



組織行動論

第13回 日本的経営とは



日本的経営の変化

- 「日本的経営」は、高度成長期モデル
 - 長期雇用、年功序列、企業別組合
- 集団主義的行動、高い同質性とまとまり
 - メリット：
 - ・ キャッチアップ型の経済で、組立加工産業とそれを支える産業に向いていた。
 - デメリット：
 - ・ 会社人間、転職の難しさ、創造性



Case: What was Japanese management?

- 現代の経営環境と日本的経営
- 1. 事例: 1970年の日立製作所
- 2. 日本的経営とは
- 3. 3種の神器
- 4. 稟議制度
- 5. 組織の特徴
- 6. 会社人間
- 7. 経営環境の変化
- 8. 人材流動化と年俸制



事例: 1970年の日立製作所

- 定年まで勤める
- 勤続年数で評価される
- 企業別の労働組合
- 福利厚生充実
- 稟議制度
- コミュニティとしての会社



日本的経営とは

- 大企業の男子正規従業員を対象
- 高度成長期にみられた経営のやり方
- (1) 人の管理
 - 終身雇用、年功序列、企業別組合、福利厚生
- (2) 意志決定
 - 稟議制度、ボトムアップ型
- (3) 組織の特徴
 - 柔軟な変化、権限・責任の不明確さ、会社コミュニティ
- 高度成長、オイルショックの克服、輸出大国化
- キャッチアップ型の成長で有効であった



3種の神器

- 1973のOECD対日労働報告書
- (1) 終身雇用
 - 企業が従業員に対して一生にわたって会社で働き続けることを保障する
- (2) 年功序列
 - 勤続年数で昇進・昇給の面で評価：賃金、ポスト、資格
- (3) 企業別組合
 - 組合員＝正規従業員
 - 組合幹部＝会社の籍を残す
 - 組合は上部団体に独立



稟議制度

- 定義
 - ある事柄を決める際にその案を作成するものが案を書いた提案書(稟議書)を、上司、関連部署の課長・部長や、最終決定権源を持つ重役に順次昇任されて、決定・実行する制度。
- 根回し
 - ボトムアップ c.f. トップダウン



組織の特徴

- 急激な成長と柔軟な構造
- チームワークの重視とオーバーラップ
- 権限・責任の不明確さ



会社人間

- 会社コミュニティ
 - 会社＝生活コミュニティの場
 - 同じ価値観、行動スタイル、忠誠心、同質性
- 会社人間
 1. 職業能力・視野・関心の限定
 2. 条件・賃金が会社で決まるので会社に従う
 3. 生活時間での労働時間の比率
 4. 生活意識では会社を最優先



経営環境の変化

- 経営環境の変化
 1. ハイテク化＝熟練の意味が薄れる
 2. ソフト化により異質な人材へのニーズ
 3. 勤労観の多様化
 4. 女性の社会進出や高齢化
 5. 環境問題への対応
 6. 国際化の進展とグローバル・キャリア



人材の流動化と年俸制

- 終身雇用から人材流動化
 - 非終身雇用型就業者の増加
 - 流動性の増大
- 年功序列から年俸制へ
 - 業績目標の達成度合いに応じた賃金評価の部分の増大
 - 基本年俸と業績年俸
 - 人により賃金の増大・減少



日本企業の組織的特性



日米企業の経営比較

- 加護野、野中、榊原、奥村(1983)
- 日米企業の経営比較
 - 経営環境、生産技術、目標、戦略、組織構造、組織過程、経営者
- 1980年の上位千社のアンケート調査と定性分析
- コンティンジェンシー・アプローチによる



経営組織の日米比較

	アメリカ	日本
組織構造	戦略的階層組織	創発的ネットワーク組織
組織統合	統合システム	価値・情報の共有
組織学習	システムによる個人学習	集団による組織学習
環境適応	トップダウンによるグラウンドデザイン	ボトムアップによる微調整
トップ評価	業績主義	継続性
企業文化	強固な価値	ルースな価値
	官僚制的ダイナミックス	グループダイナミックス



(1) 組織構造

- 米: 戦略的階層組織
 - 戦略的決定と業務的決定の区別
 - 業務的決定の事業部長への委譲
 - 戦略的決定の本社集中
 - 事業部評価での財務指標重視
- 日: 創発的ネットワーク組織
 - 分業の一環として事業部制
 - 生産単位をプロフィットセンターに
 - 対人コンフリクトによる問題解決
 - 頻繁な組織改革



(2) 組織統合

- 米: 統合システム
 - 明確な統合システム
 - 規則・手続・階層・計画、連結役割、タスクフォーカス、統合部門、マトリックス組織
 - 例: ブランド・マネージャー
- 日: 価値・情報の共有
 - 価値・情報の共有を高める手段の準備
 - ・ 社会化を行う研修制度
 - ・ 多様な職場をさせる人事ローテーション
 - ・ 良好な労使関係



(3) 組織学習

- | | |
|-------------------|----------------------|
| ● 米: システムによる個人学習 | ● 日: 集団による組織学習 |
| ■ マニュアルによる徹底的な標準化 | ■ 簡単な職務記述書とダイナミックス |
| ■ 個人主義による学習 | ■ 相互の職務をオーバーラップと問題解決 |
| | ■ 集団による共同開発 |



(4) 環境適応

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| ● 米: トップダウンによる
グランドデザイン | ● 日: ボトムアップによる組織学習 |
| ■ トップダウン | ■ ボトムアップ |
| ■ グランドデザインの追求 | ■ トップが現場サイドの意識変化と環境適応を引き出す |
| ■ ドラスティックな全面的変更 | ■ 微調整型の変化 |
| | ・ 小集団活動 |



(5) トップマネジメントの評価

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ● 米: 業績主義 | ● 日: 継続性 |
| ■ 取締役会: 政策立案と執行の分離 | ■ 取締役会: 決定事項の決議の場 |
| ■ 専門家と社外取締役 | ■ 内部昇進の多さ |
| ■ 高流動性と業績評価 | ■ 長期的内部資源蓄積 |
| ■ トップによる政策提言 | ■ 現場主義の政策展開 |
| ■ 財務・技術の出身 | ■ 営業・生産の出身 |



(6) 企業文化

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| ● 米: 強固な価値 | ● 日: ルースな価値 |
| ■ 理想型の経営理念
・ IBM: 問題解決 | ■ 人間関係の重視
・ 日立: 和 |
| ■ 高くシステム化された価値観と行動 | ■ 組織メンバーの解釈の自由度の高さ |
| ■ 洗練されたパラダイム | ■ ルースで包括的なコンセプト |



日米組織の強みと弱み

● 米:ビューロクラティック・ダイナミックス

強み

1. 大きな情報処理負荷に対応
2. 人の交代に強い
3. 行動の高い予測可能性
4. 短時日での行動転換
5. 機動的資源展開

弱み

1. 下位の自由な対応の弱さ
2. トップの情報集中
3. 官僚制の弊害

● 日:グループ・ダイナミックス

強み

1. 下位の自律的な適応
2. 非公式な情報処理
3. あいまい情報の伝達
4. 末端の学習活性化
5. 内発的動機付け

弱み

1. 集団間の統合負荷大
2. 情報伝達の不透明
3. 知識が属人的
4. 行動変更に長時間



まとめ

● 日米相互の学習

- 日本:業績評価システム
- 米国:小集団活動、信頼関係

● 学習する組織への展開

● 進むグローバル化と多様な価値観の共存