

組織のトップの属性と経営の効率化の関係 —独立行政法人を対象にした実証研究—

下 境 芳 典

本研究では、組織のトップの属性と経営の効率化の関係について、日本の特殊な形態の行政機関である独立行政法人を例に実証を試みた。その結果、統計学的には有意差があるとは言えないものの、組織の長の専門性が高い場合や、就任時の年齢が高い例において効率化は達成されている傾向が見られた。そして、組織の長と組織運営の効率化の関係には、その組織のエージェンシー構造や、法人の長に求められる専門性や経験などの特性間の関係も考慮しなければならないことが示唆された。また、わが国で実施されている「官から民へ」という政策が、これまで政府が行っていた事業を単に民間企業経営の経験がある者に委ねるだけでは、国民が求めている業務の効率化は必ずしも達成されないことを明らかにした。

keywords：経営者の属性、経営の効率化、独立行政法人、エージェンシー理論、ニュー・パブリック・マネジメント

目 次

- | | |
|---------------------|---------|
| 1. 序論 | 5. 調査方法 |
| 2. 独立行政法人の定義と組織論の特徴 | 6. 調査結果 |
| 3. 経営者の属性に関する先行研究 | 7. 考察 |
| 4. 作業仮説の設定 | 8. 結論 |

1. 序論

経営者の属性が組織の戦略の変化や収益性等に与える影響については、多くの研究がある（岡室、2006）（山野井、2005）。しかし、経営者の属性が組織管理の効率化にどのような影響を与えているかという観点の研究は少ない。これは民間企業にとっては戦略のダイナミックな変化に比べて注目を引きにくいことや、そもそも効率化は最終目的ではなく、収益の拡大こそが使命だからである。しかしながら、経営者に与えられた役割として、執行管理者としての側面は無視できない（清水、1992）。

一方で民間企業と異なり、公的な事業を行う組織は、収益性という観点ではなく、いかに無駄なく事業を運営するかという視点で常にチェックされている。特に1990年代からの「小さな政府」を是とするニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の潮流の影響を受け、設立された日本特有の公的機関である独立行政法人は、官公庁やNPOとも異なる組織形態をとっており、法人制度制定の目的自体が効率性の向上であるとされている（山内・田中・奥山、2012）（福家・浜川・晴山、1999）。さらに、独立行政法人の戦略（経営目標）については政府が定めていて、独立行政法人の経営者は、その目標を達成する管理者としての役割が重要視されている（独立行政法人制度研究会、2001）。このようにNPMの考えは、企業の経営者とは異なり、組織運営の効率化を強く要請されるという新しいタイプの経営者を誕生させた。

そこで本論では、このような特性を持つ独立行政法人を観察することで、経営者の管理者的な側面に注目する。これによって、これまで戦略の巧拙や、景気等の外部要因によって見えにくかった、経営者の属性と組織管理の効率化の関係を明らかにする。

2. 独立行政法人の定義と組織論的特徴

独立行政法人は、1999年に制定された独立行政法人通則法に基づいて設立される組織である。さらにそれぞれの法人が固有の個別法を持ち、これにより実施する独自の事業等が定められている。当初は国が行っていた事業を切り離して作られた組織と、特殊法人を移行させる形で生まれた組織が存在した。その後新設された組織や統廃合された組織もあり、さらに本法は2017年に改正が行われ、現在では独立行政法人は中期目標管理法、国立研究開発法人、行政執行法人の3種類に分類されている¹。

独立行政法人制度が作られた目的については、岡本（2008）などに詳しく書かれているが、端的にはいわゆる「小さな政府」を目指すという理念の下、国民生活や社会経済の安定のため、政府が立案・実施する政策の事務や事業を代行させるために作られた。ここで注目すべき点は、それぞれの独立行政法人が「何をするのか」は個別法により政府（監督省庁）が定め、単年度や中長期（5～7年）に実施すべき計画も各省庁が策定し、各独立行政法人はそれをいかにして達成するか実行計画を策定し、実際に事業を行うというように、企画部門と実行部門が切り分けられていることにある。つまり独立行政法人は各省庁である「プリンシパル」が求める業務を代行する組織、「エージェント」という存在であると言える²。

さらに、河合（2017）が言うように、この政府と独立行政法人の関係を高次元から俯瞰すると、政府も国民のエージェントであると捉えることができ、独立行政法人の真のプリンシパルは国民であるという2層のエージェンシー構造となっている。加えて、考慮しなければならない特殊性として、中期目標の策定などで、独立行政法人は監督省庁と密に連携をとる必要があり、稲継（2019）が言うようにそれは実際に行われている。このことが、独立行政法人のプリンシパル・エージェント関係をより複雑なものとしている。独立行政法人の真のプリンシパルである国民は、政府と独立行政法人の関係が密になりすぎ、政府による監視が弱まり、税金が無駄使いされるような事態は望んでいないからである。この状況を図示すると、下図のように整理することができる（以降の図表はすべて筆者作成）。

国民と政府、独立行政法人のプリンシパル・エージェント関係



独立行政法人は政府と密接な連携が必要
国民は政府と独法の癒着を望まない

つまり独立行政法人の経営の効率化を求めているのは、真のプリンシパルである国民と、その意を受けた直接のプリンシパルである政府の両方ということになる。このことが独立行政法人の経営に効率性が強く求められる要因である。この要望を政府と独立行政法人のエージェンシー関係を崩さず、さらに政府と独立行政法人の間で情報の非対称性が大きくなならないような関係性を保たなければならない（西山、2003）。そして言うまでもないことだが、独立行政法人は非営利組織であり、国民からも政府からも収益性については要求されていない。これは民間企業のように景気の改善による収益の増大のような、

外的な要因でのプリンシパルから評価の向上が期待できないことを意味する。このように、独立行政法人は、2層のプリンシパルから効率性を求められ、非営利組織であるがゆえに収益性がプリンシパルらの評価に含まれないという特殊性を持つ組織であると言える。

このような組織を束ねる独立行政法人の長³は、通則法等により、監督省庁の大臣が原則として公募により適任者を任命することとなっている。通則法において、その候補者の条件は、『当該独立行政法人が行う事務及び事業に関して高度な知識及び経験を有する者。前号に掲げる者のほか、当該独立行政法人が行う事務及び事業を適正かつ効率的に運営することができる者』となっている。これはいわゆる「天下り」に対する国民からの批判と、「官から民へ」というNPMの潮流を受けてのものである。この政策により、独立行政法人の長は、内部昇格者の可能性はほぼなく、必ず外部から招かれることになった。このことも、独立行政法人という組織の特徴である。つまり新たに独立行政法人の長となる者は、民間企業等の他の組織形態の経営手法を取り入れることで、経営の効率化をもたらすことが期待されていると言えよう。

このように、独立行政法人は法律によって定義がなされ、若干複雑なエージェンシー構造と、組織の長の選任方法を持つ組織であった。このような特色を持つ組織においては、プリンシパルはどのような属性を持つ経営者をトップに据え、経営を任せべきであろうか。または、どのような属性を持つ経営者が、プリンシパルの要望に答えられているのであろうか。

3. 経営者の属性に関する先行研究

独立行政法人の長に関しては、堤（2000）のようなジャーナリストによる、いわゆる「天下り」批判のようなものはあるが、学術的な研究はまだ行われていない。そこで本論では、独立行政法人以外の組織の長についての研究を対象にサーベイを行った。

経営者の属性に関する研究は、企業家研究として国内外で蓄積がある。例えば三品他（2010）では、日本、米国、台湾企業のトップのバックグラウンドを調査し比較している。その結果、日本企業では職歴の専門性は重視される一方で、学歴の専門性は軽視されている傾向が認められた。さらに、出身大学が特定の大学に限定されているという事実を明らかにした。経営者の学歴に注目した研究としては寺岡（1997）もあり、大阪府内の中小企業を調査した結果、いわゆる2世社長の70%が社会科学系を大学で専攻しているという偏りを発見している。

このような経営者の属性が組織にもたらす影響に関する研究は、岡室（2006）などがあり、日本の高度成長期の中規模企業の社長の属性と業績の関係を分析し、社長の職業経験が長い方が企業業績は良い傾向にあることを明らかにする一方で、社長の学歴は業績と関係がないことも明らかにしている。清水（1992）では、多くの事例研究を基に、経営者を創業者、世襲、生え抜き、天下りの4つに分け、企業文化に与える影響を考察している。また、清水（2014）は、経営者の年齢に着目し、経営者が若い方が企業価値は高まるという仮説を立証している。

経営者の属性に関する研究のもう一つの観点として、属性が異なる者に経営者が交代した時の戦略の変化や業績の変化を考察するものがある。山野井（2006）では、日本の中小企業の経営者交代に注目し、他社での勤務経験が豊富な人物に経営者交代すると、より大きな戦略の変更がその後に行われていることを明らかにした。

このように、組織の大小などの違いにかかわらず、経営者の属性が経営に影響し、ひいては経営パフォーマンスに差を生んでいるとされている。同じように独立行政法人において経営者の属性によって経営に変化が生まれることが予想される。そこで先述した独立行政法人の特殊性を考慮しつつ、以下のような調査を行う。

4. 作業仮説の設定

前章で述べた通り、独立行政法人の長に関する研究はこれまでになく、まずは実態を調査しなければならない。調査をするうえで必要となる作業仮説も、他の組織の長に関する研究と、独立行政法人が持つ特徴を勘案しつつ導出するため、探索的にならざるを得ない。そこで以下のような複数の小作業仮説を組み合わせ、独立行政法人の長と、その目的である効率化の関係に迫ることとする。

まず、独立行政法人は、各個別法に定められた専門性の高い事業を行う組織であり、通則法においても、組織の長たる者に高度な知識を求めている。したがって、三品他（2010）のように、組織の長として選任されたものの学歴や専攻等には偏りが生じているであろう。もしも専攻外の者が組織の長になっている場合があるとすれば、両者を比較したときに効率性には差が生じているはずである。そこで第1の仮説を以下のように定める。

H1：独立行政法人の長の学歴等には偏りがあり、専門性の高い者が長を務める法人が効率化を達成している。

次に、やはり通則法では、法人の長たる者に高度な管理能力を求めている。この背景であるNPMの観点からも、岡室や山野井の研究結果からも、独立行政法人の長となる前に、民間企業の経営経験が豊富な者が法人の長となった場合は、そうでない場合と効率化に差が生じていることが予想される。そこで第2の仮説は次のようになる。

H2：民間企業の経営者経験がある者が法人の長となった場合、そうでない者が法人の長となっている法人と比較して、効率化が達成されている。

学歴や職歴とは別の観点の属性として、法人の長の年齢がある。異なる組織形態に順応する柔軟性などは、清水（2014）が指摘するよう若い方が良い可能性がある。しかし反対に、長年の当該分野での経験が事業運営の効率化に資する可能性もある（岡室、2006）。いずれにしても、組織トップへの就任時の年齢は、組織に何らかの影響を与えているであろう。そこで作業仮説として以下の仮説を第3の作業仮説とする。

H3：就任時の年齢が高い方が効率化は達成されている。

最後に、仮説2とも関係があるが、「官から民へ」や「天下り批判」から、独立行政法人の長は元官僚の就任を避けるようになってきている。これは政府と独立行政法人のエージェンシー関係という観点からは、経歴的に政府と関係のない外部者が独立行政法人の長に就任することは、第三者的な視点からモニタリング機能を高め効率化に資するであろう。しかし反対に、これはプリンシパルとの間の情報の非対称性を増大させ、これがエージェンシーコストの増加を招き、効率化に反する作用をもたらすかもしれない。したがって、ここでも相反する2つの仮説が考え得るが、作業仮説としては次のようなものとする。

H4：元官僚でない者（非天下り）が法人の長となったほうが効率化は達成されている。

本論では以上4つの作業仮説をもって、次のような調査を行う。

5. 調査方法

今回の調査では、2019年3月31日時点で存在する87の独立行政法人を調査対象とした。2001年の制度発足以来、いくつかの法人は廃止されたり統合されたりしたが、現存しない法人は情報収集が困難なため、今回の調査では含めない。データソースは一般企業の有価証券報告書に相当する、各法人が毎年度公開する『事業報告書』の情報を用いた。さらに不足した情報はその他の公文書や公開情報で補足した。

各法人の事業報告書の「役員状況」より、法人の長の年齢、学歴・職歴を採取し指標化した。学歴からは出身大学を“The Times Higher Education 2020”からランク付け（5段階）したものと、専攻

分野と事業の適合具合（3段階）と学位（3段階）を乗じたものを「専門性」を表す指標とした⁴。次に職歴から、以前に所属した組織を民間企業、公益法人等、大学、官公庁に分類し、そこでの職位を社長級、役員級、それ以外と分類し、数値化して乗じた値を「経営者経験」の指標とした⁵。年齢については就任時の年齢、「天下り」の判断については、新卒時に官庁に就職しているか否かで判別した。

各法人の効率化の達成状況については、独立行政法人評価委員の評価を基に指標を作成する。2014年以前では、各法人に評価委員会が設置され、毎年度の目標の達成状況について5段階で絶対評価が行われていた。これは各法人がそれぞれ個別法に定められた特有の事業を行っているため、法人間の比較が容易ではないからである。本研究ではこの評価を数値化し、任期中の評価の傾向をつかみグループ分けを行い比較する⁶。

なお、対象者は条件を平等にするためにさらに絞り込み、2001年から2014年までに退任した者に限定した。2014年以降は評価方法が変更されているために評価の連続性が担保できないためである。

6. 調査結果

前章で示した手法を用い、独立行政法人の長の属性を調査した結果、以下のような結果を得た。なお、集計作業は筆者が全て個人で行ったため、入力ミスなどの可能性があることを付記しておく。

専門性を示す学歴に関しては、世界大学ランキングでも上位大学の出身者が大半を占め、独立行政法人の長となっている者は極めて高学歴であることがわかる。専攻の適合性で適合しなかった者の多くは法学部の出身者である。法務省所管の独立行政法人が存在しないため、このような結果となった。学位は学士に次いで博士号取得者が多く、ここでも高学歴者が多いことが示される。

経営者経験に関しては、官公庁しか経験していないものは少数で、多くが他の組織での職務経験を有していた。職位に関しても役員級以上の経験者が多く、就任時の年齢も多くが60歳代であることから、相応の経験を積んでいることが思料される。「天下り」に関しては約半数が該当することがわかった。

大学ランク

1~20	5
21~50	51
51~100	11
101~1000	28
1001~	6
不明	23
総計	124

専攻の適合

適合	57
やや適合	5
適合しない	36
不明	26
総計	124

学位

博士	36
修士	10
学士	52
不明	26
総計	124

職歴

民間企業	24
公益法人等	14
大学	28
官公庁	30
不明	28
総計	124

職位

社長級	48
役員級	37
上記以下	32
不明	7
総計	124

就任時の年齢

最年長	76
最年少	55
平均	63.4
中央値	64
年齢が判明（人）	96

元官僚

新卒で官公庁	62
上記以外	59
不明	3
総計	124

次に、各法人の評価結果を年度ごとに集計すると、次のような結果となった。「4」を中心にさほど大きなばらつきはなく、最低評価の「1」は一度も出現せず、最高の「5」も極めて稀である。

各年度の効率化評価結果

評価/年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	3	8	10	0	0	1	0	0	1	0	1	0
3	4	1	6	3	9	16	17	20	7	4	5	6	7
4	16	18	36	48	52	51	52	50	61	70	71	68	69
5	0	0	1	0	2	1	0	0	2	1	1	2	1

これらの結果を基に、独立行政法人の長の年齢、専門性、経営者経験等と、効率化に関する評価の関係をまとめると次表のようになった。評価区分は、在任中に「4」の評価しか得たことのないものを「普通」「3」や「2」という相対的に低い評価をされたことのある者を「低い」、 「5」を得たことのあるものを「高い」に区分した。なお、「3」と「5」を両方経験したことのある者は1名のみで、今回は「高い」に分類している。専門性と経営者経験について本指標では、数値が小さいほど豊富であることを示している。

指標/評価区分		低い	普通	高い
人数		39	81	4
年齢	最小	55	55	55
	最大	76	74	68
	平均	62.8	63.8	61.5
	中央値	63.5	64	61.5
専門性	最小	1	1	3
	最大	36	45	6
	平均	12.6	12	5
	中央値	8.5	6	5
経営者経験	最小	1	1	2
	最大	12	12	3
	平均	4.6	5.2	2.3
	中央値	3	4	2.3
元官僚（率）		58%	47%	75%

効率化が低いグループと普通のグループの差の検定

	年齢	専門性	経営者経験	元官僚
Mann-Whitney の U	827.5	877	788.5	1335
Wilcoxon の W	1355.5	2957	1418.5	2076
Z	-1.089	-0.681	-1.705	-1.116
漸近有意確率（両側）	0.276	0.496	0.088	0.265

集計の結果、約3分の2の者が「普通」に区分され、約3分の1が「低い」、4名が「高い」に分類された。各区分間で就任時の年齢に関して記述統計の平均では、年少者の方が若干評価は低くなる傾向があるものの、評価が高いとされた4名の平均年齢は比較的に若い。専門性については、記述統計上は若干専門性が低い方が評価も低い。経営者経験は反対に経営者経験が豊富なほうが評価は低いという結果になったが、評価が高い4名の経営者経験は他と比較すると豊富であるという結果になる。元官僚が法人の長となった場合については、58%が評価の低い傾向になる一方で、4名の高評価を得たもののうち3名が元官僚であるという結果であった。サンプル数が極端に少ない「高い」を除いたグループ間の差の検定を行ったが、いずれの指標も統計上有意と言える差は見られなかった。

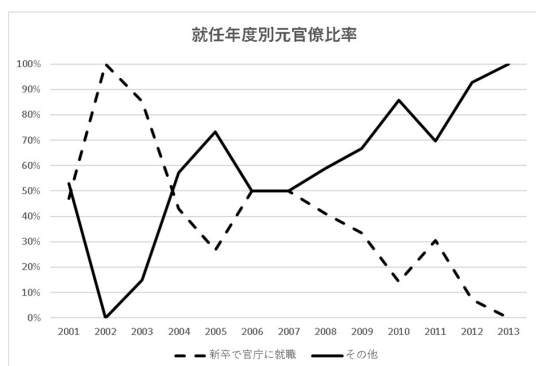
7. 考察

作業仮説と照らし合わせながら考察を行うと、仮説1に関しては、独立行政法人の長は極めて高学歴者が就任しており、専門性の高いものの方が、効率化を達成しており支持される。仮説2に関しては、経営者経験が豊富であるからといって、効率化が達成されているわけではなく、支持されない。仮説3については、平均的な傾向としては、年齢が高い方が効率化はなされている一方で、他と比較して評価が高い例外的なケースでは反対の結果となり、部分的にしか支持されない。仮説4に対しても、一般的な傾向としては支持されるが、例外的に評価が高いケースでは支持できないという結果であった。いずれにしてもこれらの傾向は、記述統計以上の数値での結果であり、統計的に有意といえるほどの差とはならない。これはなぜだろうか。

そもそも、独立行政法人の長を外部に求める理由は、独立行政法人の真のプリンシパルの要求を満たすためであった。これが本当になされているのか、各年度に就任した法人の長が元官僚であることを確認すると、次の線グラフのように、実際に元官僚が法人の長となるケースは減少していることがわかる。しかしこれは作業仮説4の設定の際に議論した、独立行政法人の直接のプリンシパルである政府との間でエージェンシーコストの増大を招いてしまう、負の側面が出現し、NPMの利点の一部を打ち消してしまったのではないかと。つまり二層のプリンシパル・エージェント関係が影響してしまっている可能性がある。

また、今回用いた各指標について次表のように整理すると、それぞれがトレードオフのような関係になってしまう場合が散見される。このトレードオフ関係が統計処理をしてしまうと明確な差を生まない原因の一つとなっている可能性がある。例えば、専門性に関する指標の上位者と下位者を比較すると、専門性の高いものの平均の経営者経験は、専門性が低いものと比較して低くなっている。

このように、独立行政法人という組織を例に組織の長と経営の効率化の関係を考察すると、ある属性が組織運営の効率化に資する傾向は読み取ることができるが、説明力は必ずしも強くはない。これは組織のエージェンシー関係や、組織の長たる者に求める能力のトレードオフ関係に起因することが示唆される。



経営者の属性のトレードオフ関係

	専門性	経営者経験	元官僚
年齢が若い (11人)	18.6	6.1	9
年齢が高い (11人)	10.3	4.4	2
	年齢	経営者経験	元官僚
専門性が高い (20人)	65	5.8	4
専門性が低い (14人)	62.2	4.8	8
	年齢	専門性	元官僚
経営者経験が豊富 (7人)	66.7	11.5	2
経営者経験が貧弱 (8人)	63.7	13.7	5
	年齢	専門性	経営者経験
元官僚 (63人)	61.3	15.2	5
非元官僚 (60人)	65.8	8.9	4.8

8. 結論

本論では、組織のトップの属性と経営の効率化の関係について、日本の特殊な行政機関であり、非営利組織の一種とも言える独立行政法人を対象に実証を試みた。その結果、統計学的には必ずしも有意差があるとは言えないものの、組織の長の専門性が高い場合や、就任時の年齢が高い方が効率化は達成さ

れている傾向が見られた。組織の長と組織運営の効率化の関係には、その組織のエージェンシー構造や、法人の長に求められる専門性や経験などの特性間の関係も考慮しなければならないことが明らかになった。

このような考察結果から得られた示唆は、従来行われてきた民間企業を対象とした経営者の属性とそれが組織戦略や収益性に与える影響の研究と同様に、組織の長の属性と経営の効率化の関係にも複雑な構造があり、研究対象と成り得ることが示されたこと。加えて実践的な意義として、わが国で実施されている「官から民へ」という政策が、これまで政府が行っていた事業を、単に民間企業経営者に委ねるだけでは、国民が求めている業務の効率化は達成されないことがあると示したことにある。

もちろん本研究では、独立行政法人という特殊な事例のみを扱い、さらに限られた10数年という期間内の事象を調査したものであり、普遍性という点では頑健性に乏しい。また、経営者の属性や効率化を測定する指標についても議論の余地が残されている。そこで今後の研究としては、独立行政法人の評価方法が変更された2014年以降を対象とした研究や、類似の法人形態である国立大学法人との比較、さらには経営者の属性や効率化の達成度を指標化しない質的な研究なども行う必要がある。また、本論で指摘した国民、政府、独立行政法人のエージェンシー関係について、数理モデルを用いた分析を行い、情報の非対称性を克服する方法を模索することにも、次の研究の方向性として考え得るであろう。

【注】

¹ 類似の法人形態として国立大学法人や地方独立行政法人も存在するが、根拠法が異なるため、本論では取り扱わない。

² エージェンシー理論については、Jensen(1979)、Fama(1980)などを参照。

³ 独立行政法人の長は、「理事長」「館長」等、法人によって呼称は異なる。また、任期は原則として中期計画の期間とされているが、任期中の解任や再任もあり得る。

⁴ 大学ランキングは毎年変動しているが、5段階（トップ20、50、100、1000、それ以下）とすることで大きな齟齬は発生しない。専攻と事業の適合具合は筆者の判断であるため齟齬が生じ得ることを付記する。

⁵ 複数の組織や役職を経験している場合は、評定の高いものを優先した。

⁶ 黒木（2019）が指摘するように、行政コスト計算書の数値なども効率化の変数として採用し得る。しかし独立行政法人を含む行政機関が実施する政策の評価方法の妥当性については、西出（2020）のような別の議論が必要である。

引用文献

- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In *Economics social institutions* (pp. 163-231). Springer, Dordrecht.
- 飯塚俊太郎, 稲継裕昭 (2019) 「独立行政法人の運営状況－サーベイによる実態調査－」『会計検査研究』 No.59.69-83.
- 岡室博之 (2006) 「高度成長期の新規上場企業のコーポレート・ガバナンスと企業家の役割」『経済研究』 No.57 (4) .303-313.
- 岡本義朗 (2008) 『独立行政法人の制度設計と理論』中央大学出版部.
- 河合秀樹 (2017) 「『二層エージェンシー』モデルによるグループガバナンスの再設計—子会社取締役会の改革に向けて—」『中央大学大学院研究年報』 No.5, 37-49.
- 黒木淳 (2019) 「独立行政法人におけるインセンティブ制度の実証的考察－独立行政法人データベース構築の試み－」『会計検査研究』 No.59.53-68.
- 清水龍登 (1992) 「日本の経営者のリーダーシップ」『農業経営研究』 49(3), 85-90.
- 清水一 (2014) 「経営者の年齢とグローバル化が企業価値に与える影響について」『大阪経大論集』 64(6), 235
- 堤和馬 (2000) 『巨大省庁天下り腐敗白書』講談社.

- 寺岡寛 (1997) 「中小企業経営者と学歴構造」『中京経営研究』, 6(2), 119-139
- 独立行政法人制度研究会 (2001) 『独立行政法人制度の解説』第一法規出版.
- 福家俊郎, 浜川清, 晴山一穂 (1999) 『独立行政法人 その概要と問題点』日本評論社.
- 三品和広 日野恵美子 他 (2010) 「企業トップのバックグラウンド 日米台比較」『国民経済雑誌』201(3), 29-47.
- 西出順郎 (2020) 『政策はなぜ検証できないのか 政策評価制度の研究』勁草書房
- 西山慶司 (2003) 「政府部内における「エージェンシー化」と統制の制度設計-- 日英比較による NPM の理論と実際」『公共政策研究』3, 106-117
- 山内直人 田中敬文 奥山尚子 (2012) 『NPO NGO 辞典 市民社会の最新情報とキーワード』大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター
- 山野井順一 (2006) 「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係：後継者の組織社会化の」『日本経営学会誌』16(0), 43-55.