

日米の戦略的意思決定の比較（続）

— 問題点の検討 —

河野 豊 弘

日米の戦略的意思決定の比較については、すでに1976年9月のこの論集に発表したのが、本稿では、それを補完し、その後の分析にもとづく問題点について研究してみたい。

日本の意思決定の特色については誤解されていることが多い。例えば日本では意思決定が稟議制などにみられるように、ボトムアップによって行なわれると主張されることが多い。しかしこれは事実ではない。意思決定をその対象によって戦略的意思決定、管理的システムや構造についての意思決定、定型的活动の執行についての意思決定の三つに分けることができる（河野，1977，第5章）。ボトムアップで行なわれるというのは、このうち定型的活动の執行についての意思決定であり、戦略的意思決定については、決してこのようにボトムアップで行なわれていない。むしろ戦略についての意思決定は、日本ではアメリカ以上にトップダウンに行なわれている。このような点は問題点の一例であり、本稿ではこのような定説に対する反論を中心にして分

析してみたい。また本稿では、このような相違よりも、むしろその相違の前提となる要因の分析に重点をおいてみたい。

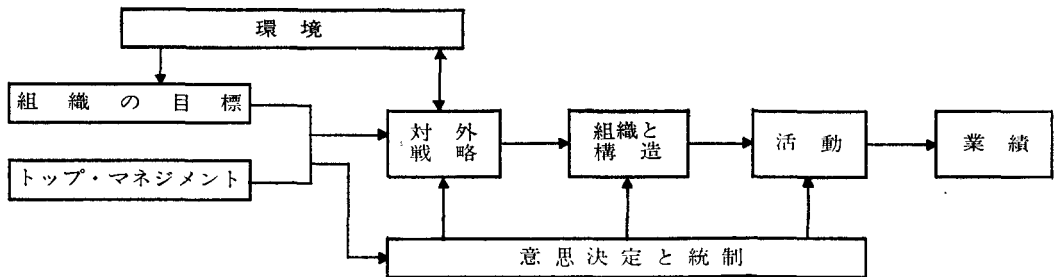
分析のためのフレームワークの概要は下図のようなものであり、先ず意思決定の比較から初める。

Ⅰ 戦略的意思決定の比較の概観

戦略的意思決定を日米比較して一覧にすると第1表のようになる。これらの大部分は、前稿で分析したので、ここでは補足的に説明するに止める。

この比較の項目の体系は目標設定—情報の収集—アイデアの形成—評価—決定という五つのプロセスを経て、計画が形成され、それが実行され、後に計画と実行とを比較する、という計画と統制の過程に従っている。

このような組織における意思決定の特性を一言であらわせばどうなるであろうか。それはアメリカの場合、固いシステムの機械的組



織に近いものであり、日本のそれは流動的組織（または有機的組織）に近いものである（Young, 1977の意見が参照された）。アメリカでは長期計画の規定を定め、また新製品開発などの規定をもっている企業が多い。このような規定があるので、戦略的決定もボトムアップの過程で行なうことができる。また、情報を集め、方針を先にきめて戦略のアイデアを探索する、という過程も可能である。

機械的組織と流動的組織とを明確に定義したのはバーンズとスターカーとであるが（Burns & Stalker, 1961）、その区別は、主として業務活動、すなわち中層以下の生産、販売活動に重点をおいた分析であり、戦略的意思決定を対象としたものではない。しかしこの考え方をある程度準用しよう。

方針を先に明瞭にきめてそれから具体的に戦略をきめている例として、タイムズ・ミラー社のケースをあげることができる。同社の新製品と新市場の追加についての方針は次のようである。

(1) 新製品は、今までのタイムズ・ミラー社の活動と関連があること。その関連は、技術、マーケティングの関連と、その他の能力との関連があること。

(2) 毎年の売上が安定しており、少なくとも毎年8%の成長をすること。

(3) 投資利益率は、会社の目標利益率よりも低くないこと。この目標利益率は過去の平均値と推定される。

(4) 外部の企業の買収よりも、むしろ内部からの開発を重視すること。

(5) 設備投資の小さいもの。但し事業を統合して、生産性を高める投資は除く。

以上のように、開発の方針が明示されている。

内部の開発を重視するのであるが、他社の買収も行なう。買収については、次のような方針がきめられている。

(1) 次の二つの目的にはっきりと合するも

のであること。

(a) 会社が新しい成長領域に参入する機会をつくる。

(b) 今の製品の市場を拡大する。

このような方針は、単にもち込まれた話に乗るとか、又は売りに出た会社を漠然と買うことをしないことを意味しよう。

(2) 製品がすぐれて質も高く、市場地位も高いこと。

(3) 有能な経営者が買収後も残留すること。買収はある意味で経営者を買うことであるからである。

(4) 労働問題のない企業であること。タイムズ・ミラー社は次第に右から中央に寄りつつあるが、どちらかといえば、反革新であると見られている。

(5) 現金による買収の場合には、

(a) 投資利益率は会社の平均値よりも低くなく、将来の利益の成長の見込みが非常に大きいこと。

(b) あまり大きな営業権を生じないこと。営業権は言うまでもなく、購入株式の簿価と、購入価格との差であり、それだけ連結時の資産を増大させる。

(6) 株式の交換による場合には、現在の一株当たり利益を薄めないこと。もし薄める場合には、3年以内に利益の増大によってそれを回復しうること。

このように方針がはっきりときめられ、それにもとづいて戦略のアイデアを探索する。このときには、ボトムアップで、トップはやや受身的に決定することもできる。

日本の企業では、戦略について、このように方針をはっきりときめていることは少ない。むしろトップが、そのときどきに、外国のアイデアを探索して、それを戦略とする、というトップダウンのアプローチが多く、そのアイデアが先にあってそれから必要な情報を集める、という形が多かった。わが国の企業では、長期的な戦略、ブランド・ストラテジー

に基づいて、具体的な戦略がでてくる、ということが相対的には少なかった。例えばアジア地区への企業の進出をみてみても、アメリカの企業は、アジア全体を考え、世界的な戦略のなかで個別的な進出を考えることが多いのに反して、日本の企業は、個々の国ごとに機会を探索し、計画をたてるということが多かった。また新製品の開発も、多角化の方針が先にあるよりも、可能性のある個別の製品ごとに決定してゆくことが多かった。

長期計画をたて、長期戦略を先ずたてた後に中期計画をたてるという最近の長期計画の普及はこの傾向をあらためつつある。しかし相対的にみれば、未だグランド・ストラテジーから個別的な戦略が出てくるのが少ない。

この相違はどこからくるか。一つには外国に導入すべき技術があり、モデルがあるということである。それによって、トップ自らアイデアを探すということが可能になる。

他は、規則を詳細にきめない、という日本の経営の基本的な考え方である。これは流動的組織または有機的組織の特長である。これは集団主義の考え方に根ざしており、集団への忠誠心が高いので、トップもミドルもその役割を自発的に果たす、という期待があるからである。しかも戦略については、ミドルの発案を待つわけにはゆかない。それは稟議制度によってきめるわけにはゆかない。むしろトップダウンで発案し決定してゆくことが必要である。流動的組織で責任の不明瞭な場合には、かえってトップダウンの必要性が大きいのである。

長期計画などの計画の文書の量が米国に比して少なく、またそれによる統制の度合いが少ないのも同じ理由からである。アメリカでは多様な人種がおり、また横の流動性も高いので、計画による戦略の統合をはかり、計画による統制を厳格に行なうことが必要である。日本では忠誠心による統合が可能である。

さて以上のうち、戦略決定が日本ではトッ

プダウンであるとの説には必ずしも同意するものが多くはないかもしれない。何故ならば日本の意思決定については、ボトムアップ、稟議制度、コンセンサスによる決定、などの特長がひろく信ぜられているからである。しかしこれは筆者によれば、業務的決定について言えることであり、戦略決定についてはあてはまらない。このことを説明するためには、実例をあげるよりほかにはない。

東レのナイロンの導入……田代社長の推進と決断とによる。

国鉄の新幹線の建設……十河総裁と島技術長との推進と決断、部内にはむしろ反対が多かった。

帝人と東レのテトロンの導入……両社の首脳の決定。

ソニーのトランジスター・ラジオ、トリニトロン・テレビの技術開発……井深、盛田の推進、同社の戦略的決定は、極めてトップダウンである。

日本電気の半導体、コンピューターへの参入……この二製品は同社の重要な売上高をしめるが、小林社長とトップグループの戦略会議による決定による。

小松製作所のキャタピラーに対抗するブルドーザーの改良……これは同社の国際競争力を強める上での重要な戦略決定であったが、これは河合社長とトップグループの決定による。

松下電器の経営理念、事業部制の採用、家庭電気機具への積極的参入、大型コンピューターよりの撤退、販売経路の強化、技術研究の強化……松下幸之助氏の推進による。

鐘紡の化粧品への参入……武藤社長の決定による。

ライオン歯磨のプリストルマイヤーズとの提携によるバファリンやバイタリスの導入、またマッコーミックとの提携による食品への参入……小林社長の提案と決断とによる。

川崎製鉄のフィリピンでのシスター工場の

建設及びブラジルでの製鉄所の建設……資材部長よりの提案。ブラジルの場合には、先ず先方の大臣よりの提案があった。

日立製作所のシンガポールでのブラウン管の生産……取締役の一人が考えてこれを推進した。

以上の例はことごとくトップダウンの例であり、日本の戦略的決定がボトムアップであるとの主張が誤りであることが判明しよう。

もっとも、トップダウンが多い、というのは相対的な問題であり、中層の提案による戦略決定も多くはある。

ここでトップダウンとは、最初のアイデアや方針をトップに近い人々が提案すること、または下からの提案であっても、トップが積極的に評価し、それからの情報収集と具体案の形成を積極的に推進し決断すること、である。とくにトップがそのアイデアを推進すること、が重要な特長である。

Ⅱ 経済的組織と運命共同体

アメリカでは人々は多様な組織に属し、それぞれの組織を利用して各人の欲求を満たす。それは多元社会であり、少なくとも会社と家庭生活とを両立させる。また会社間を移動する。会社は経済的な財を生産し、参加者は配当や給与を受け取る経済的な組織であるとの性格が強い。

日本では、一つの組織に全人格を投入し、またそこに終身勤務しようとする。そこから給与のみならず、友人も福利厚生施設も得ようとする。この意味で運命共同体である。

ここで運命共同体とは、テニエス(Tönnies)のゲマインシャフトとゲゼルシャフトの区別から借りた概念である。テニエスによる運命共同体(gemeinschaft)とは、家族、教会、民族のように、本能的な愛情によって結び合っている組織であり、そこでは、人々は互いに愛し合い、幸、不幸を共にし、抑圧と支配

ではなくして援助と保護と相互の信頼と了解とがあり、一緒にいること自体が喜びである。所有は共同所有とする。

これに対してゲゼルシャフトは営利的企業や国家がこれに当り、合目的な意思によって結びついた組織であり、人々は契約によって結びついているが本質的には分離し、緊張関係にある。互いに分業して活動し、活動範囲は厳格に区切られており各人は組織の一分子となる。相互に反対給付がなければ他人のためには働かない。各人は相互に交換し、それによって結びついているが、統一的精神はない(F, Tönnies: Gemeinschaft und Gesellschaft, 1887, 杉之原寿一訳)。

われわれは、このテニエスの区別を厳格に適用するわけではないが、日本の企業が、上記のゲマインシャフト的性格を多分にもっている、運命共同体的と名づけたのである(津田氏も同様の主張、津田, 1979)。

日本の企業では、企業の目標として財務的な目標よりも、企業の成長や労働者の満足、その前提となる労働生産性などが重視される。また買収による外的成長は行なわない。また外部重役も歓迎されず、年功主義がそこに適することになる(第2表、第3表参照)。

以上のような特長は多くの著書によってくりかえされて説かれているので、ここにはこれ以上のべない。

ただ、ここで二つの点について通説に反論したい。

一つの点は、日本の最高経営層は、年功によって昇進しているので、老齢であり、かつ無能である、との説である(中根, 1967, ; 占部, 1978,)。日本の最高経営層の平均年齢は、取締役の年齢によって知りうる。筆者の調査によれば、それは55歳(但し社長は65歳、河野, 1967)であり、また最近の調査によれば、それは57歳(社長は62.5歳、清水氏らによる「新らしい経営力指標」1976)であり、老齢とはいえない。ある調査によると、アメ

日米の戦略的意思決定の比較（続）（河野）

第1表 日米の戦略的意思決定の比較

項目	U. S. (機械的組織)	日本 (有機的組織)	日本の特長の原因		
			環境	目標と戦略	管理システム
〔目標設定の過程〕					
1. 環境変化への感受性	高い	高い	(1) 恥の文化 (3) 未来指向的	(1) 所有と経営の分離 (2) 常務会制度	(1) 運命共同体的組織
2. 組織の階層のどこで推進するか	ややボトムアップ (トップダウンのものもある)	相互交流 (ややトップダウン)	(5) 環境変化大 (6) 外国に手本がある	(2) 常務会制度	
〔情報の収集とアイデア形成〕					
3. 計画期間の長さ (長期計画の場合)	5年が多い	3年と5年	(5) 環境が不確実		(3) 計画を賞罰に反映しない
4. 情報とアイデアの探索	情報からアイデアへ	アイデアから情報へ	(6) 技術の後進性		
5. 方針からか	方針から個別計画へ	個別のアイデアの積み上げから			
6. 不確実性への対応	毎年長期計画を改訂 contingency planを多くもつ	二つの長期計画 (やや不十分)	(2) 集団主義による政府への甘え (5) 高成長（失敗が許された）		
7. 計画化の度合	高い	相対的に高くない			
〔統制〕					
8. 統制	実績検討をよく行なう 賞罰に反映する	実績検討が少ない 賞罰への反映は少ない (長期的に反映)	(2) 集団主義 (同質的社会)		(2) 終身雇用による信頼関係 (4) 忠誠心による統合

第2表 戦略計画の内容

項目	U. S. (経済的組織)	日本 (運命共同体的)	日本の特長の原因		
			環境	目標と戦略	管理システム
1. 目標の順位の高いもの	利益率 1株当たり利益 成長 資本構成	成長 利益率 市場占有率 労働生産性	(1) 恥の文化 (2) 集団主義 (5) 高成長経済		
2. 戦略 多角化	多角化のレベル 高い	多角化のレベル は相対的に低い	(5) 高成長経済		
参入戦略	外的成長多い (買収が多い)	内的成長多い (技術導入多い)	(2) 集団主義 (6) 導入技術多い		

第3表 戦略決定と関連深い組織構造と人事

項目	U. S. (経済的組織)	日本 (運命共同体的)	日本の特長の原因		
			環境	目標と戦略	管理システム
[トップ]					
1. 取締役会	外部の取締役が40%	外部の取締役は少ない	(2) 集団主義 (5) 環境変化が早く決定困難	(1) 所有と経営の分離	
2. 全般管理層とその人事	少数の集団能力による選別	常務会 年功と能力主義と			
3. 事業部制	多い	少ない			
4. 参加者の流動性	移動する 解雇とレイオフとある	終身雇用 (たての流動性はある)	(2) 集団主義		
5. 中間管理層以上の給与と昇進	職務給 能力主義による昇進	職務給に年功的要素入る 年功と能力とによる昇進			(2) 終身雇用

リカの重役 (officer) の平均年齢も 55 歳付近である (週間ダイヤモンド, 1972 年 10 月 21 号, 山田 アメリカのビジネス エリート, 1976)。また社長の年齢を比較してみると, アメリカとイギリスが 55 歳付近, フランス, ドイツが 60 歳付近であり, 日本の社長が老齢ともいえない (アメリカ及びヨーロッパの調査は, European Business, 1970 Summer, Bettig-nies による)。

次に, 年功のみによって無能であるか否かである。無能であるか否かを直接主張することは困難である。ただ, 次のことは明らかである。それは日本の経営者も, 上に行くほど能力による選別が行なわれているのであり, 年功のみによったものではない。地位の数が上にゆくほど限られているので, 当然に能力による選抜が行なわれざるを得ない。しかも所有と経営とが分離している大部分の大企業においては, 能力のみによって選抜が行なわれるのである。そこには少なくともヨーロッパに見られるように, 所有者の家族であるから, ということは見られない。

Ⅲ 前提となる環境の相違

環境は戦略的意思決定を行なう最高経営層の構成や考え方に影響を与え, また選択すべき戦略に影響を与え, また戦略的決定そのものにも影響を与える。影響を与えるという表現は, むしろ相互の適合状態をきめる, といった方がよい。これは, 情況理論 (contingency theory) または情况的接近 (contingency approach) の考え方である。ここでは環境の特性が独立変数であると考えられるので, 先ず環境の分析から行なう。

1 罪の文化と恥の文化

ベネディクト (R. Benedict, 1946) によれば, アメリカとヨーロッパの社会の価値は罪を基調とする文化であり, 日本のそれは恥を基調とする文化であるとする。すなわち,

「さまざまな文化の人類学的研究において重要なことは, 恥を基調とする文化と, 罪を基調とする文化とを区別することである。道徳の絶対的基準を説き, 良心の啓発を重

視する社会は、罪悪文化（guilt culture）と定義することができる。罪を犯した人間は、その罪を包まず告白することによって、重荷をおろすことができる。この告白という手段は、それが気持ちを軽くしてくれることを知っている。

恥が主要な強制力となっているところにおいては、あやまちを告白しても一向気が楽にはならない。それどころか逆に、悪い行いが世人の前に露顕しない限り思いわずらう必要はない、したがって恥辱文化（shame culture）には告白するという習慣はない。」

「日本人の生活において恥が最高の地位を占めている、ということは、各人が自己の行動に対する世人の批評に気をくばるということを意味する。彼はただ他人がどう判断を下すであろうかということを推測しさえすればよいのであって、その他人の判断を基準にして自己の行動の指針をきめる。」（R. Benedict, 1946, 訳書, 第10章）

恥の文化は、道徳の基準をどこに置くかということのみならず、人間関係と集団間の競争関係を規定する原理となる。即ち集団内の競争で昇進や、賃金において負けることは恥であり、その競争はむしろ能率を下げる。そこで、組織内においては年功序列による昇進や、年功賃金が重視される。それは能力主義による差別主義よりも恥の文化に適している。この個人に対する平等主義は、中根氏の主張するたて社会の特性でもある（中根, 1967）。

恥の文化はさらに、集団間の競争にも影響を及ぼす。他の企業に負けることは恥であり、したがって日本では、企業間の競争が激しく、他の企業が設備投資を行なえば、自社も行なう、他社が新製品を開発すれば、直ちに自社も開発するという行動を生む。利益よりも自社占有率が重視されるのもこのためである。

また外国がみている、アメリカに負けないということが重要な価値になる。そこで、ア

メリカの技術の開発に敏感であり、それを導入し、アメリカにもヨーロッパの先進国にも負けない企業とすることが経営者の重要な目標となった。

ベネディクトにとって、日本の非連続的な変革、例えば明治維新の自発的変革や、戦前と戦後の日本のアメリカに対する態度の大きな変化、また戦後の大きな変化がどうして起ったのか、の説明の原理として、恥の文化という発想をもったと思われる。しかし、それは社会の大きな変革だけでなく、企業の未来指向的な考え方、革新的な考え方の基礎としうる。

外に対して競争意識の強いことは中根氏も指摘するところである。中根氏はタテ社会の特性として集団内の上下の結びつきが強く、個人の一つの集団への帰属意識が強いことをあげているが、その帰結として、外に対して非社会的であり、外の者が内に入ることを排除する。またヨコは敵となるから、同種の集団は敵となり、競争意識が強い。敵と見る、ということは、競争に負けてはならない、という意識と共通である。

リースマン（Riesman, 1953）は、アメリカの社会も個人指向型（内的指向型, inner-directed people）から他人指向型（other-directed people）になりつつあるという。それは人間関係を重視し、他人からの信号に細心の注意を払う人間であり、流行に動かされる人間である。リースマンのこの指摘はアメリカの傾向の一つを示すかも知れない。しかし相対的にみて、日本人の方が他人指向的であり、アメリカ人が相対的に他人指向的でないことは、いくつもの例証をあげることができる。例えば、アメリカでは転職が多く、職場集団にこだわらない。またアメリカの方が流行に影響される度合いは少なく、日本人の方が流行によって服装が統一される。

どうして日本の社会では恥が基調となるのか。中根氏の論理では、集団の一体観が強い

ことの帰結であるという、即ち一体観の強い組織は、組織の境界が堅固であり、したがって外に対して敵対的となる。しかし中根氏は、このような考え方がどうして発生したかの理由を説明していない。ベネディクトもその理由を必ずしも明確にのべているわけではない。ただ日本では、狼の話、家名を辱しめないことの重視、などの教育にそれを見ることができるとする (Benedict, 1967, chap. 12)。

他人に笑われない、また他人に負けない、という価値観は、日本の伝統的な精神、とくに武士道に根ざすものであると筆者は考える。例えば切腹は、自己の義務が果せなかった場合に行なわれたが、そのこと自体よりも、むしろ武士は切腹すべき場合に切腹をしないと社会から侮辱され、生きる場所がない、ということが重要な原因であった。日本のように同質的な社会で逃げる場所がない社会においてはとくにそうであった。このような他人指向的な考え方は、小説や芝居などを通じて文化的遺産として日本人の価値観を形成したのである。

さらに、平等主義と競争指向とは関係があるといえる。例えば日本の初等教育や中等教育では、すべての生徒に対して同じ教育内容を用いる構造化された教育 (structured education) を行なっている。しかしアメリカでは各人の能力に応じて差別化された教育、即ち非構造的な教育 (unstructured education) を行なっている。例えば小学校の教育では、一つの教室に大テーブルが五つ程度あり、各テーブル毎に異なった教育内容が課せられる。日本人やメキシコ人など英語がよく出来ない子供でも充分についてゆける教育が行なわれる。また中学校でも学年の観念は極めて薄く、同じ学年でも能力によって異なった教科をとり、したがって同じ教室に異なった学年の生徒が混在することは当然のこととされる。平等主義の教育では競争が重視される。差別化

された教育では目標を達成したか否かが問題となる。

さて、アメリカにおいては罪の文化が特長であるというが、罪の文化と、アメリカ企業の革新性とはどのように結びつくであろうか。アメリカではキリスト教がヨーロッパよりも強い影響をもっていることは事実であるが、価値の絶対性だけではその革新性を説明しえない。キリスト教と資本主義的精神との結びつきはマクスウェーバーの説明によることが有益であろう。即ちマクスウェーバーによれば、プロテスタント、特にカルバン派の新教は、社会のシステムは神のつくったものであり、職業は神の与えた使命 (beruf) であり、職業に励むことは隣人への報仕であり、神の心に沿うものである、各人の信仰の深さは、現世的な秩序のなかで、禁欲的に働くことによって実証される。富はそれが安逸と結びつくならば悪である。しかし他人への報仕によってえられた利益は、その奉仕の代償である。そこでは単なる心の変化、神秘的な神との合一、消極的なざんげ、現実逃避、修道院での修行などからは心の平安はもたらされない。禁欲的に働くことによって信仰の救いが得られるというのである (Max Weber, 1919)。

筆者はこのようなアメリカの価値を、実際の生活の体験と観察とから二つあげてみたい。それは、(i) 職業における成功に価値をおく仕事主義と、(ii) 物質主義とである (加藤氏は所得は成功の尺度という表現を用いるが、これはこの両者を含めたものと思う。加藤秀俊, 1968, 83頁)。アメリカにおいては仕事の成功、また職業社会における成功は重視される。このために、朝は7時から働き (朝7時が操業開始時間の工場は極めて多い。また本社などの事務所の開始時間も8時であるところが多い)、店舗も昼休みをとらないことは勿論のこと、日曜日に開店しているスーパーマーケットも多い。ヨーロッパにおいて、すぐれた大学卒業者が会社に就職することは

少なく、また仕事よりも一般教養や閉鎖的クラブでの活動が重視され、仕事の成功よりも生れや家柄の方が重視されると対照的である。

また物質的豊かさを求めることはアメリカの基本的価値であり、例えば新聞の広告の量によってもそれを測定することができる。アメリカ人にとっては、よりよい住宅、自動車、冷蔵庫などが重要であり、しかも働きさえすれば身分や職業に関係なくそれらがえられるのである。

アメリカのこの二つの価値、即ち仕事主義と物質主義とは、後にのべる未来指向的な価値と共に、アメリカの企業の革新性の原動力になっているといえよう。

2 個人主義と集団主義

個人主義とは集団のなかにあっても個人の自主独立性を重視し、個人の満足が重視される、という考え方である。これに対して集団主義とは、一つの集団への帰属を重視し、その集団に個人を埋没させることに価値を感じるという考え方である。それは恩の文化（ベネディクト、1946）、タテ社会（中根、1967）、甘え（土居、1971）、など様々の名前がつけられている価値観に対応する。

個人主義と集団主義の内容については、以上のような定義をも含めて、第4表にみるように三つの内容をもつと主張されることが多い。

これらの定義は相互に関係があるが同じではない。日本では集団への帰属や献身が重要な価値であるとの説は、ベネディクトの恩の重視の考え方（Benedict, 1946, chap. 5, chap. 6）、義理と人情との対立の時に義理をたてる、など、日本文化の特長としてあげられるところである。

集団への忠誠心の高さは、日本人の生産性の高さの原因であるし、また、終身雇用制や年功序列制などの人事制度を生む。

第4表 集団主義の定義

個人主義	集団主義
1. 個人の自立、個人の満足が最終価値	1. 集団への帰属と献身に価値
2. 各人の能力は異なると前提 各人は互に競争する	2. 各人の能力は平等と前提 各人は互に協力する
3. 個人の責任権限は明瞭 個人が決める consensusをとくに得ようとはしない	3. 各人の職務、権限は不明 相談して決める consensusは重要
4. 外部の組織との関係では市場競争のメカニズムによる	4. 外の組織、とくに補完関係にある異質の組織集団との結びつき強い (日本株式会社をつくる)

戦略との関係はどうか。それは買収戦略など、参入戦略に影響を及ぼす。日本では組織は永続すべきものであり、それを前提として集団への帰属や終身雇用制度が重視される。したがって会社を売ることは賞讃される行為ではない。それは不名誉な行為であると見做される。また会社を買うことも善ではないとされる。

第二の概念は、各人の能力は平等であると考え、各人は互いに協力すると前提する。例えば人事考課において協調性が重視される。このような平等観は、一方において年功制度を生むと共に、決定には多くの人々が参加して決定すべきであるという制度を生む。

即ち第三には、各人の職務は明瞭ではなく、責任も明瞭ではない。むしろ人に応じて職務が決定される。これは各人の能力は平等であり、どんな仕事でもやれるはずであると前提するからである。また、終身雇用であり、忠誠心も高いので、それを期待しうる。

また同じ理由から、決定には多くの人が参加し、コンセンサスを重視する、したがって

各人の相互の協力が重視される、という特性である。各人の責任が明瞭で互いに競争的なアメリカの価値とは対照的である。

このような組織の特性は、一方で年功主義のような人事制度や、稟議制のような意思決定方式を生む。しかし戦略的意思決定にどのような影響を及ぼしているか。

それは最高経営層における常務会の日本における著しい普及にみることができる。戦後にアメリカから導入されたとする常務会は、実はアメリカ以上に普及した。やや古い調査であるが、ホールデンらの1941年の調査によれば、一人型最高経営層について、一人型は約3分の1、部長会型は約3分の1、集団型は僅かに4分の1にすぎない(Holden, Fish & Smith, 1941)。しかるに日本の調査では最近では85%の企業がもっている(関西生産性本部, 1976)。

日本の集団型のトップは、環境への感受性を高めることに役立ったばかりでなく、またトップダウンの意思決定を可能にした。即ち集団的決定は、もしそのなかに対立がなければ革新的でありうる。これはアメリカの調査においてもそのような結論が報告されている。

また集団的なトップはトップダウン的な意思決定をもたらす。これは二つの理由からである。一つには集団的決定においては、衆知が結集されるから、自ら発案し、自ら推進することが可能になる。もし一人だけであれば、日常業務に追われてしまい、戦略的決定を積極的に行なうことは困難である。

集団的な最高経営層は、多くの目をもって環境を監視し、機会を把え脅威を避けるアイデアを自ら見出し、外部からの持込みを受け付け、また部下からのアイデアを伝達することができる。もし集団の一人一人の感受性が高いならば、一人のトップよりも集団的なトップの方が環境への感受性は高い。例えば川崎製鉄のブラジルへの製鉄所の建設のケースをとってみると、先方の大臣から資材部長に

話が伝えられ、それをトップの常務会で徹底的に審議して決定した。これは常務会の一人が見つけたアイデアの一例である。他に製鉄会社は多いわけであり、川鉄だけにこの機会があったわけではないから、川鉄から見ればこれは一つの機会の発見である。

また日立製作所のシンガポールでのブラウン管の製造のための生産センターとしての子会社の設立は、一人の取締役が考えてこれを推進した。この案は、常務会で徹底的に審議された。

このような例は無数にあげることができる。ここで常務会で徹底的に審議した、という点が重要であり、これによってアイデアが洗練され、評価が正しく行なわれうる。また集団で危険の責任を負うから、リスクの多い決定をあえて行なうことができる。集団的なトップは審議に時間を要して決定は遅いかも知れないが、正しい決定を行なうことができる。また決定された後の実行は早い。

さらに、中層以下の組織が流動的であり、権限が不明であるから、その決断をより多く最高経営層が行なう必要がある。権限が明瞭であれば権限を委譲しうるが、不明であるときには権限は上に集中する(同様の指摘、中根, 1967。間, 1971)。

かくして戦略的決定においても、トップが推進し、トップが決断するという意味において、トップダウンの決定が多くなされる。実際アメリカにおいて、戦略が意外にボトムアップで行なわれるのは、事業部制が確立し、また買収による子会社が、多くの独立性をもって行動しているところに、大きな原因がある。

外部の組織との結びつきを集団主義の特長としてあげる説がある。津田氏の説がこれである(津田, 1976)。しかし中根氏は、むしろ同種の外部組織に対しては競争的であるとべる(中根, 1967)。これはどちらが事実に近いであろうか。筆者は、むしろ中根氏の

叙述が事実に近いと考える。即ち、企業間互いに激しく競争している。カルテルは独占禁止法によって監視されている。また恥の文化においては、競争が激しくなる。互いに協定することがあっても、それは例外であり、政府の主導によることが多い。

しかし企業と政府との結びつきは、アメリカでは考えられないくらい強い。アメリカでは企業と政府はむしろ敵対的である。日本では、例えば、政府の行政指導によって設備を増強したり、廃棄したり、カルテルを結んだり、また政府が佐世保重工の如き企業を救済したり、さらに経済計画によって全般的な指導を行なう。

企業と原材料納入者、販売経路とも結びつきをつくり易い。これは垂直的統合の戦略の一つであるが、それ以上の結びつきをつくり易い。例えば原料納入者との関係は、アメリカならば経済性を重視し品質、原価によって決定するのであるが、日本では人間的な結びつきがどうしても入り易い。

さらに財閥は解体したが、異種の企業間で協力関係をつくり易い。例えば日立、日産のグループとか、銀行を中心とするグループとか、また三菱グループなどである。これらのグループが強い結びつきをもっているか否かは別として、アメリカに比して相対的にグループ意識が強いことは事実である。

この意味での集団主義は、やはりトップダウンの意思決定をもたらす。例えば政府との関係が強いとき、政府と交渉するのはトップであるからである。

集団主義は、どうして日本に強いのであろうか。またそれは日本の伝統に根ざすものであるか。また個人主義はどうしてアメリカやヨーロッパの価値であるか。これには種々の説がある。

(イ) 水田農耕民族と畑作農耕民族との違い。農耕のうちでも、特に水田の場合には、共同の水利の管理が必要であり、それが集団主義

の必要を生む。

(ロ) 儒教と仏教と、それに対するキリスト教との違い。儒教は忠や孝を重視し、また仏教は個人の無を重視する。キリスト教は自己と神との関係を重視する。

(ハ) 家の観念の拡大。家の家族の考え方を拡張して企業にも家族主義をとり入れる。

(ニ) 民族が同質的であるから、集団をつくり易い。

(ホ) 戦後の企業別労働組合の首切り反対から終身雇用が助長され、それが集団主義を形成した。これに対し欧米では全国組織の労働組合であって、先任権の制度があり、解雇の順序がはっきりきまっている。

筆者は、やはり儒教と仏教の影響をうけた江戸時代以来の伝統的な価値に根ざすものとする。集団への忠誠は善であるとの考え方は、例えば平氏と源氏の物語、義経への同情、忠臣蔵四十七士の物語への愛着、義理と人情の対立で義理をたてる（寺子屋などの）文学や芝居、などを通じて脈々と現代の価値として生きている。学校を卒業する時「仰げば尊しわが師の恩」を歌って少しも不自然と感じないで、集団への恩、集団への忠誠を忘れないとする。

儒教や仏教は、中国や朝鮮でも普及し、とくに儒教はいくつかの王朝によって政治的に利用された。しかし、日本のように民族精神にまで浸透しなかった。中国では国境がたえず変り、蒙古族（元）や満州族（清）の侵入があり、日本のような同質感がなく、このために日本よりも個人主義的であった。

中国や朝鮮では、家族を中心とした集団意識は強く、それが階層を形成している。しかし藩（江戸時代）や、企業（現代）への帰属のような強い集団主義はない。

3 未来指向

アメリカも日本も、その基本的価値において伝統指向よりも未来指向である。イギリス

やフランスでは過去の遺産が多く、伝統を重視し、新しいアイデアに対して感受性が低い。

アメリカは伝統をもたないし、またフロンティアが多いこともあって、新しいものが尊重される。広告の宣伝にも「これは新製品です」が魅力ある言葉になる。年長者もつとめて若い者と同じような服装をして、若者に近づこうとする（加藤，1969，P.73）

日本もまた未来指向的である。古いものに対する未練は少なく、常に新しいものに関心をもつ。この例は無数にあげることができる。例えば教育制度において、服装において、テレビの利用において、イギリスと比較すれば直ちに判明する。

アメリカと日本との未来指向的価値は、経営者の環境変化への感受性を高める前提となっているし、また市場の変化を通じて、革新を行なう企業に賞が与えられるような環境をつくっている。

カソリックや回教，ヒンズー教のような宗教が強くない、また多様な宗教が混在していることは、未来指向的な価値を生む一つの原因であるかも知れない。これらの宗教が強いかつ一国で宗教を独占している国では、これらの宗教の伝統指向と、運命論と強い戒律とによって、未来指向を妨げていると言えないであろうか。

4 社会の多様性

日本の社会が同質的であり、アメリカの社会が多様であることは、戦略的意思決定に影響を与える。

社会の多様性は、次のような項目によって測定しうる。

- 民族の多様性……黒人と白人，メキシコ人や東洋人との混在か否か
- 言語の多様性……上記と関係する
- 宗教の多様性
- 所得分配の不平等性
- 社会の階級性

多様性を容認する態度の存在

以上のような点において日本は稀にみる同質的な国である。アメリカに各種の人種があり、各種の言語が語られている。イギリスやフランスにも意外に人種と言語の多様性（例、イギリスのケルト人、外国人労働者）があり、また階級制が強く、この意味で同質的でない。インド、マレーシア、フィリピンなどのアジアの国々でも、人種と言語が多様である。例えばマレーシアには大量の華僑があり、フィリピンでは八つの言語が話されている。またこれらの国では、富者と貧者とに二分されている。

日本の社会が同質的であることは、集団主義を助長し、それによって既にのべたようにトップダウンの意思決定をもたらす。

また、社会の多様性は戦略計画の計画化の度合いと統制とに影響を及ぼす。定型的活動においても、多様な社会で能率を上げるためには、規則を明確に定めて、機械的な組織とすることが必要である。同様に戦略的計画においても、公式の長期計画をつくり、それによって戦略を統合し、またそれによって統制を行なうことが必要である。アメリカでは、本社の長期計画のほかに、大部の各事業部の長期計画をつくり、それによって各事業部の戦略を統合している。

またその長期計画の実績をよく検討し、金銭的賞罰に反映している。

これは社会が多様であり、また転職が多いことによる。日本では社会が同質的であり、相互の信頼関係が高いので、計画によって拘束する必要性が低い。

日本では「頼むぞ」ということで計画の実行を信頼する。筆者は巨大プロジェクトの管理を研究したが、そこでも同じような差がみられる。即ちアメリカは、コストプラスの契約をし、詳細なプロジェクト管理のマニュアルをもつのに対し、日本では、請負契約（lump sum fixed price contract）により簡単

なマニュアルしかもたない場合が多い（河野、1978）。

5 環境変化の速度と不確実性

環境変化の速度は、経済成長率、企業の成長率によって最もよく測定しうる。

不確実性は、情報の不明確性、予測の困難性を意味する。しかしこの測定は容易ではない。そこで環境の不確実性を測定する代理的な尺度として、次のようなものを使用しうる。

海外への依存度……輸入及び輸出の割合
製品構成の変化……製品構成の変化率
競争の激しさ……占有率の集中度とその変化の度合い

このような尺度で測定すると、日本の企業の環境の方が不確実性が高い。

変化の速度が早く、かつ不確実性の高い環境の下では、戦略決定はトップダウンで行なわれる必要性が高い。何故ならば非連続的な戦略決定をしなければならぬからである。またリスクも大きいからである。

また不確実性が高いと、計画期間は短くなる。日本の長期計画の期間が短いのは、このためである。

アメリカの環境が安定的であり、不確実性が低いとの指摘は、多少問題であるかも知れない。たしかにアメリカはヨーロッパに比しては変動的であり、不確実性は高いかも知れないが日本に比べれば安定的で不確実性が低いといえる。しかし将来は国際関係が複雑になるに従って不確実性を増大するであろう。

6 技術の先進性と後進性

アメリカの企業は自主的に技術開発を行ない、技術の先頭を行かなければならない。導入すべき先進技術が外にあるわけではない。この場合には、内部からアイデアを開発しなければならぬ。そのために、戦略的決定はボトムアップとなり易い。

また自主技術を開発するためには、情報を

充分に集めてそれからアイデアを生むという方向をとる。

さらにそのためには、先の方針を設定し、その方針にもとづいて情報を集め、まだアイデアを集めることが有利である。何故ならば、新しい情報やアイデアは無数にあり、先の方針を定めなければ情報収集の経済性が非常に低くなるからである。

日本の場合には、導入すべき技術がアメリカその他にあり、また戦略のモデル（例、多国籍化）が外にあった。一般的に日本の革新は明治維新にしても、その後の産業の近代化にしても、また第2次大戦後の変革にしても欧米のシステムのモデルをとり入れたものである。日本の企業もその革新の種は外国にあった。

このとき、戦略的決定はトップダウンに行なわれる。ナイロンやテアクリル繊維のように決定に有利な技術があれば、その獲得の決定と実行とを社長自ら行ないうるし、またそれが有利である。

また情報を集めるにあたってはアイデアを直接集めればよいのであり、アイデアから情報へというプロセスをとりうる。日本では技術研究といっても、基本的特許はこれを導入し、その周辺の技術を開発することが多かった。

また方針を先にきめる必要性は少なく、具体的なアイデアのつみ上げでもよかった。

導入技術が多いことは、不確実性を低めるであろうが、それとも不確実性を高めるのであろうか。研究機関へのリスクが少ない。また新製品の失敗のリスクが少ない、という意味では不確実性は低い。しかし、新製品の導入が多く製品構成の変化が大であるということ、及び参入が容易で競争が激しいという意味では不確実性は高い。

以上のような環境の相違のうち最も重要な点は、アメリカは複合的な組織の社会（multiple society）であり、日本は、単一集団の

社会であるということが出来る。複合的な組織の社会は、個人主義的で、個人はその自主的な欲求を満たすために、多様な組織に同時に属している。社会にも多様な組織があって、それぞれ独自の機能を果たしており、一つの組織が個人の欲求のすべてを満たして丸抱えとすることはない。勤務時間が終われば家に帰り、家という組織を重視する。日曜日には教会やクラブに行く。

社会が多様であるので、組織も多様である。

日本は単一集団の社会であって、人々は一つの組織を選んでそこに全身的に帰属する。会社には夜遅くまで働き、時には日曜日も出勤する。妻も結婚すると退職して家庭に献身する。

このような社会の違いが、戦略的意思決定の違いと組織の違いを生む大きな原因となる。以上の環境の違いのうちでは、とくに集団への帰属を重視する集団主義が重要である。そこから、組織としての運命共同体的な考え方がでてくる。何故ならばそこには終身雇用的考え方と高い組織への忠誠心があるからである。またそこから流動的組織がでてくる。何故ならばそこでは規則や計画による統合ではなく、忠誠心による統合が可能になるからである。

V 今後の問題点

——とくに日本の組織の創造性——

以上のような日米の環境の違い、それにもとづく戦略の違いは今後どうなるであろうか。

日本の環境の変化の第一は、先進的技術を導入しうる機会が減少し、導入すべきモデルが減少しつつあることである。その理由としては技術革新の停滞があげられる。このために導入すべき技術が減少する。そこで自己開発を行なわねばならない。また日本の競争力が増大して来たために、アメリカその他の先進国は進んで技術を売ろうとしない。

日本はもはや追随者ではなく、自ら独自の技術を開発しなければならなくなってくる。外国のモデルを導入するという戦略は今後はとりえなくなる。

第二には、成長率の鈍化である。これは技術革新の停滞と技術導入の機会の減少を原因とする。

成長率の鈍化によって、不況期には売上高が低下し、マイナス成長となることが多くなる。従来の高成長期には、不況期にも売上高の増加率は低下するが、増加額はマイナスとならなかった。今後は不況期には設備能力の過剰が生じ、赤字になることが多くなる。したがって危険に対応する計画が従来よりも必要になる。従来は設備投資に失敗があっても大きな損失となることは少なかった。

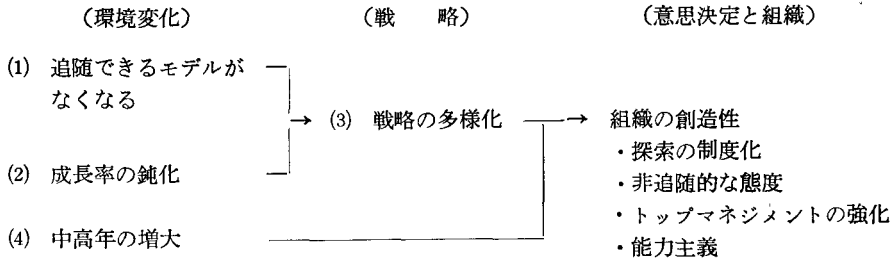
第三には戦略の内容として国際化を進めてゆくことの必要である。日本の賃金水準も国際的に高くなり、したがって産業も次第に技術導入集約的になる必要がでてくる。繊維産業などの労働集約的産業は発展途上国に譲り渡し、反対に高技術の耐久消費財など技術集約的な製品の生産に集中する。これらの製品を自国で開発し生産し、輸出するばかりでなく、海外の適する地域で生産するという、多国籍化を進めてゆくことが必要になる。技術集約的になるほど多国籍が可能であり、また必要になる。

第四には、年齢構成の高齢化である。現在29歳以下の労働者は約30%をしめるが、1985年には約20%になることが予想される。男子のみをとればもっと中高年の割合は増加する。

以上のような環境のもとで、戦略と戦略的意思決定はどのように変化するであろうか。

戦略の変化としては、従来よりも多様な戦略をとってゆくことが必要になる。即ち従来のような国内指向で低い多角化のレベルから多角化、垂直的統合、多国籍化、建設のエンジニアリング業務など、多様な戦略を考え、評価し、選択してゆくことが必要になる。参

第5表 将来の環境変化と適合する戦略的意思決定と組織との変化



入方式についても、従来のような技術導入、自社開発のみではなく、他社を買収することや提携など、多様な戦略を考えてゆくことが必要になる。

このためには、戦略的意思決定はどのように変化してゆく必要性があり、どのような問題点があるであろうか。

日本の組織の創造性

日本の組織の特性として、機械的組織ではなく、流動的な組織であり、また組織の考え方やまたは価値の特性としては、経済的組織であるよりも、むしろ運命共同体的な特性をもつものであることはよく指摘される。これらの組織の特性を、組織の創造性という見地から評価してみる（組織の創造性については、河野、1977、第6章；Steiner, 1965；Rowe & Boise, 1973 など）。

第6表は日本とアメリカとの意思決定と組織との特性を、組織の創造性という見地から評価してみたものである。ここでは、どのような組織が創造的であるかの判断を、創造的な個人の特性についての多くの調査からの項目によって整理してみる。

創造的な個人は、複雑な問題への挑戦を好む。これに対応する組織の特性は、革新を好むか否かである。日米両国ともに革新への意欲が高い。いつも新しい製品を取り入れようとし、新しい技術を探し求めている。ヨーロッパの経営者がしばしば持っている伝統指向的な価値観と異なっている。

尤も日本の経営者は年功序列で次々と変り、残された任期も短いから、無責任であり、又は任期中の失敗を恐れて、革新的でないとの反論もある。

日本の経営者の任期は法律적으로는2年であり短い、所有と経営と分離しているために、再任は容易であり、任期は必ずしも短くはない。実績からみて、日本の経営者は革新的であった。

このような経営者の価値は、社会一般の持つ革新を好み、未来指向であるという価値に根ざしているといえよう。

情報収集という側面においては、情報と方針の先行する接近法の方がつみ上げの接近法よりも環境に適合するであろう。他の模倣や、外国技術の導入ではなく、自ら新しい技術を開発するためには、開発を体系的に行なうてゆくことが必要となるからである。

このためには、先ず目標と、方針とを設定し、次に情報を体系的に集め、それを体系的に評価し、選択する手続を合理的に設定する。これは、戦略的決定の一種の定型化である。戦略的決定は、一件ごとに異なる前例のない決定であるが、その意思決定の標準的な手続を決定しておくことはできる。新製品の開発に成功している会社の多くは、その開発の手続きをきめている。それによって不十分な情報収集による失敗、一面的な評価による失敗などを防ぐことができる。

探索の手続きをきめることは、決して機械的な組織とすることではない。そのような手

第6表 日米の組織の創造性の評価

創造的な個人の特性と組織の特性	U. S. (機械的組織) (経済的組織)		日本 (流動的組織) (運命共同体的組織)	
個人の一般的特性		(評価)		(評価)
	[意思決定]		[意思決定]	
1. 複雑な問題に挑戦することを好む	(1) 革新の意欲大	○	(1) 同左	○
2. 知識が豊富であり、問題指向的な情報収集を行なう	(1) 情報と方針が先行する (この意味でシステムの)	○	(1) つみ上げの	×
3. 新しい角度から物を見て、とらわれないでアイデアを出す 空想的・非権威主義	(1) 環境変化への感受性大	○	(1) 環境変化への感受性大	○
4. 独立している 非追隨的・非同調的	(1) 外部に対し非追隨的	○	(1) 外部に追隨的	×
5. 無駄な探究も行なう 理論的・審美的である				
組織の一般的特性				
	[トップの特性]		[トップの特性]	
1. 目標を明示する そのためのトップの構造と質	(1) ややボトムアップ	×	(1) ややトップダウン(目標を明示しているか)	?
	(2) トップは次第に少数集団へ	○	(2) 常務会	○
	(3) トップに若い人の抜てき	○	(3) トップには年功的だが選抜され昇進 組織人よりも革新人	○
	[組織全体の特性]		[組織全体の特性]	
2. 創造性高い人を充当	(1) 能力主義	○	(1) 年功的	×
	(2) プロフェッショナルを目標とし、横に流動的	○	(2) 終身雇用	○
	(3) 仕事への忠誠心	○	(3) 組織への忠誠心	?
3. 自由な空気	(1) 権限によって動かす	?	(1) 個人的影響力によって動かす	?
4. 非追隨的な個人を許容する	(1) 仲間に非追隨的	○	(1) 仲間に追隨的	×
	(2) 互いに競争的	×	(2) 互いに協力的、しかし自己調整に手数	?
5. 創造性により評価	(1) 短期的評価	×	(1) 年功制度による長期的評価	○
	(2) 統制は強い	×	(2) 統制は弱く、失敗の自由あり	○

続きは、最善の手順と規定するものであるが、それによって意思決定を拘束するものでなく、一応の基準であり、実際の意思決定過程は、プロジェクト毎に異なっている。その点で、

定型的活動の規則とは同じではない。

創造性を高める上で日本の組織がもつ欠陥の一つは、追隨的な態度である。自ら独立独歩、自分のアイデアを尊重するという態度が

少ない。このような追隨的な態度はモデルを自らつくり出さねばならない、という状況には適合しないであろう。

日本人の外国に対して追隨的な態度はどうして生まれたものであろうか。それは個人主義ではなく、集団主義的な考え方と共通の態度とみることであろう。個人主義は非追隨的な態度と結びつき易い。集団主義は、集団に対しては追隨的である。それはアイデアについても追隨的であることを意味するであろうか。また集団主義は外に対しては競争的になるが、アイデアについては追隨的になるのであろうか。

日本の経営者やミドルが追隨的であることの理由の他の一つに、恥の文化をあげうる。恥の文化は、他人がどう思うかに評価の基礎をおく考え方であり、他人に負けないことを重視する（R. Benedict, 1946）。この考え方は容易に、他人に対する追隨的な態度、模倣的な態度と結びつく。日本の文化が伝統的に外国文化の導入を重視したことは、このような態度によると言えるであろう。

他人に負けないという態度は、集団間の競争を激しくさせると共に、外国の技術の開発に敏感であり、それを先を争って導入する結果をもたらす。しかも今までは外国に模倣すべきモデルが沢山あったであろう。しかし今後、このようなモデルが減少するとき、追隨的な態度は、組織の創造性を減殺するであろう。日本人の追隨的な態度はさらに日本の構造化（structured）された教育制度によるものであるかも知れない。アメリカではもっと個性に応じた教育を行なっている。

日本の企業のうちでも、ソニーや本田技研、また日立など創造性の高い企業は、「人の歩んだ道を歩かない」ことを主義としている。わが社はモルモットである、とソニーも主張している。一歩先を行く、という態度は、次第に多くの企業のとりつつある方針である。このような非追隨的な態度は、将来において

重要になるであろう。

次に組織の特性として、創造的な組織の特性は、個人の特性に対態して、(1) 目標の明示、(2) 創造性の高い人を充当する、(3) 自由な空気と、横断的なコミュニケーション、な態度への許(4) 非追隨的容、(5) 生産性よりも創造的な成果に対して長期的視野によって評価すること、などがあげられる。これらの特性の証明や説明については、今のべる余裕をもたない（これについては 河野, 1977, 第6章；Steiner, 1965；Rowe & Boise, 1973 など）。

先ず組織の創造性をきめるものとしてトップマネジメントが問題となる。トップマネジメントは、組織の創造性のあらゆる特性をきめる要因となる。それらのうちでも、とくに目標設定を行ない、それを明示する機能が最も重要である。

組織が創造的であるためには、トップダウンによる目標の明示と、個人のアイデアの尊重との両者の両立することが必要である。目標の明示は、新しい可能性の探究には必要である（この特性と企業の成長との関係の実証については、河野, 1969）。

しかし、今までの日本の組織でのトップダウンは、トップがアイデアそのものを集めてきた、というところにある。このような形でのトップダウンは、必ずしも将来に適しないであろう。外国にモデルがある、という状況は変化するからである。

しかし最高経営層が目標や方針を明示する、という意味でのトップダウンは、創造性のためには必要である。何故ならば、新しい可能性の探究のための情報やアイデアは、無数にあるから、先ず探索の方向をきめる必要がある。最近のビデオの開発の成功、クオーツの時計の開発の成功など、また小西六の新製品開発の成功、三菱電機の組織の空気の変化による新製品の続発などは、トップによる方針決定が早く行なわれて成功した例である。日

本の企業は、将来このような方向をとる必要があろう。

日本の意思決定は、戦略的意思決定においても、ミドルからの提案が多いのではないかとの批判がある。即ち日本では、上級課長や、次長からのアイデアの提案が多いのではないかとの批判がある。そして実際に、そのような例をいくつもあげることができる。

しかし、今までの改善的なアイデアと、画期的なアイデアと分けてみた場合に、ミドルからの提案は、改良的なものが多い。画期的なアイデアや、戦略の方針はトップから出されることが多い。少なくともそのような場合に成功している。その日本の理由は、後にのべるように、日本では権限が明瞭でないから、革新についてはトップダウンが必要である。

集団的なトップとしての常務会は、社長一人型、または部長会議型よりも創造的であり、この点では日本のトップの組織はすぐれている。しかし、組織が次第に巨大になり、事業部制をとり、各常務取締役が担当をもってこるに従って利益代表的になり、また日常業務的な決定に多くの関心をもつようになってきた。このために、常務会が創造的な戦略的決定を行なう能力が低下した。これは多くの企業の指摘するところである。

ここでアメリカにおける最近の動向が参考になる。筆者の観察によれば、アメリカの多くの大企業で、3人ないし5人の経営会議（management committee, presidents office などと呼ばれる）をもつところが多く、毎週1回以上集まり、戦略的な決定を行なう。

わが国においても、常務会とは別に、少数の経営会議をもつ企業が多くなってきた。筆者の調査によれば、約12%の企業もっている（1975年長期計画についての74社の調査）。このような方向は、今後さらに普及してゆくであろう。少なくとも常務会の構成員を減少させる方向をとるであろう。

日本の最高経営層は、年功で昇進するため

に老齢であるとの批判もあるが、取締役の平均年齢は約55歳であって、アメリカの部長（vice president）の平均年齢に比してもとくに老齢化していない。また上層にゆく程選抜されており、年功だけで昇進しているだけではない。

トップマネジメントには、組織人が多いであろうか、それとも組織の空気を常に活気に満ち、多様なアイデア生れる状態に置く革新的なアイデア指向型のトップが多いであろうか。ふとん乾燥機などのアイデア製品、成功製品を次々と出した三菱電機は、従来は殿様商売と言われた企業であった。同社の空気の変革は組織人的なトップから、アイデア重視型のトップへの人事の交替を行なったことによるところが多い。同社では社長と多くの工場長とが交替した。また創造性の高いと考えられる企業、即ちソニー、松下電器、本田技研、日立製作所などのトップは、組織人よりもアイデア人であることが多かった。

年功主義的な昇進と賃金とは、組織の創造性を高める上には望ましくない。創造的な能力と仕事（必ずしも地位ではない）との適合をはかることが、創造的な能力のある人を充当し、その能力を最大限に利用するために必要であるからである。もし年功によって重要な仕事を割り当て、またリーダーをきめるならば、その組織は創造的な人々の活動をもつことができない。

終身雇用と、長期的な成績による評価とは、組織の創造性を高める上にマイナスではない。それは身分を安定させ長期的な探索活動には適しているからである。また戦略の変更による部門や工場の廃止などが直ちに人員削減につながらないので、抵抗も少ないからである。また終身雇用のなかで、プロフェッショナルを育て、長期的に教育し、能力に応じて資格その他で報酬を与えることは可能であるからである。

アメリカの従業員は、仕事への忠誠心が高

い。それは能力主義的な環境のなかで、プロフェッショナルを旨とし、かつ個人主義的であるからである。仕事が自分に合わなければ、他の組織に移ってゆく。このことは、創造性の高い人の価値観に合っている。日本では、終身雇用であるために、組織への忠誠心が高い。個人は命ぜられた仕事に喜んでつく。これは個人の創造性を生かす組織環境と言えるであろうか。

アメリカの組織は職務と権限がはっきりしている機械的組織であり、権限によって部下を動かし、地位による力（**position power**）によって動かす。新しい可能性の探究にも、そのようなリーダーの力の源泉が用いられる。それによって創造性を高め、創造への抵抗を排除することができるであろうか。

日本の組織は、職務と権限とが明瞭ではない流動的な組織であり、リーダーは権限や地位による力よりも、情報の保有や意思決定の能力などによる個人的な力（**personal power**）によって他人を動かす。流動的な組織は、もともと創造的な組織の特性であるとされる。しかし流動的な組織であることだけで、創造性を期待することはできず、他の条件が整うことが必要である。

むしろ流動的な組織であるために、新しいアイデアの受入れについて自己調整が必要であり、根回しが必要である。自発的な根回しのないアイデアは「内部の壁」によって消える恐れがある。

運命共同体的な組織の特性のうち、各構成員が他者に追従的である特性は、創造的な業績を生む上ではマイナス要因であろう。創造的な個人は、創造的非追従性（**creative non-conformity**）をもつのであり、組織はこれに対して許容性をもつことが必要である。日本の組織は同調性を強調するので、創造性を減殺してきた。

しかし組織内の個人が互いに協力的であり、競争的でないことは研究開発がチームによっ

て行なわれつつある現在と将来においては、むしろ組織の創造性を高める上に役立っているであろう。能力主義の組織では、互いに競争的であり、互いに足を引張り合う。協力のためには、公式の組織を組む必要がある。日本の組織では、年功主義で同期の桜の意識が強く、また終身雇用であって互いに知りあっている。相互のコミュニケーションもよい。新しいアイデアを具体化してゆくためには、各部門のいろいろの人々の協力が必要であるが、これらは前述のように個人的な力による自己調整によらねばならないが、それはコミュニケーションがよいために比較的容易である。ここで容易であるとは、アメリカに比較してのことである。

しかしここにまた問題がある。自己調整は、他の部門や個人が協力してくれればうまく働く。従来製品の改良によって、従来の部門が拡大するように、協力相手の価値に合するようなアイデアでは協力を得易いが、従来の製品と全く異なるような製品で、他の部門の利益と対立するような新製品の場合には、個人的な力による自己調整によらねばならないときには内部の壁は大きい。つまり相手の自発的な協力を得なければならない流動的な組織においては、条件によっては、内部の壁は強く、それは創造の障害になりうる。日本の組織は決定までに時間がかかり、決定した後の実行は早いといわれるが、その決定までの間に消えるアイデアも多いのである。

以上、全体としてみて、日本の組織が創造性を欠くとはいえない。ただ次のような欠点が修正されれば創造的能力は高まる。

(i) 探索の制度化を行ない、そのなかで方針先行、情報先行的な意思決定方式を行なう。

(ii) 追従的な態度を変え、一步先を行く態度を形成してゆくこと。

(iii) トップマネジメントの強化（少教の人員による経営会議など）と創造的なリーダーと。

(ニ) 年功主義よりも能力主義を強調する。

(ホ) 流動的組織に特有の内部の壁を意思決定の制度化とトップマネジメントの支持とによって減少させることなどが問題となる。

以上は創造性という見地からの分析である。将来の環境変化として、さらに低成長と国際化とがあげられるが、これらに対応するものとしては、すでにあげたもののうち、

(イ) 探索の制度化

(ロ) トップマネジメントの強化

の二つがその対応策となる。何故ならば、低成長と国際化とは、意思決定を複雑にするからである。それは、有利な計案の探索と評価とを困難にし不確実性を高めるからである。

不確実性の増大は、いくつかの理由から起る。将来は追従者ではなく先行的な技術を開発してゆく必要からも起る。今までの外国技術の導入の方が不確実性は低い。

それは成長率の低下からも起る。低成長の下においては、不況期には売上高は低下するから、赤字になる危険が大きい。低成長は安定性を意味しない。

戦略として国際化をはかり、多国籍化を進めてゆくことが必要となるが、そこでは活動の空間が拡がり、異種の文化のなかで経営活動を行なう。そのために不確実性が増大する。

そこで、戦略的意思決定において不確実性への対応をはかることの必要性が従来よりも増大する。わが国の企業の場合は、今までにおいても、アメリカに比して不確実性が高かったのであるが、それへの対応は充分ではなかった。

不確実性への対応策としては、予測の強化、先行指標による早期警報装置の設定、状況に応じた複数の計画、多角化による最悪値の底上げ、などがあるが、これらのうち、最も研究さるべきものは、状況に応じた複数の計画(contingency plan)である。複数計画は、筆者の最近の調査によると、10%以上の企業もっている(註: 1978年5月に34社につ

いての調査による)。将来はさらに増大することが予測される。複数計画についての詳細を説明はここにそれを行なう余裕はないので、ここではただ単にそれを指摘するにとどめる。

他方、アメリカの企業も環境変化のなかで戦略的意思決定の変化を見つめる。それは環境の不確実性の増大である。不確実性の増大は、主としてアメリカの企業の国際化の進展によって起る。国際化は、多国籍企業活動の増大によって、アメリカ国内での外国の企業活動の増大と、アメリカの企業の国外への投資の増大による。それによって一方では国内における競争の増大をもたらし、国外では政治の影響をうけ易くなる。

これに対する対応策として、一方では状況に応じた複数の計画による不確実性への対応策を強化しつつある。他の一方では、戦略的意思決定を本社に集権化する傾向にある。P PMの方法(Product Portfolios Management)や、Z B B (Zero Base Budgeting)の方法への関心や普及はこれを示す。これらは資源への投入をある程度集中して、資源の効率を高め、製品やプロジェクトを集中し、それによって資源の投入をある程度集中して、資源の効率を高めようとする努力であり、このためには、事業部への分権ではなく、本社への集権を必要とする。何故ならば分権の決定ではどうしても部分の利益が優先して、会社会的な資源の集中が困難であるからである。この意味では、日本の戦略的決定と似てきつつある。

むすび

人上、日本の企業の戦略的意思決定の特長、その前提となる組織の特性、さらにその前提となる社会環境の特性を相互に関連づけつつのべた。

戦略的意思決定の特長を全体としてみれば有機的組織に近い特長をもつ。有機的組織に対立する概念は機械的組織である。機械的組

織にあっては、各人の職務権限ははっきりときめられ、また仕事の方法もはっきりときめられている組織である。戦略的決定も一定のシステムをもちややボトムアップにきめうる。これに対して流動的組織は、各人の役割が明瞭でなく、各人は期待される役割を考えて自発的に行動する。しかし戦略については、トップダウンで定められる。この区別は、意思決定のしかたからみた区別である。

他方、組織の価値からみて、経済的組織と運命共同体という区別を生ずる。アメリカの企業の価値は経済性が重視され、それは経済的生産のための組織であるとの特性をもつ。これに対して日本の企業の価値は運命共同体的な性格が強い。そこでは所属すること自体が喜びであるという性格が強い。終身雇用制度はその一つの特長である。それだけではなく、成長と労働生産性を重視し、買収よりも内的成長戦略をとり、集団的な最高経営層をもつ、という特長をもつ。

一方、環境の特長としては、個人主義と集団主義とを、アメリカと日本の特長としてあげた。個人主義とは、個人の自立と尊厳とが重視される。集団主義では、一つの集団を選んで、そこに全人格を投入する。組織への献身に価値があるとの考え方である。

人上の三つの結びつきは次のようになり易い。

個人主義→経済的組織として企業を見る
→機械的組織

集団主義→運命共同体として企業を見る
→流動的組織

以上はやや過大な単純化であるかも知れないが、日本の企業の特徴を理解する三つの鍵であるといえないであろうか。

しかし日本の将来の環境の変化は、このような特性の変化を部分的に要求する。その最大の要因は外国の技術や経営のモデルの導入ではなく、追随者ではなくなるということである。ここでは、組織の創造性をいかに高め

るかということが重要になってくる。

参考文献

- 河野豊弘「経営学原論」（1977）
 河野豊弘「最新長期経営計画の実例」（1978）
 C.Y.Young : Management Styles : American vis - a - vis Japanese, Columbia Journal of World Business (Fall, 1977)
 Burnes & Stalker : The Management of Innovation (1961)
 津田真澄「日本の経営の擁護」（1976）
 F. Tönnies : Gemeinschaft und Geselleschaft (1887), 杉之原寿一訳
 中根千枝「タテ社会の人間関係」（1967）
 間 宏「日本の経営」（1971）
 占部都美「日本の経営を考える」（1978）
 河野豊弘「企業成長の分析」（1969）
 通産省「新しい経営力指標」（1976）
 山田正喜子「アメリカのビジネスエリート」（1976）
 R. Benedict : The Chrysanthemum and The Sword (1946), 長谷川松治訳
 Max Weber : Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1904), 阿部行藏訳
 Holden, Fish & Smith : Top Management Organization and Control (1941)
 古川栄一編「日本の企業成長」（1973）
 関西生産性本部「経営組織の新動向」（1976）
 加藤秀俊「アメリカ人」（1969）
 土居健郎「甘えの構造」（1971）
 河野豊弘「巨大プロジェクトの計画と管理（その1）」学習院大学経済論集, 1978年9月
 D. Riesman : The Lonely Crowd (1953)
 佐々木・他訳
 G. Steiner ed. : The Creative Organization (1965)
 Rowe & Boise ed. : Organizational & Managerial Innovation (1973)