

重心の概念：クラウゼヴィッツと バーナードを中心に

林 徹

Abstract

This paper reviews such technical terms as “weight or the center of the gravity” around business organizations used by different authors so as to clarify the theoretical position of “centers of the gravity of organizations” among them. Firstly, reviewing “organizational weight” (Numagami et al., 2007) and following case studies (Ogi, 2016, 2017), we focus on some verbal evidence specific which seem to exemplify the “centers of the gravity of organizations”: on the one hand, structural inertia reproduces organizational weight in declining firms unintendedly and cyclically; on the other, some employees anonymous but disobedient have left their workplaces implicitly and individually. Secondly, we compare such terms as “weight or the center of the gravity” theoretically in the light of physical/psychological and external/internal aspect. Thirdly, we point out the theoretical similarity between the “center of gravity” (Clausewitz, 1827 and later) and “willingness to cooperate” or “Chapter 11: The Economy of Incentives” (Barnard, 1938).

Keywords: organizational weight, structural inertia, centers of the gravity of organizations, Clausewitz, willingness to cooperate

1 問題の所在

経営学や組織論において自然科学から転用された概念は少なくない。たとえば、場、(協働)体系、(財務)比率、レバレッジ、制約条件、(コミュニケーションなどの)触媒、重さ、重心、などである。概念の転用であるから論者は恣意的にこれらを定義できる。であるがゆえに、それらの相互関係を整理することは学説史研究において不可欠な作業である。ここでは「重心」を取り上げる。というのは、後述するように他の概念と比べて論者による意味のバラツキが相対的に際立っているように思われるからである。

第1に、組織の<重さ>研究(沼上ほか, 2007)とその後続研究(小城, 2016, 2017)をレビューする。なぜなら、後者で取り上げられている経営破綻の事例のなかに、後述する組織の重心(林, 2021)の概念の存在理由を示唆する証言を見出すことができるからである。第2に、多様な論者によって互いに異なる意味で用いられている「重心」の概念を紹介・比較・整理する。第3に、「重心」の概念をめぐって、クラウゼヴィッツ(後期)とバーナードにおける論法の共通点を抽出する。これをふまえて、第4に、「組織の重心」の概念の相対化を試みる。

2 組織の<重さ>と後続研究

まず、組織の<重さ>(沼上ほか, 2007)とは、「事業組織内部においてミドル層を中心とする調整過程の難しさ」(加藤, 2014, p. 22)であって、企業全体のそれではない。組織の<重さ>の構成要素は、過剰な「和」志向、内向きな合意形成、フリーライダー問題、経営リテラシー不足、の4つである。したがって、「重い組織」とは、内向き志向が過剰で、口先ばかりで実行が伴わない組織内フリーライダーが多い、さらに経営の基礎能力に欠けた人が多い事業単位(沼上, 2007, p. 31)である。加藤(2014, p. 36)によれ

ば、組織の〈重さ〉は、企業の特性によって規定されるものではなく、事業組織ごとに左右されるものである。したがって、「優れた企業であれば、そのBU（事業部等）での組織の〈重さ〉は総じて軽い」という関係は、大半の企業では成立せず、企業間の差よりもむしろ同じ企業のBU間の差のほうが普通は大きい。

次に、組織の〈重さ〉が、組織行動にいかなる影響を及ぼし、環境適応にいかなる影響を及ぼし、組織衰退プロセスからの脱却をいかに阻んでいるか、これらのメカニズムの解明を試みているのが小城（2016, 2017）である。小城（2016）によれば、破綻事例においては、組織の〈重さ〉の4つの構成要素が相互に強化し合いながら、〈重さ〉自体が自律的に拡大再生産される。すなわち、渦中のトップとミドルがそれぞれの観点から、自らの置かれた環境に適応的な合理的な行動をとっていたことにより、それらの意図せざる結果（沼上, 2000）として組織の〈重さ〉の拡大再生産が継続される。こうした拡大再生産を断つには、経営者の交代や人事評価制度の改革などが併せて実施される必要がある、と。

しかし、以下で指摘するように、そうかんたんに必要な改革は成就しない。後述する「重心」の見地からそれらの破綻事例において注目すべき証言は、「人とぶつかっている人はえらくならない。ギスギスする人、空気を読まない人はいつの間にかいなくなる」「リーダーシップを強く前へ出すようなタイプ、『出る杭』タイプの人は辞めていった」（小城, 2016, pp. 59, 62-63）、これらである。

離脱した（いなくなった、辞めていった）人たちは、かりに居留まっていれば、拡大再生産を断ち、組織の衰退から脱却するために、改革の主導的な役割を担っていたかもしれない。というのは、相対的に〈軽い〉組織においては、顧客市場と向き合い、議論を避けることなく問題を直視し、担当者が責任をもって経営にあたる、といった特徴が指摘されるからである。

実際、彼（女）らは、所属先が直面する何らかの問題に対して、発言をし

たかもしれないし、しなかったかもしれないが、何らかの理由で所属先に対する忠誠を失い、離脱した。このような文脈で例証される「組織の重心」の概念は沼上らによる「組織の<重さ>」と直接に結びつくものではない。以下では、「重心」に関する先行研究を整理した後、両者の関係を理論的に明らかにする。

3 重心の諸概念

ここでは、第1に、戦争論ないし軍事学においてよく知られているクラウゼヴィッツによる「重心」についてホイザーによる解釈を中心に紹介し、第2に、わが国における企業経営の文脈で様々な使用されてきた「重心」の意味を整理する。

なお、経営学史学会論集において鎌田（2002, pp. 104-107）がクラウゼヴィッツを明示的に扱っている。しかしここでは「重心」の概念は取り上げられていない。

(1) クラウゼヴィッツ

ここで取り上げる重心とは、クラウゼヴィッツ（Carl von Clausewitz, 1832-1834）『戦争論』を出発点とし、その後、多様な後続研究によって引き継がれたものの、その意味が収斂するに至っていない概念である（Freedman, 2013）。

戦争における重心は、敵の力の中心であり弱点でもある。それを攻撃することによって敵の撃破が達成される。しかし、場合によって重心はその対象が異なる。同盟国軍において精鋭の名声の高い軍隊がいればその軍隊であり、政情が不安定な国家では首都であり、国家の団結の中心になる指導者がいれば指導者個人または輿論である（井門, 2010; 川村, 2014; 守屋, 2015, 2017; 兵頭, 2016）。

このように重心の定義が収斂していない状況のなかで、ホイザー（Heuser）は、1827年の前後で、観念論者（前期）と現実主義者（後期）の両面性がクラウゼヴィッツにあると指摘している。それによれば、重心は、1827年までの観念論者としては物的・機械的な意味で規定されるが、1827年以降の現実主義者としては心的・社会的な意味がそれに加わる。

前者の見方では、敵の領土を占領するためには、自部隊を広域に分散させつつも、敵の軍隊の重心を見極めて、これを集中的に叩かなければならない。後者の見方では、先頭において敵軍を打倒しても敵国民の支持が高ければ指揮をわずかに下げることはできない。軍隊の重心が決定的であるとは言えない。したがって、敵軍、首都、輿論など、重心は多義的なものである。

(2) 守屋, 天野, 伊丹, 若林, 森岡

わが国における経営学や組織論に関する事典や辞典において、〈重さ〉ではなく「重心」が取り扱われることはまずない。軍事由来の用語では戦略や戦術が有名である。しかし、検索してみると「重心」が使われている例がないわけではない。以下では、そのような例のなかから、5人の論者を取り上げて、どのような意味で重心に関する用語が使われているかを、順に紹介する。

第1に、守屋（2017）によれば、ビジネスの世界では重心は社長（の健康）である。

経営者の仕事が精神的・知的労働であることは明らかであるから、守屋が言う重心は、社長の身体的（physical）健康である。自然人である以上、社長たる者すべてが生物学的な寿命に向かって加齢を重ねていく。21世紀に入りわが国における平均寿命はますます伸びているものの、不老不死はありえない。現実的に重心がとりうる年齢の範囲は、満15歳（営業を許可された未成年）からせいぜい80歳までである。

しかし、たとえ社長や創業者が他界したとしても、故人の経営理念や経営

哲学に憧れて新卒や中途採用枠で入社を希望する者は存在する。守屋(2017)の定義による重心では、そのような現実を説明できない。

第2に、天野(1999)は、損益分岐点が相対的に高いか低いかによって、それぞれ、重心の高い経営、重心の低い経営、というように喩えている。天野(1999, p. 9)によれば、設備投資や縮小・撤退を伴わないで、その設備・規模に応じた経営を維持することが「等身大の経営」であり、また、社内において健全な危機意識を共有することで損益分岐点を低く抑えることが「重心の低い経営」である。

一般に、損益分岐点は、固定費が上がるほど上がり、下がるほど下がる。したがって、損益分岐点を低く抑える(重心の低い経営)ということは、人件費や設備投資を抑制する、いわば守りの経営を意味している。

要するに、天野は人件費や設備投資といった固定費の観点から重心を用いている。

第3に、伊丹(1991)は、企業経営における株主重視と雇用重視のバランスが重心である、という。したがって、経営がそのバランスを欠いている状態は「重心の狂い」と表現される。伊丹(1991, pp. 34-35)によれば、企業には3つの役割があり、そのそれぞれに対する責任は経営者にある。富と時間の分配機構、仕事を分配しそのやり方を決めている機構、働く人々が自分たちの社会的意義を感じられる源泉の一部を提供する役割、である。経済活動の場と社会生活の場の二面性の葛藤をどう処理するかが経営者に問われる。前者の側面が大きいと、効率至上主義、会社中心主義、と言われる。伊丹はそれを「重心の狂い」と表現しているのである。

要するに、伊丹は資本と労働の間の利害調整の文脈で重心を用いている。

第4に、若林(2015)は、経営と事業の相互作用で決まっていくものであって、またそれによって人事、組織、設計開発生産体制、マーケティング、サプライチェーンが規定される何かを、経営重心と呼んでいる。若林(2015, pp. 26-51)によれば、製品の流行り廃り、多角化、リストラの結果によっ

て事業ポートフォリオは移り変わる。製品や事業という区分けを超えた普遍的な「企業の個性」は、経営の周期（人で言えば気が短いか長いかなど）と経営のボリューム（人で言えば気が多いか少ないか）の2つの軸から、定量化を通して二次元座標空間において表現される。本来はN次元空間で表現できるはずであるから、速さ、多さ、それらを組み合わせた広さ、重さ（慣性）、などの概念が出てくる可能性もある。

他方で、若林は、M&Aの文脈において、事業内容や業績に加えて、事業サイクル、気の長さ、多情さ(多くの企業と付き合いががるか)などの相性、企業理念、が重要であり、相性の定量化によってM&Aの成功確率も違ってくる、という。にもかかわらず、企業理念という価値観のマッチングの重要性を強調し、男女の相性との類推を指摘しながらも、若林は、男女の相性は多次的で重層的で深淵であるから、あえて定量化は試みないほうがいい(p.31)、としている。

要するに、若林は経営の周期とボリュームの2つの軸からなる座標空間で表現されるものとしての企業の個性を説明するために、経営重心という用語をあてている。

第5に、森岡（2018）は対外的な交渉相手が集団である場合において、その集団の賛意を左右する「特定人物」を重心と称している。森岡（2018, pp. 228-234）によれば、渉外担当者が必ずしも意思決定権限を持っているとは限らないし、渉外担当者を説得できたからといって必ずしも相手側の対内的な合意が円満に得られるとも限らない。森岡自身による豊富な交渉経験から、ある人が賛同すると残りの人がなびいてくるという現象に着眼し、そのある人を重心と称するのである。そのばあい、重心は必ずしも公式の渉外担当者とは限らないし、公式の階層上の上位者であるとも限らない。このような意味における重心は、バーナード（Barnard, 1938）が言う戦略的要因と同義である。

要するに、森岡は、交渉相手が集団である場合において、当該集団におけ

表1 重さ・重心をめぐる論者の比較

主な視角	物的 (physical, material) ・ 経済的				精神的 (psychological, non-material) ・ 非経済的				
	対内的 (自然人)	対内的	双方	対外的	対外的 (自然人)	双方	対内的	対外的 (自然人)	
焦点と方向	社長の健康 (注)	固定費管理	資本対労働	取扱商品の周 期と規模	敵軍 (物的)	敵軍 (非物的)	対内的調整過程 (公式・非公式)	取引相手の 担当者	双方
観点 (場)	重心	重心の低い 経営	重心の狂い	経営重心	重心 (要となる対象)	重心 (要となる対象)	重さ	重心 (要となる)	忠誠と貢献 意欲
用語 (概念)	重心の欠如	重心の高い 経営	重心の安定	勤・目の子 など	拡散	拡散	軽さ	拡散	重心
対概念									階層的公式 権限
守屋	○								
天野		○							
伊丹			○						
若林				○					
前期クラウゼ ヴィッツ					○	×			
後期クラウゼ ヴィッツ					○	○			
沼上ほか							○		
森岡								○	
林									○

注：社長は対内的な概念である (cf. 代表取締役)。

出典：筆者作成

他の構成員の賛意を従えるような特定の人物に対して、重心という語を用いている。

以上みたように、重心という語を用いる際に、企業経営のどこに光を当てているかについて、5人の論者で異なっている。

経営意思決定からもっとも遠い位置に焦点があるのが若林である。なぜなら、経営と事業の相互作用を経てはじめて経営重心が定まることから、また、経営の周期とボリュームが与えられてはじめて定まることから、当事者ではなく観察者・分析者の立場と言えるからである。それに対して、伊丹も天野もともに経営者の視点である。というのは、損益分岐点のコントロールは経営者固有の意思決定問題であるし、ステイクホルダー・マネジメントはいわばどこを向いて舵取りをするかという企業戦略そのものであるからである。ただし、細かく言えば、天野は財務面に絞って重心を用いているのに対して、伊丹は資本家と賃金労働者の利害調整を意識して用いている。

これらとは対照的に、守屋と森岡はともに自然人を対象としている。森岡は主として営業・取引における対外的な交渉という文脈を前提としており、代表者としての視点である。その意味において、対内的な調整を含む全方位型の全社レベルのステイクホルダー・マネジメントとは異なる。他方で守屋は、社長の健康に限定している。それゆえに先代や創業者による崇高な理念に導かれた後進の人々の行為や行動を説明することができない。

4 相互比較

ここまで、組織の〈重さ〉の概念と「重心」をめぐる諸概念をレビューした。これらを一覧に整理したものが表1である。表1の左半分は物的・経済的な側面から「重心」を用いている。これに対して、右半分は精神的・非経済的な側面から「重心」または組織の〈重さ〉を用いている。さらに、右半分に関して言えば、右寄り是对外的な交渉・調整を、左寄り是对内的な交渉・

調整をそれぞれ分析している点で異なっている。表1に基づく相互比較において検討を加えたいのは2点である。後期クラウゼヴィッツと、組織の重心である。

(1) 後期クラウゼヴィッツ

前期クラウゼヴィッツが物的な面だけを重心としていたのに対して、後期では、物的な面に代替させるのではなく、精神的な面をそれに追加している。これによりクラウゼヴィッツによる重心の概念は西洋の軍事思想に組み込まれるようになったが、後続研究に対して明確な指針ではなく混乱の源になりがちであった (Freeman, 2013, pp. 91-92, 邦訳, 上, pp. 154-156)。

しかし、後期クラウゼヴィッツにおいて精神面が重心の概念に追加されたことにより、協働体系から戦略的要因として公式組織を抽出したバーナードによる論法と通じる面をそこに見出すことができる。

すなわち、経営者は企業の全般管理者であり、企業は人・モノ・カネなどから成る協働体系を構成しており、協働体系を規定する戦略的要因が公式組織であり、非公式組織を意識しつつ、3要素から成る公式組織を維持することが経営者の役割である。しかし、公式組織の3要素のうちの1つ、貢献(=協働)意欲は、「誘因の経済」(第11章)において、特殊的誘因と一般的誘因、物的誘因と非物的誘因、などで分類されているものの必ずしも体系的に整理されていない。

バーナードは公式組織と3要素を必要十分条件であると主張している。しかし、次の理由から、貢献意欲は3要素のなかでも特殊な地位を占めているように思われる。第1に、主著において貢献意欲が最初に取り上げられていること。第2に、具体的で客観的な測定可能である有効性(共通目的)の指標に比べて抽象的で主観的な測定が困難な能率(貢献意欲)という指標がその特徴とされていること。第3に、経営者の役割のうち「貢献意欲の高揚」が他の2つと比べて豊富な対人関係の経験が求められること、これらであ

る。

そうであるからこそ、「誘因の経済」と「組織均衡論」はクリアにつながりにくいのである。貢献意欲の指標である能率は、低次欲求（衛生要因）と高次欲求（動機づけ要因）の双方の変数から成る合成関数である。これに時間（有界/無界：高瀬，2006）を変数として加えるとき、低次欲求は有界と、高次欲求は無界と、それぞれ親和的である。ただし、人工物（Simon, 1996）でもあり、また生きもの（稲葉，1979；中川，1981；稲葉・山倉，2007）でもある組織においては、そのライフサイクルの局面に応じて、低次欲求と高次欲求が互いに主従を交代せざるを得ない。

こうして、後期クラウゼヴィッツの重心における物心両面の共存は、バーナードによる「貢献意欲」を左右する誘因の物心両面（あるいはハーツバーグによる二要因）と、理論的に通じあう。ただし、クラウゼヴィッツをめぐる軍事学において、上記のような理論的分析は試みられてはいない。

(2) 組織の重心

表1の右半分における既存の諸概念では説明できない事象がある。それを説明するための概念が組織の重心（林，2021）である。小城（2016）における破綻事例のなかの具体的な証言にもあるように、また1920年前後におけるGM社内の事例分析（林，2019）で明らかにしたように、発言の有無は別として、忠誠の対象・方向に基づく離脱（Hirschman, 1970）または残留、これである。離脱（または忠誠）は、対内的な調整過程（重さ：沼上ほか）でもないし、労資間の利害調整（重心：伊丹）でもないし、また対外的な営業・取引の成否を左右する交渉相手（重心：森岡）でもない。それに対して、離脱の理由（または忠誠の対象）が社長の健康（重心：守屋）であることはありうる。しかし、その定義を所与とすると社長の死後または交代後は必然的に分析できなくなる。

ここで、組織の〈重さ〉に関して、それが「事業組織内部においてミドル

層を中心とする調整過程の難しさ」であることから、特段の解釈が必要である。

組織の<重さ>ならびにその後続研究によれば、ミドルとトップの相互作用において展開される適応的な合理的行動の「方向」次第で、結果として、「内向き志向が過剰で、口先ばかりで実行が伴わない組織内フリーライダーが多い、さらに経営の基礎能力に欠けた人が多い事業単位」が形成され、<重さ>が拡大再生産される。そのような事業単位を構成する人たちは、現実の問題を直視せず議論のぶつかりあいを避ける、と分析されている。

これに対して、破綻事例にあるように、出る杭のあるいはぶつかるタイプであって、適応的な合理的行動の「方向」が「外」を向いた人たちは、いなくなったか、辞めていった。「外」が市場における中長期的なトレンドを指す場合もあれば、特定の崇高な経営理念・哲学を指す場合もあるであろう。

また、1920年前後のGM社の事例にあっては、クライスラーが離脱した後、GM社は世界最大企業へと成長した。クライスラーはたとえ一定期間の失業を甘受したとしても、上司であったデュランと一線を画したかったのである。こうした事象はあらゆる業界において普遍的に観察される。にもかかわらず、それを適切に説明するための概念を、これまでの経営学や組織論に見出すことはできない。

以上から、組織の重心は、理論的には組織革新論と組織均衡論を接続するための概念である。組織均衡の崩壊は、誘因と貢献の関係の更新(組織革新)である。それに応じて組織の境界はいわば上書きされる。誘因と貢献の関係の更新、すなわち組織革新の動力の方向は、内ではなく外である。逆に、主な動力の方向が内であるとき、その部署たる組織は<重く>なり、衰退プロセスからの脱却あるいは組織革新の契機は失われる。その結果、組織の<重さ>の拡大再生産に陥る。

組織をめぐる諸概念と組織の成立要件を、同一性(identity: Albert and Whetten, 1985)による基準を中心に、属人性、コミュニケーション、貢献

表 2 組織をめぐるとる概念と成立要件

概念/成立要件	中核的性質 (core) または共通目的	特異性 (distinctiveness), 方向性または差異	時間的継続性 (enduring)	属人性 (注1)	コミュニケーション	貢献意欲・帰依
同一性 (Albert and Whetten)	○	○	○	-	-	-
経営理念・哲学	○	○	-	-	-	-
カリスマ (Weber)	-	-	-	○	-	○
官僚制 (Weber)	○	-	-	-	-	-
公式 (Barnard)	○	-	-	-	○	○
非公式・無関心圏 (Barnard)	-	-	○	○	○	○
重心 (林)	-	○	-	○	-	○
社会的勢力 (高田)	-	○	-	-	-	△ (注2)
エナクトメント (Weick)	-	-	-	○	○	-

注1：歴史上の人物など故人も含まれる。

注2：「服従せらるる」

出典：林, 2021, p. 128

意欲を加えて分類したものが表2である。

5 結 語

本稿では、論者による意味のバラツキが相対的に際立っている「重心」の概念を取り上げた。第1に、組織の<重さ>研究(沼上ほか, 2007)とその後続研究(小城, 2016, 2017)をレビューした。後者で取り上げられている経営破綻の事例のなかに、後述する組織の重心(林, 2011, 2015)の概念の存在理由を示唆する証言が含まれているからであった。第2に、互いに異なる意味で用いられている「重心」の概念を紹介・比較・整理した。第3に、「重心」の概念をめぐる、クラウゼヴィッツ(後期)とバーナードにおける論法の共通点を抽出した。第4に、「組織の重心」の概念の相対化を試みた。

残された課題がある。それは、資本主義経済の動力を、世俗内禁欲に求めるウェーバーと、それに対するゾンバルトとの間での古典的な論争に関するものである。たとえば「虚栄心」は衛生要因ではなくて動機づけ要因であることは間違いない。しかし、どこか違和感が残る。なぜなら、虚栄心はゾンバルトの議論とは整合的ではあるが、ウェーバーによるそれとは整合的ではないからである。こうした学際的な論点を整理しつつ「組織の重心」をさらに彫琢していく必要がある。

参考文献

- Albert, Stuart and Whetten, David, A. (1985) "Organizational identity," in Staw, Barry M. and Cummings, Larry L.(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 263-295.
- 天野平八郎 (1999) 『『等身大の経営』と『重心の低い経営』の両立を目指す』日本自動車販売協会連合会編『自動車販売』第37巻第6号, pp. 8-11.
- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition

- with an Introduction by Andrews, Kenneth R., Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938).(山本安次郎・田村競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Clausewitz, Carl von (1932-1834) *Vom Kriege*, Berlin, Germany: F. Dümmler. (translated by Howard, Michael and Paret, Peter, *On War*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.) (清水多吉訳『戦争論 (上) (下)』中央公論新社, 2001.)
- Freedman, Lawrence (2013) *Strategy: A History*, New York: Oxford University Press. (貫井佳子訳『戦略の世界史：戦争・政治・ビジネス (上) (下)』日本経済新聞出版社, 2018.)
- 林徹 (2021) 『協働の経営学 (第2版)』中央経済社.
- 林徹 (2019) 「離脱, 発言, および組織の重心: 1920年前後におけるGM社の一考察」経営学史学会編『経営学の未来: 経営学史研究の現代的意義を問う』第26輯, 文眞堂, pp. 114-124.
- Heuser, Beatrice (2002) *Reading Clausewitz*, London, UK: Pimlico. (奥山真司・中谷寛士訳『クラウゼヴィッツの「正しい読み方」: 「戦争論」入門』芙蓉書房出版, 2017.)
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造: 退出・告発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房, 1975; 矢野修一訳『離脱・発言・忠誠: 企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005.)
- 兵頭二十八 (2016) 『隣の大国をどう斬り伏せるか: 超訳・クラウゼヴィッツ「戦争論」』PHP研究所.
- 井門満明 (2010) 『新版・クラウゼヴィッツ「戦争論」入門』原書房.
- 稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善.
- 稲葉元吉・山倉健嗣編著 (2007) 『現代経営行動論』白桃書房.
- 伊丹敬之 (1991) 「重心が狂ってしまった日本の企業社会: 企業の役割, 経営者の責任」経済団体連合会編『経団連月報』第39巻第8号, pp. 32-35.
- 鎌田伸一 (2002) 「クラウゼヴィッツのマネジメント論における理論と実践」経営学史学会編『IT革命と経営理論』経営学史学会年報第9輯, pp. 101-110.
- 加藤俊彦 (2014) 「組織の<重さ>調査の方法と概要」『一橋ビジネスレビュー』第62巻第1号, pp. 20-37.
- 川村康之 (2014) 『60分で名著快読・クラウゼヴィッツ「戦争論」』日本経済新聞出版社.
- 森岡毅 (2018) 『マーケティングとは「組織革命」である: 個人も会社も劇的に成長する森岡メソッド』日経BP社.
- 守屋淳 (2015) 『孫子・戦略・クラウゼヴィッツ: その活用の方程式』日本経済新聞出版社.
- 守屋淳 (2017) 『もう一つの戦略教科書「戦争論」』中央公論新社.

- 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説』 東京大学出版会.
- 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 (2007) 「組織の重さからマネジャーを解き放て」 『ワークス』 第13巻第1号, pp. 31-33.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の「重さ」：日本の企業組織の再点検』 日本経済新聞出版社.
- 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』 第50巻第1号, pp. 52-69.
- 小城武彦 (2017) 「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』 第36号, pp. 62-73.
- Simon, Herbert A. (1996) *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed., Cambridge, MA: MIT Press (Originally in 1969). (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 (第3版)』 パーソナルメディア, 1999.)
- 高瀬武典 (2006) 「組織変革と組織進化：組織分析における『時間』の位置づけ」 『組織科学』 第39巻第4号, pp. 4-11.
- 高田保馬 (2003) 『勢力論』 ミネルヴァ書房.(中山伊知郎・東畑精一共編『新経済学全集』 日本評論社, 第28巻, 1940.)
- 若林秀樹 (2015) 『経営重心』 幻冬社.
- Weber, Max (1921-1922, 1956) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: J. C. B. Mohr. (部分訳：清水幾太郎訳『社会学の根本概念』 岩波書店, 1972; 世良晃志郎訳『支配の諸類型』 創文社, 1970; 世良晃志郎訳『支配の社会学』 I・II, 創文社, 1960-1962; 阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』 恒星社厚生閣, 1987.)
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』 文真堂, 1997.)