佐藤和君博士学位請求論文審査報告

審査対象論文

「新・日本的経営論 ―社会の変化と企業の文化―」

論文の問題意識と目的

日本の高度成長期を支えた日本「的」経営は、終身雇用、年功序列、企業内労働組合の三種の神器に代表されるが、その後、大きな変化を遂げてきた。海外からの影響も受けたが、日本の経営が欧米の経営になった訳ではなく、日本独自のスタイルが多く残っている。本論文ではそれを日本「型」経営、「新・日本的経営」と呼び、日本「的」経営と区別している。本論文はその「新・日本的経営」の実態を明らかにすべく、変化しないものは何か、変化したものは何か、そしてどのように両者を調整してきたのか、を組織文化の枠組みを導入して検討しようとするものである。

論文の構成

はじめに
第Ⅰ部 組織文化：「革新性」

第１章 組織文化の定義と機能
１－１ 「組織文化」とは
（１） 組織文化の構成要素
（２） 何が共有されているのか
（３） 本論における「組織文化」の定義
１－２ 組織文化の分析レベル
（１） 経営学全体における位置づけ
（２） 「風土」,「社風」,「DNA」という用語について
（３） 組織文化への２つのアプローチ
１－３ 組織文化の内部統合機能
（１） 組織維持
（２） コミュニケーション
１－４ 組織文化の外部適応機能
（１） 多義性の削減
（２） 経営戦略との関係
（３） 経営の諸要素との関連
おわりに

第２章 革新的組織文化
２－１ 組織文化の形成過程
（１） 個人レベルでの形成過程
（２） 「強い」組織文化
２－２ 組織文化の成長段階

（1）　創出期
（2）　成長期
（3）　成熟期
２－３ 革新的文化の必要性
（1）　経営者の役割
（2）　革新的－保守的の次元
おわりに

第３章 ハイブリッド・モデル
３－１ 「進化」とは
（1）　生物学における進化
（2）　社会学における進化
（3）　文化相対主義へ
３－２ 文化移転のモデル
（1）　「ハイブリッド・キャピタリズム」
（2）　組織文化のダイナミクス
３－３ ハイブリッド・モデル
（1）　「ハイブリッド・モデル」とは
（2）　経営学としてのハイブリッド・モデル
おわりに
Ｉ 組織文化：「革新性」のまとめ

第Ⅱ部 基層文化：「集団志向」

第４章 日本人論
はじめに
４－１ 日本人の基層文化を支えるもの
（1）　多神教的な日本人の意識
（2）　基層文化としての宗教
（3）　日本人の自己
４－２ 「集団志向」対「個人志向」
（1）　集団主義を生んだもの
（2）　集団と個人
（3）　現代人の感情
おわりに

第５章 集団志向へ
５－１ 集団主義の変化
（1）　世代交代と意識の変化
（2）　集団主義から集団志向へ
５－２ 集団志向と終身雇用制
（1）　日本的経営論
（2）　日本的経営とハイブリッド・モデル
おわりに

第６章 実証１：革新性×集団志向
６－１ 個人調査による実証分析１
（1）　革新性の次元×集団志向の次元
（2）　仮説と分析方法
（3）　分析結果
６－２ 企業調査による実証分析１
（1）　仮説と分析方法
（2）　分析結果
おわりに

II 基層文化：「集団志向」のまとめ

第Ⅲ部 表層文化：「権力格差」

第７章 これからの日本人
７－１ タテ社会の変化
（１） 垂直的な日本「的」経営
（２） 家族の変化
（３） 上下の意識の希薄化
７－２ 水平的集団志向へ
（１） 垂直的から水平的へ
（２） 日本「型」経営に向けて
おわりに

第８章 文化の次元と組織運営
８－１ 組織の統制メカニズム
（１） 組織と管理
（２） 官僚制
（３） ３つの統制メカニズム
８－２ 組織文化による統制
（１） 日本型経営と統制メカニズム
（２） 組織文化型の組織類型
（３） 新しい組織構造
８－３ 組織と信頼
（１） 信頼と共同体
（２） 信頼とマネジメント
おわりに

第９章 実証２：革新性×集団志向×権力格差
９－１ 個人調査による実証分析２
（１） 権力格差の次元
（２） 仮説と分析方法
（３） 分析結果
９－２ 企業調査による実証分析２
（１） 仮説と分析方法
（２） 分析結果
おわりに
III 表層文化：「権力格差」のまとめ

第Ⅳ部 アジアの文化：「信頼」

第１０章 信頼メカニズム
１０－１ 信頼と現代社会
（１） 信頼社会日本
（２） 「日本的経営」の問題
１０－２ 近代化と権利の文化
（１） アメリカにおける信頼
（２） 近代化
（３） 情報化社会
１０－３ 信頼と日本型経営
（１） 会社への信頼
（２） ハイブリッドとしての解決方向
おわりに

第１１章 アジアの企業文化
１１－１ 日本における企業文化の特徴
（1） 欧米とアジアを分ける次元
（2） 信頼とその範囲
１２－２ アジアの企業文化
（1） アジア文化間の違いを考える
（2） アジアの企業文化とは
（3） 結論に変えて
おわりに

第１２章 家父長型リーダーシップ
１２－１ 家父長型リーダーシップとは
（1） 家父長型リーダーシップとそれをめぐる諸概念
（2） リーダーシップ・スタイルの成果
１２－２ 職場と従業員に関する調査
（1） 調査の概要
（2） 構成要素と関係
（3） 成果との関係
（4） 考察
１２－３ 組織文化についての分析
（1） 組織文化とリーダーシップ
（2） 組織文化と成果との関係
（3） 考察
おわりに
IV アジアの文化：「信頼」のまとめ

第Ｖ部 企業文化：「水平的集団志向」

第１３章 ファミリービジネス
１３－１ 日本のファミリービジネスの現状
（1） 日本におけるファミリービジネス研究
（2） ファミリービジネスが抱える経営課題
（3） 中小企業の特徴
１３－２ 長期の維持発展に向けて
（1） 経営者による組織変革
（2） 価値観の継承
おわりに

第１４章 ダイバーシティとコンプライアンス
１４－１ 組織文化から見たダイバーシティとコンプライアンス
（1） ダイバーシティ経営
（2） 仮説の設定
１４－２ 探索的分析１
（1） ダイバーシティと組織文化に関する調査
（2） 具体的な施策，コンプライアンスと組織文化に関する調査
１４－３ 探索的分析２
（1） 文化による分類
（2） 結論に代えて
おわりに
V 企業文化：「水平的集団志向」のまとめ
あとがき
参考文献

論文の概要

第 1 章では各種文献のサーベイの後、組織文化が「あるグループの組織文化とは、そのグループのメンバーに共有された基本的価値観と、そこから生じる行動パターンのことである」と定義される。組織文化の 2 大機能として、内部統合機能と外部適応機能が提示され、内部統合機能としては、コミュニケーション良好化・帰属意識向上など、外部適応機能としては、環境を見る認知枠組み・戦略の方向付け／遂行などの機能が確認される。

第 2 章では革新的組織文化が検討される。かつては強い企業文化の重要性も指摘されてきたが、強いだけでは環境変化についていけず、組織文化の逆機能が働くこともある。そこで重要となるのが組織文化の外部適応機能として、革新を促すような革新的組織文化、という動態的側面であることが確認される。

第 3 章では文化の変化という動態的側面を分析するハイブリッド・モデルが導入される。世界共通の要素で移転可能性の大きいもの（設備、資本、科学技術、原材料など）を形式文明、社会・国にとって固有の要素で移転可能性の小さいもの（社会的・文化的・歴史的価値観・規範など）を基層文化とし、その両者を調整し、結合させるソフトウェア的存在の中間層が表層文化、というモデルである。

第 4 章では基層文化としての日本人の集団志向が考察される。基層文化なので、日本人の集団主義は大きく変化せず、個人主義になることは無かったが、欧米他、各種環境変化の影響は受けている。そこで集団主義と個人主義を二値概念ではなく程度の問題として捉え、軸としては集団志向と個人志向という用語が導入される。

第５章では組織文化の内部統合機能としての集団志向への変化が検討される。本論文では、日本の戦後高度成長期・三種の神器に代表される経営を日本「的」経営、その後の時代を含め、一般に日本社会の特徴から影響を受けた欧米と異なる経営を日本「型」経営としているが、基層文化としての集団は依然として残るものの変化はしてきたので、極端な集団主義ではなく、集団志向という訳である。

第 6 章では二つの実証分析が行なわれる。組織文化の外部適応機能である革新性を表す革新的 vs. 保守的の次元と内部統合機能である集団志向を表す集団的 vs. 個人的の次元を掛け合わせた組織文化の分類で組織の有効性指標が確認され、組織文化が集団的なほど、そして革新的なほど、企業の業績は高くなるこ

とが検証される。

第 7 章では権力格差の次元として、垂直的 vs. 水平的という軸が追加検討される。集団主義 vs. 個人主義という軸と併せ、米国の水平的集団主義に対して日本は垂直的集団主義であったという研究が多い。三種の神器を特徴とする日本「的」経営は、垂直的集団主義に適していたからである。しかしその後、欧米の影響もあり大きな変化が訪れ、極端な集団主義は集団志向へ、儒教的な垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団志向への変化がみられた。それ故、垂直的な年功序列制は徐々に、水平的集団志向の能力主義へ変化する日本「型」経営が見られるようになったという。

第 8 章では権力格差という文化の次元と組織運営の関係が検討され、垂直的な権力格差では官僚制が有効で、個人志向の場合は市場メカニズム、集団志向の場合には組織文化による統制が有効であると指摘される。垂直的集団主義であった日本「的」経営では官僚制とクランすなわち強い組織文化の組み合わせが有効であったが、水平的集団志向の日本「型」経営では、組織文化による統制のみが有効との考察がなされる。

第 9 章でも二つの実証分析が行なわれる。第６章の分析の２軸に加え、内部統合機能の権力格差（垂直的 vs. 水平的）という３つ目の軸が加えられ、有効性指標が確認される。更に業績との関係を分析したところ、組織文化が革新的で集団的に加え、水平的なほど高いモラールが達成され、高収益になることが確認される。これにより、組織文化の分類軸としての３軸の有効性が証明される。

第１０章では日本「的」経営から日本「型」経営への変化の際、変わりにくい基層文化と変化した形式文明の調整役としての表層文化が、日本の「信頼の文化」であることが確認される。「信頼の文化」は日本の伝統的な価値観の水平的な集団意識を満足させるだけでなく、常に革新的な組織文化を作り上げることに貢献していることが示される。

第１１章ではアジアの国々の文化の違いが検討される。米国の水平的個人主義に対して、日本は水平的集団主義だが、中国、台湾、韓国、タイなどを見ると、それぞれに違いは見られるものの垂直的集団主義と考えられる。これらを分類する次元は、元々西洋の国同士、または西洋と東洋の比較には有用だが、東洋の国同士の比較には不十分であることが示される。

第１２章では孔子の思想に基づく家父長的リーダーシップが検討される。その構成概念は権威主義的リーダーシップ、博愛主義的リーダーシップ、道徳的リーダーシップとされ、日本のデータを用いた実証研究でもそれらが確認できることが示される。この実証研究ではその３つの構成概念と組織文化の関係も検討され、博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップは集団的で水平的な文化で強いことが示される。

第１３章では日本の上場企業でも多いファミリービジネスが検討される。日本「的」経営では垂直的な文化だったので、大企業ではピラミッド構造の組織体制・諸制度で官僚主義的な支配が有効、中小企業では、家父長的な上意下達のリーダーシップが有効であった。日本「型」経営では、水平的な文化となり、強い企業文化の創出、価値共有を通じた組織統合が論じられる。ただし、会社人間にならないよう、長期雇用の従業員には家庭、地域、趣味などの他の共同体への参加を促す「健全な依存」を目指すことの重要性が、短期雇用の従業員や社歴の短い中途採用者にはOJTや非公式なつながりを含めた共通の経験による信頼醸成の重要性が確認される。

第１４章ではダイバーシティとコンプライアンスが検討される。「健全な依存」により、複数の共同体に所属すると複数の価値観、異なった価値観を受け入れる素地ができ、ダイバーシティを受け入れられるようになり、異質の情報が組織に持ち込まれ、情報の新結合、つまりイノベーションに繋がりやすいという。ただ、集団性の強さは、信頼関係なしにはハラスメントに繋がる恐れもあり、コンプライアンス的に問題事案になるので、トップの経営理念の倫理性が必要となることが示される。実証研究では信頼と理念浸透が、コミュニケーション活性化と職場風土を通じて多様性インクルージョンを高め、その多様性インクルージョンは、イノベーションに寄与し、企業の成長をもたらすことが確認される。もう一つの実証研究では集団志向はインクルージョンを高めるが、権力格差がコンプライアンス違反を導いていることも確認される。

最後のまとめでは日本企業の組織文化が、日本「的」な垂直的集団主義から日本「型」の水平的集団主義へ変化している事実と、権力格差の高い文化で有効であった官僚的な組織運営から価値観を共有する経営への変化の必要性が再確認されている。

論文の評価

本論文は日本の経営を支える組織文化という概念を真正面から取り上げ、それが日本企業にとってどのような意味を持つのかを、大量の文献の渉猟と大量データの実証研究により検証した大作である。文献渉猟においては、経営学文献はもちろんのこと、社会学、社会心理学、文化人類学、文化論、文明論、宗教学など、幅広い領域を丹念に探索し、組織文化の変化を表わす、集団主義 vs. 個人主義、水平的 vs. 垂直的、革新的 vs. 保守的という 3 つの軸を探り出した点は、大きなオリジナリティと言える。

戦後の日本「的」経営は、集団主義による終身雇用、垂直的な権力格差による年功序列、そして信頼による企業内労働組合という三種の神器に代表されるが、90 年代のバブル崩壊以降、大きく変化してきたとされている。しかし終身雇用を支える新卒一括採用、企業内教育は依然として残り、終身雇用が崩壊したとは言えない。筆者が欧米諸国の影響により、日本の経営にも個人主義の影響が多く見られるようになってきたという説に対し、集団主義 vs. 個人主義という二値の比較ではなく、連続的な程度問題であるとし、戦後の変化は極端な集団主義から集団志向への変化であり、それ故、終身雇用も根強く残っていると分析している点は興味深い。

一方、年功序列を支えた垂直的に高い権力格差は、水平的な志向に変化し、人事評価制度も能力主義的へと変化している。文化の変化を、移転可能性の大きい形式文明、社会や国にとって固有の要素で移転可能性の小さい基層文化、その両者を結合させるソフトウェアとしての表層文化の三層構造で捉えるハイブリッド・キャピタリズムの考え方を援用し、基層文化としての集団志向と形式文明としての経営諸制度の変化を、表層文化としての水平的な権力格差への変化と捉え、現代の日本「型」経営を水平的集団志向と指摘する本研究を高く評価したい。

また、実証分析においても、文化という非常に数値化の難しい概念に真正面から取り組み、因子分析、主成分分析、QAQF 分析、分散分析、多重比較分析など、多くの手法を使いこなし、概念を計量的に把握するという計量経営学のスタンスを一貫として採っている。15 年間、7 回の実証研究における累積サンプル数は 8000 を超えており、経営学研究においては類を見ないビッグデータによる分析となっている点も確認しておきたい。

更に日本「型」経営において、経営者が自らの組織文化の特徴を捉えた経営を

する必要性が指摘され、集団的、革新的、水平的文化が組織に多様性とイノベーションをもたらし、高業績に繋がる、という実証結果が示されている点は理論的貢献に加え実務的な貢献としても大きい、と言える。

このようにオリジナリティが高く、貢献度も大きな本論文ではあるが、今後解決されねばならない問題点が残っていることも事実である。第一に、仮説の立て方と結論に曖昧な点が残っている。例えば、第１章から第５章の先行研究から仮説を導く過程において、多様な領域を細かく網羅的に紹介しているが、少々内容が冗長であり、紹介のみに留まっていて断片的な印象を受けた。どのような仮説を導出するために多様な領域の中からどの先行研究の紹介が必要で、それぞれがどのような関係にあるのかをきちんと事前に示した方がより良い内容になったであろう。第６章の実証研究で組織の有効性指標が整理されているが、「組織の有効性指標は, 組織文化の分類によって異なる」という仮説になっている為、仮説の支持と棄却の判断に曖昧さが残っている。本文では「部分的に実証された」となっているが、仮説の立て方をもう少し具体的にできたのではないか、という疑問が残る。また、組織文化の４つの分類ごとに経営理念、信頼、社会性、トップ、ガバナンス、心理的安全性、経営目標の各経営要因との関係を見て、単に、特徴となる経営要因が異なるという結論になっている点にも物足らなさが感じられる。組織文化という非常に抽象度の高い概念の計量化という難しい課題に取り組んでいるが故の難しさは判るが、もう少し踏み込んだ分析が望まれる。さらに、第１１章までで述べられてきた文化に関するフレームワークと第１２章のリーダーシップ・スタイルの関係が曖昧である印象を受けた。第１２章の内容自体は非常に興味あるものであるが、論文全体における位置づけについての考察を行なった方がより良い内容になったと思われる。

第二に、第一に関連して実証分析の方法にも曖昧な点が残っている。要因の比較の際、分散分析が多用され、3 要因以上の場合に多重比較分析を行なっている点は近年の分析方針として当然だが、その分析結果はあまり説明されておらず、単に等質サブグループの検定結果のみをもって仮説支持という結論になっている仮説が多く見られる。また、QAQF 分析は定性要因の定量分析（Quantitative Analysis for Qualitative Factors）という 20 世紀生まれの手法であり、本論文のような抽象度の高い要因を定量的に分析するには適していると言えるが、この手法は分散分析を応用しているため、上記のように多重比較が求められる。筆者もその点は意識しているようで、多重比較を併せ持って分析している個所もあるが、それを行なっていない分析も複数見られる。これらにも更なる分析が望まれる。

そして最後に、各実証分析についてはそれぞれ考察がなされているものの、最後のまとめも各章の要約に終始しており、論文全体を通しての理論的、実務的考察が十分に述べられていないように思われる。今後の研究の方向性を含め、全体としてのより具体的な考察やまとめを示すとさらに良いものとなったであろう。

しかしこれらの点は、本論文の根本的な弱点というよりもこのテーマを研究していく上での今後解決されるべき課題という性格のものであり、現時点での本論文の価値を減ずるものではないと言える。それ故、本論文を佐藤和君への博士（商学）学位授与に相応しいものと判断する。

主査　商学部教授・商学研究科委員・博士（商学）　岡本　大輔
副査　商学部教授・商学研究科委員・博士（商学）　柴田　明
副査　関西学院大学総合政策学部教授・博士（商学）古川　靖洋