

Title	組織的創造性について - ヒラメの大量発生とその対応策 -
Sub Title	
Author	田中, 伸樹(Tanaka, Nobuki) 山根, 節
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2003
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2003年度経営学 第1881号 連絡が必要
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002003-1881">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002003-1881</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 論文要旨

所属ゼミ	山根研究会	学籍番号	80228545	氏名	田中伸樹
(論文題名)					
組織的創造性について —— ヒラメの大量発生とその対応策 ——					

### (内容の要旨)

私は日立製作所で 26 年、社命により役員として働いた国際電気で 17 年、合計 43 年の実務暦を持っている。前半 30 年は、日本経済が GDP500 兆円に成長する過程を共有できて、極めてやりがいがあったが、所謂失われた 10 年の時代になって非常に苦戦をした。

何故日立グループや日本企業に壁が生じ、大量のヒラメが発生するのか？

何が変わり、何が変わっていないのか？ そして私たちはどう対応しなければならないのか？

この疑問を問題提起として、43 年の実務暦と 2 年の KBS における研究の、コラボレーション成果を修士論文にまとめた。それは企業活動の原点である組織創造性の強化についての提言となっている。

(注) ヒラメ：上しか見ないビジネスマンの分類名。

研究方法は、“日立 ESD 事業部(CPU)と IBM のガースナー革命の対比”、“国際電気電機事業部(半導体製造装置)の世界シェア獲得と喪失経過”、“日立グループ事業(関連会社 123 社)のマクロ政策とその低迷”の 3 件を対象とし、ケース分析してヒントを探求することである。

いずれも一時大躍進しながら、現状は低迷し苦戦しているからである。

分析の結果 3 件の全てに、同一モードの問題点が見出されている。

- ① 組織創造性の原点となる暗黙知や排他的形式知の、マネージメントコントロールの中核にいたる道は遮断されているか、その伝達は阻害されている。
- ② 組織創造性の向上や環境変化対応力の強化を重視する、経営哲学及びマネージメントコントロールシステムを欠いている。
- ③ ヒラメの大量発生が、一様に認められる。

一方すべての事例に存在しているこのヒラメについて併行して研究した。研究方法は次の 2 点である。ヒラメの典型として、旧日本軍の 6 大敗戦の要因分析を行い、日本企業の業績低迷時の行動特性をつかむ。

生死をかけた戦場で、最もよく日本人の DNA は現れると考えたからである。

また失われた 10 年の時代になっても、ヒラメが一匹もない日本企業があることに気づきこれを研究した。

代表例は、女性が中心となっている 100 円ショップの企画専門会社“スルガ”と、オデッセイの大成功で知られる“本田技術研究所”である。両社には前述した問題点は全く認められなかった。むしろ全社を挙げて、創造性重視・変化対応力中心のマネージメントコントロールの確立を、工夫し努力して成功していることが判明した。

3 つのケース分析と、ヒラメの研究を総合して次の結論をまとめた。

- ① 日本企業には組織創造性に優れた DNA と、ヒラメ化し易い DNA の二面性がある。
- ② その分かれ道は、“暗黙知や排他的形式知が、意思決定の中核に道筋を持っているかいないか”、また“組織創造性や変化対応力を重視する、経営哲学やマネージメントコントロールが確立されているかいないか”にかかっている。

この視点から ESD や電機事業部や日立グループ事業政策の、取るべき具体方策を約 30 項目、論文中に提言した。本質がつかめれば具体論は自然に出てくるからである。

この一連の理論は、“コングロマリット・自前主義の合理化・年功序列と IQ 重視の処遇体系・関連会社独立経営(放任)”という事業スタンスから、“絞りと集中によるグローバル事業化・M&A を含むナレッジ獲得・創造性評価中心の処遇・統合グループ戦略”という事業スタンスへの転換を意味している。

それはヒラメからかまめの bird's eyes view への、視点の変換によって組織創造性と変化対応力を回復し、失われた 10 年を解消しようとすることに他ならない。

以上