疇にはあまりにも多くの視点が含まれ、厳密な検討を進めるに際しては、いくつかの視点に切り分けてその議論を展開していく必要がある。リストラクチャリングに関する先行研究を概観すると、状況適合理論の前提に立ち、組織や戦略と環境との相互作用とい

1) 本稿は、広島大学大学院社会科学部研究科の日野三十四、井上善海、村松潤一、原口恭彦、目代武史、菊地彰、および京都大学大学院経済学研究科の若林直樹 (敬称略) の7名のメンバーによる研究プロジェクト『事業リストラクチャリングと組織能力の変革管理についての調査研究』の第一歩として、執筆した研究ノートである。

う観点からリストラクチャリングを議論したもの (Meyer 1982, Goes & Meyer 1990, Phan & Hill 1995, Meyer et.al 1993, Miller & Friesen 1980, Mckinley & Schere 2000, Haveman et.al 2001, Meyer & Goes 1988, Bergh & Lawless 1988), 変革期にある組織における組織学習の変化や、組織とその構成員の認知枠組みの関係 (野中・網倉 1987, 間間 2000, Bartunek 1984), リストラクチャリング下にある企業のカバナンス (Hoskisson & Turk 1990), 雇用削減によって失われる従業員間のネットワークとそこでの知の流通を, リストラクチャリングの隠れたコストとして, 組織過程に与えるリストラクチャリングの負の機能について論じたもの (Fisher & White 2000) など組織過程におけるマネジメントの観点からの議論, 企業合併や買収, そして新規事業の立ち上げなどの, 経営の再構築に適合性の高い戦略について論じたもの (榎原 1987, 林 1991, 村松 1996, 村松 1997, 奥村 1996) などの議論が展開されている。だがこれらの研究は, それぞれの研究課題から取り上げたリストラクチャリングの一側面については興味深い議論が展開されているが, リストラクチャリングを総体的に, 或いは体系的に捉える視点が欠如している。

以上の先行研究から, 我々はリストラクチャリングを「組織のマネジメントプロセスから組織構造や戦略にまでおよぶ, 事業と組織の再構築の試み」であると定義し, 次の三つの視点から冒頭で挙げた「リストラクチャリングの負の機能の分析を行うと同時に組織変革のツールとして本来果たしうる機能や役割を検討」するという, 本研究の課題に迫りたいと考える。即ち, ①組織構造や組織間関係のネットワーク構造の変革などの Change Structure の視点, ②組織文化, 組織学習, 従業員の雇用管理, ガバナンスの変換などの Change Management の視点, ③組織の再構築に適合性の高い戦略などの Change Strategy の視点の三つである。しかしながら, 先に述べた批判の如く, この三つの視点をそれぞれ別個に掘り下げるのみでは, 我々の研究もまた, リストラクチャリングについての体系的な視点を持ち得ず, これら三つの視点を統合しうるより上位の視点を持つ必要がある。

そこで以下本稿では, これら三つの視点を統合

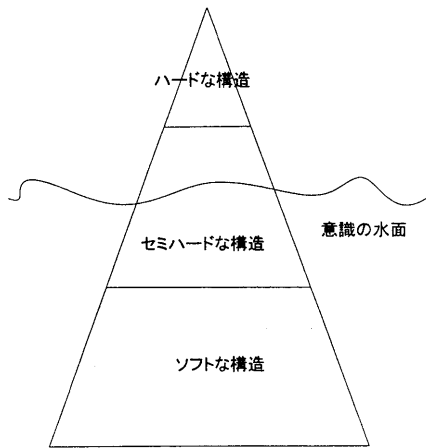
し得るより上位の視点を, それぞれの位置づけを探る事から創り上げ, また, この三つの視点をさらに掘り下げるには如何なる研究がさらに必要かという点についても併せて検討し, 今後の経営学におけるリストラクチャリング研究の方向性を示唆したいと考える。

2. 事業と組織の再構築プロセス

では, Change Structure, Change Management, Change Strategy という三つの視点は, 事業と組織の再構築の試みの中で, それぞれ如何なる位置づけを持つものなのであろうか。リストラクチャリングに限定した議論においては, 前節に挙げたように三つの視点のいずれかに特化した議論が大半を占めている。一方, 視野を広げて組織変革に関する先行研究を紐解いても, 組織変革を考える際には組織構造, 戦略, 業務プロセス, 組織文化などへの視点を総合的に捉える必要があるとの議論を展開しているが (小林 1974, 三根 1991, 大月 1998a, 大月 1998b 等), これらの事業と組織の再構築の試みにおける位置づけについては, 明確な定義がなされていない。しかしながら例えば古川 (1992) は, 組織構造に関する古川独特の考え方²⁾ (古川 1990) を組織変革についても援用し, 次のような議論を展開している。

組織がその活動を安定的にかつ効率的に続けていけるための条件には, ①世の中の人々に評価してもらえらる優れた製品を創り出し, ②それらを産み出すための効率的な組織戦略と組織編成, さらに③その組織編成のもとで経営課題を遂行する成員の経営意思の理解と受け入れ, 旺盛な意欲と的確な行動が必要であるとする。そしてこれら三つは, 古川が述べる組織構造の三つのレベルにおいて (図表 1 参照), ①と②は組織内外の人々にとって明確に認知することが可能な「ハードな構造」を形成し, ③は組織内の風土や文化, 価値基準などの「ソフトな構造」に位置づけられると

2) 古川によれば, 組織の構造には組織の規模, 部門の数, 職階数, 公式化の程度, 権限や意思決定の集中度, 人事制度, 待遇制度等の目に見える「ハードな構造」以外に, 前例, 慣行, 不文律などの「セミハードな構造」や, これまで組織文化として議論されてきた, 暗黙の信じ込み, ルール, タブー, 価値観, 役割期待, 対人関係, 勢力関係などの通常はあまり意識されていない, しかし組織や職場内に横たわり根付いているような, 「ソフトな構造」があるという。



図表1 「構造」について
出所 古川 (1990) p.127より

し、これら二つの構造に関わる二種類のリストラクチャリングを組織変革に関わる「車の両輪と同様の間柄」と表現している。以上の議論に従うならば、我々が提示する三つの視点は、広い意味での組織構造の中で、シーケンシャルに且つインタラクティブに繋がるものである、と考えることが可能である。だがここで問題となるのは、これら三つの視点が如何なる関係性のもとに繋がっているのかということである。

例えば組織と戦略の関係性については、Chandler (1962) による「組織は戦略に従う」とのこれまでの経営学の中で「常識」とされてきたテーゼがある一方で、近年の公的部門の組織変革に関わる議論においては、新制度学派社会学に立つ組織研究者から、改革のノウハウと規則が改革される組織に流通・学習されることが、寧ろ重要だとの指摘が出てきた (Johnson et al. 2000等)。つまり、組織変革において戦略の刷新がまずありきなのか、上記のソフトな構造に対する改革を起点として改革的な組織を作ることが出発点となるのか、全く異なる事業と組織の再構築に対する考え方が、現在の経営学においては共存している³⁾。しかしながら、この両者の考え方に共通しているのは、これらの事業と組織の再構築に関わる営みが、

3) この二つの変革に関する考え方以外にも、経営学における「戦略が組織に従う」というテーゼや、新制度学派経済学における組織構造を刷新すれば、本稿でいうところのソフトな構造も次第に変わってくるとの議論がある。本来であればこれらのテーゼについても本文中に挙げ、リストラクチャリングを検討していく上での妥当性が低いことを一つ一つ論証する必要があるが、紙面の関係からここでは省く。

プロセスとして捉えられているという点である。

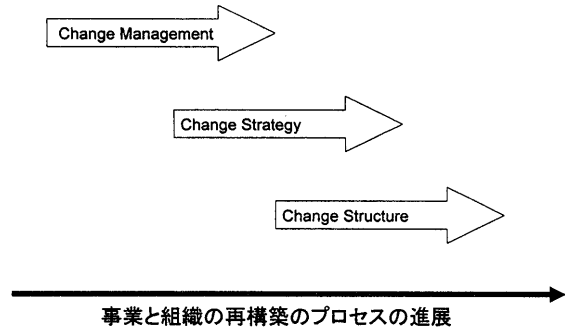
では、事業と組織の再構築に関わる一連のプロセスにおいて、Change Structure, Change Management, Change Strategy の三つは、どのように繋がっているのだろうか。一つの考え方としては、これら三つがコンカレントに存在しているとの議論があり得るだろう。確かに、実際の事業と組織の再構築の場にあっては、これら三つの営みが相互に切り離せない形で存在していることが予想される以上、上記の推論は当を得ていると考えられる。しかしながら、ここで問題とすべきは、これら三つが如何なる因果関係のもとに存在しているのかを考察することである。

では、三つ Change は、如何なる因果関係のもとに繋がっているのだろうか。本研究で言うところの Change Management の視点に限定すれば、例えば Lewin (1947) による「解凍」-「変革」-「再凍結」のモデルなどがある。その一方で、我々が視野としている三つの視点全てを包含する議論としては、Blackwell の事典⁴⁾に引用されている Orton (1994) の未公開の研究がある。Orton によれば、組織のリストラクチャリングとは、①組織構成員が行動やアイディアの無限の可能性に立ち向かう、②行動、知覚、議論、発見などを経て、無限の可能性の中から注目すべき事柄を拾い出す、③その事柄による組織構成員の新たなメンタルマップの形成、④個人間の新たなメンタルマップを統合していくことで、組織レベルのリストラクチャリングの根幹を形成、⑤熟考された組織構造などのリストラクチャリングの進取的精神のセットの決定、⑥既存の組織構造の変更、という六つのステージで展開されるものであるという。この議論に従うとすれば、そして、この議論と先の古川による組織構造の三つの階層の議論を重ね合わせて考えるならば、次のような因果関係を推定できる。つまり、組織はその変革の必要性と可能性を知覚することも含めて、まず Change Management の営みによって組織の「ソフトな構造」を刷新し、その刷新されたソフトな構造の土台のもとに、新たな「ハードな構造」を構築すると考えられるのである。

4) Nigel Nicholson ed., The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, 1995 Blackwell Publishers Ltd.

では、残された戦略の刷新は、上記の因果関係のどこに位置づけられるのであろうか。先述の古川の整理を振り返れば、戦略は「ハードな構造」に整理される。だが、上記 Orton が述べる組織構造と戦略とは、やはり明確な区別をする必要があるであろう。ここで、先に挙げた Chandler のテーゼを思い出してみよう。「組織は戦略に従う」のであるが、この組織とは Chandler の著作（前掲書）を一読すればそれと知れるように、垂直統合、職能部門制から事業部制の広がりなどの、我々が整理するときの「ハードな構造」としての組織構造を指しているのみである。このように考えるならば、上記六つのプロセスにおける⑤にいう「リストラクチャリングの進取的精神のセット」に、戦略の刷新が含まれ、その戦略に従う形で、⑥の組織構造がデザインされると考えられはしないだろうか。このように考えるならば、そして、我々が古川の議論を援用して整理するが如く、組織の構造を三つのレベルで捉え、且つ上記の推論がもし正しいとするならば、「組織は戦略に従う」という Chandler のテーゼと、意識改革を組織変革の起点とする新制度学派社会学に立つ組織研究者の議論は、互いに矛盾するものではないことが明らかとなる。

つまり、我々は事業と組織の再構築に関わる三つの営みについて、以下のような因果関係を上記の議論から仮定する。第一に、改革の必要性や可能性を認知することも含めて、価値観、暗黙の信じ込みなどのメンタルマップの刷新、つまり「ソフトな構造」のリストラクチャリングである Change Management が行われる。第二に、刷新されたソフトな構造の土台の上に、リストラクチャリングの進取的精神のセット、つまり新組織の指針として新たな戦略が設定され（Change Strategy）、最後にこの新たな戦略を実行していくのに最適な、「ハードな構造」としての組織構造が構築される（Change Structure）と考えるのである。つまり、事業と組織の再構築は「ソフトな構造」の刷新を起点とし、その再構築の営みの後半にあっては、組織は戦略に従うのである。もちろん、これらのプロセスは単線的な進化のプロセスにおいて進展するのではなく、この三つの段階が部分的には重なりながら進展していくのであり、リストラクチャリングとは、この事業と組織



図表2 事業と組織の再構築プロセスの複線的進展

の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、組織能力の変革管理をしていくことであると考えることができる（図表2）。

だが、本研究を進めて行くに当たっては、上記のように Change Structure, Change Management, Change Strategy の三つの視点を一連の因果関係を持つプロセスとして捉えるだけでは足りず、残された二つの課題をそれぞれ探求して行かなくてはならない。本稿の最後となる次節では、この二つの課題に関する議論を展開して行きたいと思う。

3. リストラクチャリング研究の二つの課題と今後の研究の展望

前節で議論したように、我々はこれまでのリストラクチャリングに関わる先行研究が、Change Structure, Change Management, Change Strategy という三つの視点に分断されて議論されてきたのに対し、これらを一連のプロセスとして捉えることで視点の統合が可能であるとの議論を展開した。だが、今後リストラクチャリングという経営現象を体系的に検証していくと同時に、そのディテールを突き詰めていく上では、さらに二つの課題が存在している。その二つの課題とは、第一に、言うまでもないことだが、そして或いはここまでの議論と矛盾するかも知れないが、事業と組織の再構築に関わる営みが一連のプロセスとして存在しているということを前提においた上で、三つの視点それぞれのディテールを突き詰めていくことである。第二に、やはり前節の議論において、改革の必要性や可能性を認知することも含めて Change Management であると述べたが、この変革のトリガーとなる要因が果たして何であるのかという点を検討しなければならない。さらに言

えば、Change Management—Change Strategy—Change Structure という三段階の再構築プロセスが、複線的に進展していくのだとしても、その移行期が何をトリガーにして始まるのかという検討を、併せて行う必要がある。本節では、これら二つの点について、その研究の展望を示したいと考える。

第一の課題について我々は、リストラクチャリングという狭い範疇で考えることをせず、Management, Strategy, Structure のそれぞれの領域における広い意味での変革を探求することが、逆にこれら三つのリストラクチャリングが事業と組織にもたらす、意図した帰結としての正の効果と、意図せざる帰結としての負の効果を正確に分析しうる方法であると考えている。このような考えのもと、我々は以下のような角度から、この三つの視点についての検討を行っていく。

第一に Change Management の視点については、組織文化論、組織学習論、人的資源管理論などの研究領域から、次のようなことを検討する。即ち、前節の議論において、価値観や暗黙の信じ込みなどのメンタルマップの刷新について触れた。そして、ここで形成された改革的ノウハウが組織内に流通し、埋め込まれていくことが重要であるとの議論を挙げたが、これらの論点について、自動車産業、情報技術産業、家電産業、小売業、金融業、そして行政組織などの幅広い業種における事業と組織の再構築の事例を通して、検討したいと考える。また同時に、変革期の組織においては、組織文化などの共有された「ソフトな構造」と同等に、個々の構成員の「心」の問題も、重要なファクターであると考えられる。そこでこの点については、人的資源論の立場から、変革期の組織における従業員の心的契約の変動を分析していくことで、一つの解を見出したいと思う。

第二に Change Strategy の視点については、経営戦略論の立場から組織の再構築に適合性の高い戦略について模索を行うことはもちろん、製品開発論・技術開発論の角度からの検討も必要であると考えている。前節で挙げた古川の議論にあるように、組織の産み出す製品やサービスとは、組織の戦略の最終的な結実した姿を現すものである。そしてこの製品を産み出すための製品開発戦略や、

その土台となる企業のコンピタンスを如何に形成するかの指針となる技術開発戦略は、概念としては組織全体としての経営戦略の下位に位置づけられるが、密接不可分のものであると我々は認識する。以上の理由から我々は、上記の様々な業種において、その変革期にどのような経営戦略が立案されたのかを検討すると同時に、そのもとで如何なる製品やサービス、そしてその前提として如何なる方針のもとにコンピタンスを形成していったのかを、詳細に見ていきたいと考えている。

第三に Change Structure の視点については、さらに三つの切口から検討していくことを、我々は考えている。一つ目の切口は、前節で挙げた Chandler が議論したような、職能制組織を事業部制の組織へという議論や、事業部の統廃合、社内カンパニー制の導入などの、組織編成や組織デザインに関わる切口である。二つ目の切口は、企業合併と分社化という二つの相反するものへの検討である。異なる組織を一つの組織にすることと、一つの組織を複数の組織に分社化することは、組織の編成上全く逆のベクトルを持つ事柄である。だが、我々はこの一つの企業内で帰結しない組織構造の再構築が、組織のケイパビリティを如何に変動させるのかを比較検討することで、これまで検討されてこなかった新たな知見が得られるのではないかと考えている。三つ目の切口は、さらに組織構造の視野を広げ、企業間ネットワークのあり方の再構築への検討である。即ち、自動車産業や家電業界の事業と組織の再構築の事例を見るまでもなく、日本の製造業の強さの源泉は、アSEMBラー企業を頂点とする企業間ネットワーク内の、信頼に基づく互酬的な関係であった。しかしながら、いわゆる「ゴーンショック」以降、これらの関係性は崩れつつあるとも言われる。しかしその一方で、従来の企業間ネットワークを強固に維持するトヨタ自動車が、連年過去最高益を記録している。これらの点を踏まえ、改めて企業間ネットワークの改編という昨今の動きが、それぞれの企業のケイパビリティを如何に変動させ得るのか、検討する必要があると考える。

第一の課題について我々は、以上のように多くの研究領域を横断する立場から、リストラクチャリングに関わる三つの視点それぞれのディテールを、掘り下げていきたいと考えている。では、も

う一つの課題については、どのようなアプローチが有用なのであろうか。

第二の変革のトリガー、及びプロセス間の移行のトリガーについては、今後上記の検討を進めながら考察していく他ない。だが、一般的には、組織のリーダーによって変革の必要性が認識されることが、その変革の成功要因であるとされる。事実、アサヒビールの変革事例や、いくつかの行政組織における行財政改革においても、この一般論は裏付けられると考えられる。この意味で、変革のトリガーとしてトップのリーダーシップが重要なファクターであるとの議論は正しい可能性が高いが、それ以外のファクターがないとは現時点では言い得ないであろうし、経営環境の急激な変化を現場職員の多数が認識する場合など、おそらくは別の要因も、変革のトリガーとして存在している可能性が高い。一方、プロセス間の移行のトリガーについては、我々のような体系的な視野からリストラクチャリングを捉えた研究がほとんど存在していない現状では、安易な推論をここですることは避けたいと思う。

以上のようにリストラクチャリングという、現在の我々にとってとても身近な経営現象ではあるが、その現象と理論の体系化には、気の遠くなるほどの数の論点と課題が存在している。今後我々は、上記で議論した方法と視野を以て、これらを一一つ解決し、積み上げ、リストラクチャリングという経営現象と、これに関わる理論の体系化を目指したいと考える。

参考文献

- Bartunek, Jean. M., Changing interpretive schemes and organizational restructuring, *Administrative science quarterly* vol.29 pp.355-372 1984
- Bergh, Donald. D., Lawless, Michael. W., Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance, *Organization science* vol.9 no.1 pp.87-102 1998
- Burke, Ronald. J., Downsizing and restructuring in organizations, *Canadian journal of administrative science* vol.15 no.4 pp.297-299 1998
- Chandler, Alfred. D., *Strategy and structure*, 1962
- (有賀祐子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- 古川 久敬『構造こわし』誠信書房 1990
- 古川 久敬「組織変革と習慣的ルーティーン」『九州大学教育学部紀要』vol.37 no.2, pp.11-19, 1992
- Goes, James. B., Meyer, Alan. D., Patterns of strategic change, environmental change, and performance, *Academy of management proceedings* 1990 pp.85-89 1990
- Fisher, Susan. R., White, Margaret. A., Downsizing in learning organization, *Academy of management review* vol.25 no.1 pp.244-251 2000
- Haveman, Heather. A., Russo, Michael.V., Meyer, Alan. D., *Organizational environments in flux*, *Organization science* vol.12 no.3 pp.253-273 2001
- 林 大樹「日本企業のリストラクチャリングと人事戦略」『一橋論叢』vol.103 no.2 pp.175-190 1990
- 林 寿雄「企業合併と買収の動向」『三田商学研究』vol.34 no.1 pp.83-93 1991
- Hoskisson, Robert. E., Turk, Thomas. A., Corporate restructuring, *Academy of management review* vol.15 no.3 pp.459-477 1990
- 井上 達彦『情報技術と事業システムの変化』白桃書房 1998
- Johnson, Gerry, Stuart Smith, and Brian Colding, "Micronprocesses of Institutional Changes in the Context of Privatization," *Academy of Management Review*, vol.25 no.3 pp.572-580, 2000.
- 加護野忠男・吉村典久・上野恭裕「リストラクチャリングのマネジメント」『国民経済雑誌』vol.186 no.3 pp.17-25 2002
- 小林幸一郎「組織変革の理論」『東洋大学社会学研究所年報』vol.7, pp.1-78, 1974
- Lewin, K., Frontiers in group dynamics, *Human relations* vol.1, pp.5-41, 1947
- Mckinley, William., Scherer, Andreas. G., Some unanticipated consequences of organizational restructuring, *Academy of management review* vol.25 no.4 pp.735-752 2000
- Meyer, Alan. D., *Adapting to environmental jolts*,

- Administrative science quarterly* vol.27 pp.515-537 1982
- Meyer, Alan. D., Goes, James. B., Organizational assimilation of innovations, *Academy of management journal* vol.31 no.4 pp.897-923 1988
- Meyer, Alan. D., Tsui, Anne. S., Hinings, C. R., Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of management journal* vol.36 no.6 pp.1175-1195 1993
- Miller, Danny., Friesen, Peter., Archetypes of organizational transition, *Administrative science quarterly* vol.25 pp.268-299 1980
- 三根 誠「組織変革に関する一つの方向」『函大商学論究』vol.16, pp.1-19, 1991
- 聞間 理「組織学習の活性化」『横浜国際社会科学研究所(横浜国立大学)』vol.5 no.2 pp.45-61 2000
- 村松 司叙「企業のリストラクチャリングの形態と資本市場への影響」『創価経営論集』vol.21 no.2 pp.13-45 1996
- 村松 司叙「企業リストラクチャリング戦略の策定とプロセス」『創価経営論集』vol.22 no.1 pp.1-19 1997
- 野中郁次郎・網倉 久永「企業の知的構造改革」『ビジネスレビュー(一橋大学)』vol.35 no.2 pp.1-12 1987
- 奥村 昭博「企業革新の戦略論」『慶応経営論集』vol.13 no.2 pp.87-100 1996
- 大月 博司「組織変革論の論点」『北海学園大学経済論集』vol.45 no.4, pp.55-68, 1998a
- 大月 博司「戦略転換と組織変革」『北海学園大学経済論集』vol.46 no.2, pp.93-108, 1998b
- Orton, J. D., *Reorganizing*, Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan 1994
- Phan, Phillip. H., Hill, Charles. W. L., Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyout, *Academy of management journal* vol.38 no.3 pp.704-739 1995
- 榊原 清則「再構築の企業戦略」『ビジネスレビュー(一橋大学)』vol.35 no.1 pp.24-33 1987
- 武居 秀樹「自動車産業におけるリストラクチャリングの今日の特徴」『政経研究』vol.79 pp.46-59 2002

(2004年11月19日受付)