

日本型中小企業文化論

佐 藤 和
(慶應義塾大学)
(商学部教授)



< 要 旨 >

経営学は大企業を中心に研究されてきたが、例えば「日本的」雇用慣行もまた大企業を中心としたものであった。そこで本論では今日の中小企業における「日本型」経営について、企業文化論をもとに考えてみたい。

企業文化を層として考えるハイブリッド・モデルで見ると、最も変わりにくい基層文化は宗教的、歴史的に定着している集団主義である。一方権力格差の次元である垂直的な側面は、戦後教育の変化と世代交代により、水平的に変化しつつある。垂直的な「日本的」経営においては上下関係に基づく官僚主義的なピラミッド構造が有効であったが、今日の水平的な「日本型」経営では、強い企業文化による価値観の共有を通じた組織統合がより有効となるのである。

そして集団主義的な基層文化は、いわゆるタコツボ型の問題を引き起こすが、ダイバーシティを進めるためにも、まずは多様性を受け入れる側の素地を作っておくことが必要であり、例えば従業員に会社以外の共同体への参加による「健全な依存」を促すと同時に、経営理念の浸透による価値共有を進める事が必要である。

中小企業の経営にとって経営者の役割が大きいことは言うまでもないが、近年、大企業では二代目社長のいる企業の業績が向上してきている。経営者個人の哲学と、企業組織の持つ文化の交わる部分である経営理念は、後継者の場合不明確になりがちであるが、二代目の持つ企業家精神が組織変革を促すのである。

また垂直的な組織ほどコンプライアンスに問題がある傾向が見られる。価値共有型の企業倫理の制度化が不十分であると不祥事が起こるのであり、そのためには企業文化変革が必要とされる。そして強い企業文化による利他主義的な経営は個人主義の欧米でも注目されている。そこでこれからも継承されていくべき価値とは①長期志向、②革新性、③利他主義であり、これらを通じて経営者は組織の持つ慣性に逆らい、自らの哲学に基づく経営理念によって軌道修正をしていくことが可能となるのである。

1. 日本型経営	3. 経営者
1-1 中小企業の組織	3-1 中小企業における経営者
1-2 集団主義の基層文化	3-2 社長の出身地位
1-3 水平的集団主義へ	3-3 二代目社長の役割
1-4 価値共有を通じた組織統合	4. 価値の共有
2. ダイバーシティ	4-1 経営理念の重要性
2-1 タコツボ型文化	4-2 価値共有型のコンプライアンス
2-2 健全な依存	4-3 価値を共有する経営
2-3 ダイバーシティとは	5. 結論に代えて
2-4 インクルージョンに向けて	

1. 日本型経営

1-1 中小企業の組織

経営学の研究対象は、本来、企業規模を問わないはずであるが、学会等での活動を見ると、その多くは暗黙の内に大企業を前提とした理論、分析が多いように思われる。私が専門とする組織論や企業文化論という分野でも同じ傾向がみられるが、そもそも①共通目的と②貢献意欲、③コミュニケーションが存在している人間の集まりであれば、仮にそれが少人数であっても「組織」は成立するのである（バーナード1968）。

小川（2013）は中小製造業の経営形態を、自社ブランドを持つ「製品保有経営」、自ら製品の企画を行わない「下請け型経営」の2つに分けた上で、さらに事業主の生活を優先する「生業的な経営」と、リスクにも挑戦しながら収益を求める「事業的な経営」に分類している。そしてさらに今日的な経営形態として「ベンチャー企業」があるという。一方経営学の領域を、

①環境としての社会との関係、②ライバルとの関係である戦略、③それを実現する組織、④投入されるヒト、モノ、カネ、情報といった資源という4つに分けて考えることができるが（岡本他2012）、特に②戦略を考えた時に、上記の分類のうち「生業的な経営」以外であれば、経営学の研究対象になると考える事ができよう。

渡辺（2013a）によれば、働く場としての中企業の持つ特徴として①自分や企業の位置が見える世界である、②ゼネラリストが求められる、③個々人の行動が企業の成果に直接反映する、④地域とのつながりが強い、⑤賃金水準や労働条件において大企業と格差がある、⑥創業者を育成する機能がある、といった点を挙げられるという。そしてこうした独自性や問題性を持つ一方、少なくとも「日本的」雇用制度が定着していた'80年代には、「仕事のやりがい」や「自分らしく生きる」という点では大企業より高い水準を示していたのである。

高度成長期に主流であった「日本的」経営の三種の神器といえ、①終身雇用制、②年

功序列制、③企業別労働組合であるが（アベグレン、1958）、渡辺（2013a）は①終身雇用制や②年功序列制といった「日本的」雇用慣行といわれるものは、大企業を対象としたものであり、中途採用の比率を見ても、年齢と賃金の関係を見ても、中小企業に当てはまるものではなく、今日、大企業においてもこうした雇用慣行が崩れ、規模による差がなくなっているという。それでは今日の中小企業における「日本型」経営における組織の特徴とは、いったいどういったものなのであろうか。

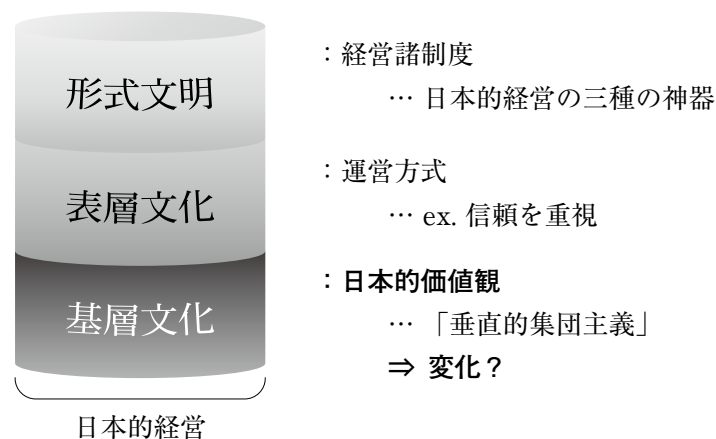
1-2 集団主義の基層文化

ここで本稿における「企業文化」を、企業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事である、と定義したい（佐藤2009）。そして企業文化を層として考えるハイブリッド・モデル（佐藤2009）の枠組みに従って、高度成長期に主流であった従来の「日本的」経営を考えると、いわゆる三種の神器は最も変化しやすい形式文明としての経営諸制度であり、最も深いところにあり比較的

変わりにくい日本的価値観が、基層文化としての「垂直的集団主義」であると考えられる（図1参照）。この垂直的集団主義は、ホフステッド（2013）の言う権力格差および集団主義・個人主義に関する社会文化の側面である。それでは今日の日本において、この垂直的集団主義は変化しつつあるのであろうか。

この「集団主義」という日本人の基層文化とはいかにしてもたらされたのであろうか。宗教学的にみると、まず一神教とは唯一神を信仰する宗教であり、多神教とは複数の神を信じる宗教であるが、日本の基層文化を、日本の歴史が生み出した多神教的意識から説明する議論がある（下出1997）。その背景にあるより古典的な研究の1つとして、和辻（1979）は自然の類型的な特徴が、それを人々が受けとめる姿勢、文化の形成の仕方にも類型的な特徴をもたらしとして、東洋と西洋の差は、夏のあいだ湿潤なモンスーンの風土と、夏には乾燥する砂漠的風土の違いに由来すると考えた。すなわち森の中で仏教が、砂漠でキリスト教が誕生し、それらが今日の世界宗教になったというのである。

図1 ハイブリッド・モデルで見た「日本的」経営



（出所）佐藤和（2009）より作成

こうした日本人の基層文化を基に、歴史的に集団主義が定着していくことになる。間 (1971) は集団主義を、個人と集団との関連で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方と定義したが、清水 (1991) はそうした集団主義は、平和が続いた江戸時代に朱子学を通じて儒教思想が浸透した後に定着したのだという。そしてこの朱子学によってはめられた文化の枠は、①垂直的、すなわち上下の序列と公私の価値、②水平的、すなわち集団へのコミットメントによる集団主義、そして③時間的連続、すなわち先祖に対して神に順ずる地位を与える信頼メカニズムという3つの価値観に分けられる (ヒルシュマイヤー他、1977)。

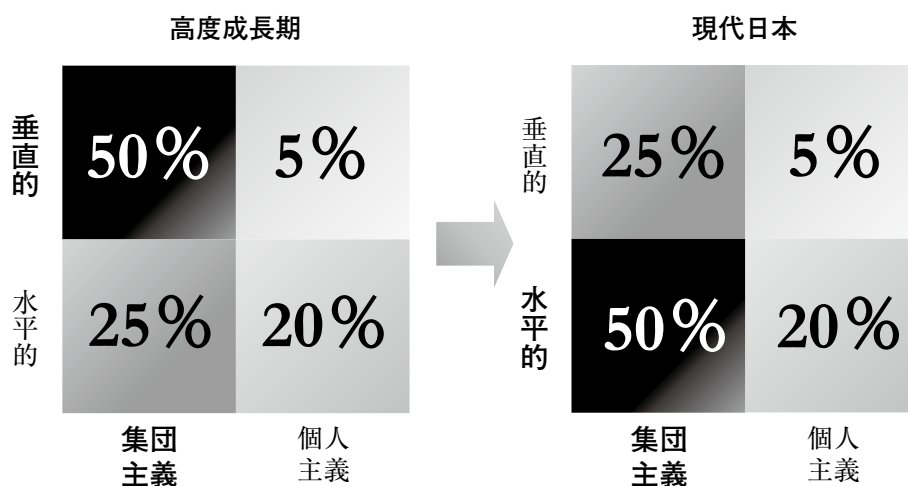
1-3 水平的集団主義へ

次に垂直的集団主義を構成するもう一方の「垂直的」、すなわち権力格差の次元について見てみたい。ここで「権力格差」とは、権力の弱い人々が、どれだけ権力の不平等を受け入れるかという程度の事であり (ホフステッド2013)、

本論では、権力格差を認める、すなわち格差が大きい文化では、上司は偉いのが当たり前であり、そこでは階層の数が多く背の高いピラミッド型の「垂直的」な組織が好まれる。そして権力格差を認めない、すなわち格差が小さい文化では、上司は部下と対等であり、そこでは階層の数が少なく背の低い文鎮型あるいは鍋蓋型の「水平的」な組織が好まれると考えている。

津田 (1994) は、戦後の日本的経営という経営文化をつくったのは、「戦前・戦中派連合」であるが、この戦前・戦中派連合は1985年ごろから企業経営の最前線から姿を消しつつあるという。一方、濱口の対人関係観尺度 (濱口1979) を使って金児が大学生を対象に行ったアンケートによって若者の意識の変化を見ると (金児1993)、昨今の大学生は他者への配慮と主体性、とりわけ「配慮」が非常に強いのに比べて、他者への「依存」がそれほど強くないという。すなわち他者を信頼して依存する、甘えるというより、山崎 (1984) のような「柔らかな個人主義」が現代の若者に浸透している

図2 水平的集団主義へ



(出所) トリアンディス (1995) より筆者作成

のである。そして若者の中に伝統的な上下関係に基づく「和」の関係を尊重する意識が薄れ、代わって横のみのつながりによる「連帯」を大切にし、なごやかに事なかれに面白く過ごしたいとする意識が指摘できるというのである。

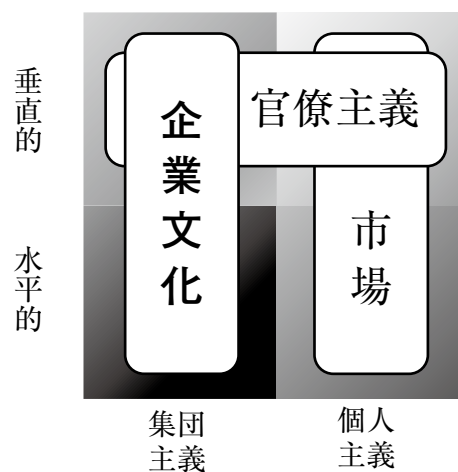
私は、今日の日本において垂直的集団主義が変容したとすれば、集団主義から個人主義への方角というよりも、儒教的な意識に基づいた「垂直的」集団主義から、より共同体的な「水平的」集団主義への方角であると考えている（佐藤2009）。個人の価値観は、生まれ育った環境によって大きく規定されるのであり、革命や戦争でも起こらない限り大人になってから基層的な価値観が大きく変化することは少ない。そうした意味で水平的集団主義への変化は、単にグローバル化や情報化などに伴って進展したのではなく、戦後の平等主義的な教育への変化と世代交代によってもたらされたものであると考える。トリアンディス（1995）は垂直的集団主義がまだ50%あり、水平的集団主義は25%ではないかとしているが、今日の世代交代の様子か

らすれば、水平的集団主義への移行はさらに進んでいるのではないだろうか（図2参照）。そしてこれは前述の朱子学によってはめられた、①垂直的、すなわち上下の序列と公私の価値の後退として考える事ができる。

1-4 価値共有を通じた組織統合

それでは今日の水平的集団主義の企業文化においては、どのような組織統合が望まれているのであろうか。ここでオーウチ（1980）による組織の支配メカニズムとしてのクラン（Clan:「一族」と訳す場合がある）という議論がある。これによれば、組織の支配メカニズムには、①市場、②官僚主義、③クランの3つが存在し、それぞれが異なった条件の下で最も効率的になるという。①市場価格による競争原理、②官僚主義による契約関係と異なり、③クランの場合には労働者は企業目標を共有する形で社会化されており、厳しい監督を行わなくとも自然と会社に最善を尽くす事になる。

図3 3つの組織支配メカニズム



（出所）オーウチ（1980）より筆者作成

これを先ほどの水平的集団主義の議論と合わせると、垂直的な組織ではピラミッド構造による②官僚主義的な支配が有効であり、欧米のような水平的な個人主義の組織では①マーケットメカニズムによって市場原理を持ち込むことが有効となる。そして今日の日本のような水平的集団主義の組織では、強い企業文化すなわち価値共有を通じての③クランによる組織統合が有効な手段となる（図3参照）。

すなわち従来の「日本的」経営において組織は「垂直的」であり、大企業においてはピラミッド構造の組織体制や諸制度を明確にした官僚主義的な支配が、また中小企業においては家父長的な上意下達型のリーダーシップスタイル（佐藤2015）が有効であった。しかしこうした方法は、「水平的」な今日の「日本型」経営においては有効ではない。現代日本の経営者に残された方法は、強い企業文化の創出、つまり価値共有を通じた組織統合なのである。

2. ダイバーシティ

2-1 タコツボ型文化

しかし「垂直的」であれ「水平的」であれ、「集団主義」の基層文化を持つ日本人が小規模であっても組織を作ると、何もしなければその企業文化は経営者の考えから離れ、独り歩きしてしまう可能性が高くなる。強い企業文化を創り出すために価値共有を行い、会社を共同体と捉えることは、個人にとってアイデンティティの源泉となる一方で、その信頼メカニズムは、行き過ぎたナショナリズムが持つような、いわゆる「会社人間」によるタコツボ型文化の問題を引き起こすのである。

山岸（1998）は、相手の意図に対する期待には「安心」と「信頼」とがあり、これらを区別する必要があると述べている。ここで言う「信頼」とは、他者一般も含めての相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断によってなされる相手の意図に対する期待であるのに対し、「安心」とは、自分を搾取する行動をとる誘引が相手に存在していない、相手と自分の関係には社会的不確実性が存在していない、と判断する事である。そして日本社会のような集団社会主義では「安心」が生み出されるが、本当の意味での「信頼」が崩壊するというのである。

さらに日本社会における集団主義と強い企業文化という特徴は、ウチとソトという二重基準を生み出すことになる。清水（2000）によると本来宗教は、利己主義の対極にある考えである利他主義の立場に立つが、この利他主義は同一共同体、同一システム内でのみ作用して境界の外の世界では作用せず、むしろ境界の外に対しては利己主義が強化されるという。そして石坂（1999）は、日本人の場合、個人の周りに会社あるいは学校といった集団が存在しているが、その他はすべて「赤の他人」になっているという問題を指摘している。

清水（1993）は、日本人は集団意識が強く信頼取引の商慣習が定着しており、これをベースにした日本の資本主義体制は、現在の変化の激しい時代の集団競争に強い力を発揮しているという。これは信頼取引には細かいルールが決められていないので社会に柔軟性が保たれるからであり、これが日本における信頼取引社会のメリットとなるというのである。しかし同時に

その信頼取引の社会にいったん「強者」が現れると、ルールがないためにその横暴を抑えられないという大きなデメリットもある。そしてこうした状況がハラスメントや下請け叩きといった問題を引き起こすのというのである。

2-2 健全な依存

小田（2000）は人間関係において、個人的な結び付きあるいは社会的な結び付きというのは、そもそも「健全な依存」が前提になっており、依存性を全く持たずには人間同士が結びつく事はできないとしている。そして集団主義の日本において自立するという事は、誰にも依存しなくなるという事ではなく、依存の対象が親から他人へと社会的に広がってゆくとともに、強い依存性から適度な依存性に移り、他人の依存を受容する包容力を持つ事により「健全な依存」性を持つという事なのである。

こうして考えると、タコツボ型文化の問題を克服するためには、まず長期に雇用している従業員に対しては、家庭や地域、趣味といった他の共同体への参加を促し、会社人間になるのではなく「健全な依存」ができるようにすることが重要である。また短期雇用の従業員や、まだ文化を共有しない中途採用者においては、OJTや非公式的なつながりを含めた共通の経験を通して信頼を醸成し、単に同じ組織にいるという「安心」ではなく、本当の「信頼」関係を育んでゆくことが必要である。

今日の水平的集団主義において価値観を共有する「日本型」経営においても、高度成長期の「日本的」経営で言われていた企業が共同体的な側面を持つという側面は維持されてお

り、企業組織がウチなのである。そしてこの枠の外であっても、「健全な依存」を通して家族以外にも職場、地域、趣味といった様々な中間組織に所属することで個人がアイデンティティを保つ、すなわち中間組織がウチとなる構造は、単なる個人主義の社会とは異なり、今日でも大きくは変化していないのである。

2-3 ダイバーシティとは

信頼とは相手の行動に対する期待であり、文化の共有を前提としている。今日のように組織の中で多様性すなわちダイバーシティが高まると多様な価値観がもたらされるが、その一方でこの文化の共有という前提が崩れることになる。中途採用や非正規雇用の比率の高い中小企業では、そもそも組織のダイバーシティは高かったといえる。しかし垂直的な経営者による上からの管理が難しくなっている今日の水平的な組織において、小さな組織の中に派閥やグループができ、環境が変化しても従来からのやり方を単に繰り返してしまうような、集団主義における強い企業文化の問題を解決していくためには、どうすればよいのであろうか。

まず経済産業省による新・ダイバーシティ経営企業100選（2016）によれば、ダイバーシティとは多様な人材の事であり、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んだ概念である。そしてダイバーシティ経営とは、この多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営の事を指して

いる。

谷口（2005）によると、ダイバーシティを取り込むうえで企業の取りうるパラダイムとして、①違いを拒否する抵抗、②違いを無視し防御的で雇用機会均等などの同化、③違いを認め、適応的で違いに価値を置く分離、④違いを活かし競争優位につなげる戦略的な統合、の4つのパラダイムがあり、広い意味ではこれら4つをダイバーシティ経営と呼ぶことができるが、狭い意味では④統合のパラダイムを目指す企業活動こそがダイバーシティ経営となる。そしてダイバーシティ経営のためには、フォーマル、すなわち公式的な組織構造だけでなく、インフォーマル、すなわち非公式的な企業文化も変えていかなければならない（大久保他2017）。そしてこれらを組み合わせると、組織構造と企業文化を全く変えないのが②同化、組織構造と企業文化を変えずに特定部門だけに限定して取り入れるのが③分離、組織構造・企業文化を全面的に変えるのが④統合のパラダイムであると考えられる。

2-4 インクルージョンに向けて

今日多くの日本企業でいわゆる「多様性尊重」という踊り場にまでしか達していないというのは、この②同化の段階にとどまっていることを指し、これを進めて③分離から④統合の段階に持っていくことが重要な課題だと言われている。この④統合の段階を指す別の概念としてインクルージョンがある（二神他2017）。これはもともと福祉の分野から生まれた言葉であり、ソーシャル・インクルージョンは、社会的包摂と訳されており、逆の言葉が社会的排除になる。

このインクルージョンとは、社会の一員であると感じること、ありのままの自分が尊重され、評価されていると感じること、自分が最善を尽くすることができるような他の人からの支持力や貢献度を感じることであるという（佐藤他編2017）。こうした概念を含めて今日、企業経営においても、ダイバーシティ&インクルージョンといったことが言われるようになってきているのである。そしてこれを実現するためには、多様な社員のすべてが職場の一員として認められていると感じている「多様性風土」の醸成とともに、求心力としての経営理念が重要となるのである。

強い文化を志向する「日本型」経営がダイバーシティを受け入れていくためには、まず受け入れる側がダイバーシティに備える必要がある。そのためには正社員であっても社外の複数の共同体に所属し「健全な依存」をすることで、複数の価値観を持ち、異なった価値観を受け入れる素地を作っておく必要がある。これは組織として国際化を進展させるときに、まずは日本で「内なる国際化」を進めることが海外での国際化を推進する事と似ている。そして多様な価値観を持っている人が集まり、新たな価値観を共有していくためには、例えば「稲森流コンパ」（北方他2015）のようなインフォーマル、すなわち非公式的なコミュニケーションが欠かせない。そして「水平的」な組織では昇進は価値を持たないのであり、価値観に沿った行動をとった人を、相互に明示的にほめたり表彰したりするような地道な活動を積み重ねていくことも必要となろう。

また日本人が苦手とする「議論」をする練習

も必要である。多様な価値観の中では「阿吽の呼吸」は通じないのであり、異なる文化の間でのコミュニケーションの訓練を行う必要がある。そこでは語学力や単なるプレゼンテーション能力といった情報発信力だけではなく、互いの価値観を理解し尊重することが出来るようになる為に、まずは歴史や文化、宗教などの教養を身に付け、そして感情を抑え傾聴する事が必要となる。すなわち相手の立場に立ってものを考える事の出来る、高い人間力が求められるのである。

3. 経営者

3-1 中小企業における経営者

中小企業経営において、経営者への依存度が大きいことは言うまでもないが、強い企業文化を志向する「日本型」経営において、経営者はどのような役割を果たすことになるのであろうか。まず小川（2013）は、企業規模が小さくなるほど、組織や従業員の能力よりも、経営者の能力への依存度が高いのが一般的であり、一般に経営者はワンマンであり、その企業家精神や経営能力が企業の経営力の大きな要素となっているという。また向山（2013）も、中小商業の成長性を決定づける大きな要素一つとして、経営者マインドを挙げ、その実態は多様であり、どの程度の企業家精神を持っているかが成長度を左右し、その成長志向の程度が様々なタイプの中小商業を存在させているという。

一方、百瀬（1996）はベンチャー企業の経営理念の内容について分析し、①創造、挑戦、先進、革新、ニーズの先取りといった経営姿勢、②社会に貢献、良い製品の提供などの社会的

責任、③信頼、誠実、調和、④企業は人なりなどの人材の大切さ、といった4つに分類している。そして中小企業の後継者・人材育成のために必要な経営者の条件は、①やる気を起こさせる育成、②長期的視野、③個性の尊重、④自己に厳しくあることだという。

そして渡辺（2013b）によれば、中小企業の経営組織の独自性は、①階層的な管理組織を作る必要性が極めて小さく、個人の顔が見える、②組織的、多段階的、多面的なチェックが希薄になる一方、決定事項が迅速に浸透する、③大きな環境変化の中では、非階層性が経営者の迅速な意思決定を可能にし、その浸透が急速に行われ、小回りが利く経営が可能となる一方、多段階的なチェック機能が欠如しているため、その判断の適切さは経営者次第となり、場合によっては存立の問題となる、という点であるという。

3-2 社長の出身地位

企業経営を行なうための能力に欠ける者が経営者になれば、たちまち経営状況が悪化し、倒産してしまうこともあるだろう。経営者に求められる能力とは、「将来構想の構築と経営理念の明確化」といった経営者機能を遂行するために求められる能力のことである。ここで望ましい経営者能力とは、普遍的なものではなく状況適合的なものであり、条件的なものである。経営者能力はアクセルである企業家精神と、ブレーキである管理者精神、そしてこれらのバランスをとるリーダーシップの3つに分けられるが、条件適合的であるがゆえに、これらの能力は常に同程度必要なのではなく、企業成長の段

階によって必要とされる能力のウエイトが変わるのである。さらに一人でこのバランスを取ることが難しければ、トップが企業家精神を、副社長あるいは役員が管理者精神を分担するということもできる。

大企業の社長をその出身地位によって分類すると、①創業者社長、②三代目以降を含む二代目社長、③内部昇進による生え抜き社長、④社外からのいわゆる天下り社長の4タイプに分けられる(清水1979)。長期的にみると①創業者社長がやや減少し、③生え抜き社長が増え、④天下り社長が減る傾向にある(岡本他2012)。社長の出身地位と企業業績の長期的な関係を統計分析手法であるQAQF(定性要因の定量分析法:岡本1996)を使って分析してみると、2008年頃まではほぼ一貫して①創業者社長のある企業で業績が優れていた。彼らは企業家精神に秀でているため、いつでも迅速かつ積極的な意思決定を行ない、企業を一つの方角へ引っ張っていかうとする。それが高業績につながっていたと考えられる。

また近年、②二代目社長のある企業の業績が次第に向上してきている。従来はただ世襲的に事業を継いで失敗することが多かったが、最近では、他の企業で十分に経験を積んだり、ビジネススクールなどでしっかりと専門知識をつけたりして、先代にはないオリジナリティや新しい価値観を武器に会社を引っ張ることができる二代目社長が多くなってきており、それが業績の向上に結び付いてきているのではないだろう

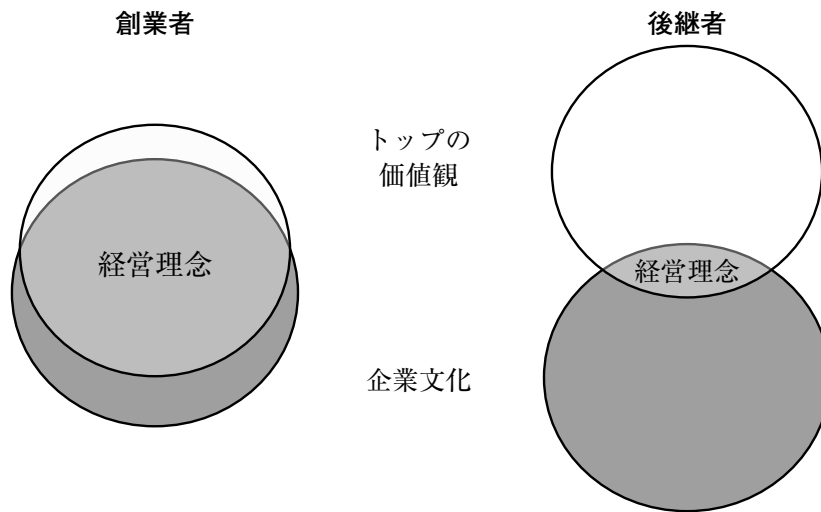
うか(関2006、吉崎2010)。

一方、最も大きなカテゴリーである③生え抜き社長のいる企業は、必ずしも高い業績を上げているわけではない。生え抜き社長の場合、社長になるまであまり大きな失敗をせず、連続的な緊張に耐えて出世してきたというケースが多い。彼らは管理者精神に秀でているため、意思決定された戦略をうまく実行していくのは得意なのだが、その分、企業家精神をなかなか発揮できず、それが迅速で革新的な意思決定に結び付かず、業績の向上に結びつけていくことができないのであろう。

3-3 二代目社長の役割

企業の成長と共に発展していく企業文化の成長段階として、①創出期、②成長期、③成熟期の3つの段階を考えることができる(佐藤2009)。①創出期は、創業者によって経営がなされている時期であり、企業文化の主な原動力は創業者および創業者が抱く基本的価値観である。②成長期では、創業者はもはや中核的な地位を占めなくなり、企業の組織自体が確立されて、様々な制度を通じて企業文化が再生産されていく。そして③成熟期には、環境変化に伴い企業文化の重要な部分が不適合を起こして革新への障害となり、またその企業が長年にわたる成功の歴史を持っている場合、これがメンバーの自尊心の源となり、企業文化を改めようという力に対して自己防衛的になってくる。

図4 経営理念の浸透



(出所) 清水龍瑩 (1995)

経営者が将来構想を構築する際に策定する「経営理念」を実効性のあるものとするためには、その経営理念が、経営者個人の哲学や価値観と、こうした企業文化との交わる部分（積集合）となっている必要がある（清水1995）。ちなみに企業文化の弱い企業では、トップと企業文化ではなく、トップと役員の持つ価値観の積集合として考えることもできよう。

企業文化の成長段階をこの経営理念との関係で見ると（岡本他2012）、企業文化の①創出期には、創業者社長の自らの哲学や考え方に賛同して集まってきた人々がそのまわりに企業文化をつくっていったので、その経営理念はそのまま経営者の哲学と一致し、大変明確である。したがって、一般的に言って創業者経営者は強力なリーダーシップを発揮していることが多い。一方、企業文化の②成長期にある二代目経営者の持つ価値観や哲学は、父親ないし先代

の経営者の企業文化と異なる場合が多い。したがって、二代目経営者の経営理念は不明確になりがちである（図4参照）。この場合多くの二代目経営者は、自らの哲学の方向に歴史的な企業文化を少しずつ変えていこうとする。しかし、二代目経営者で自らの哲学を明確に打ち出せず、創業者時代の古い企業文化を引きずって失敗している例も数多くある。一般に創業者時代の企業文化に順応、適応してあまり大きな波風を立てないよりも、自らの哲学を明示し、やや強引と思われる方法でも古い企業文化を変えていく二代目経営者の方が良いと考えられる。そして企業が、自らの企業文化の③成熟期に入らないようにするために、経営者は企業家精神を発揮して組織変革を行うことが必要である。しかしこれは組織の価値観、すなわち企業文化に染まった生え抜き型社長には難しいことなのである。

4. 価値の共有

4-1 経営理念の重要性

それではこうして見て来たような垂直的から水平的に変化しつつある「日本型」経営は、具体的な経営諸制度にどのような影響を与えているのであろうか。これを確かめるためにダイバーシティとコンプライアンスに関するアンケート調査を行った（佐藤2018）。ネットリサーチ会社に登録しているモニター会員のうち、中小企業を含む一般の会社員を対象としたWeb調査を2017年11月1日からの8日間行い、1,565人の有効回答を得ることが出来た。そして探索的な因子分析と信頼性分析の結果をもとに尺度を作成し、分散分析と対比較により企業文化による違いを見た。その結果、組織内の信頼が高い企業文化では、ダイバーシティの受け入れが進み、またイノベーションの程度も高いことが分かった。一方垂直的な企業文化ではコンプライアンスに問題がある傾向が見られた。

ここで大切になるのが、トップマネジメントが持つ価値観と、歴史的な企業文化の交わる経営理念である。組織のダイバーシティが進むと強い企業文化による統合が弱まってしまう。前述のオーウチ（1980）に従えば、代わりに①市場原理を導入したり、②官僚制機構を導入したりすることもできるが、③クランすなわち強い企業文化という側面から言えば、経営理念が組織に浸透していれば、それ以外の価値観や行動パターンに多様性があっても、組織を統治するうえでは問題とはならない。すなわち経営理念を共有する多様な人材が相互交流してこそ、ダイバーシティを進めていくことができる

のである。そして今日、イノベーションとは情報の新結合の事であり、ダイバーシティ経営を行って多様な人材の相互交流を進めることが様々な新結合を生み、結果としてイノベーションが生まれる可能性を高める事になるのである。

4-2 価値共有型のコンプライアンス

一方、垂直的ということは、そこにおいて上司の命令を断れない雰囲気があると、コンプライアンス的な問題を引き起こすことになる。今日、企業倫理の制度化においては、従来から言われている上からの「コンプライアンス型」に加え、下からの「価値共有型」が注目されている（岡本、梅津2006）。企業文化の観点からすれば、トップが倫理的価値観を持っており強い企業文化が存在する事を前提とすると、もし経営理念が十分に浸透し企業文化とトップの価値観が重なっている部分が大きければ、組織もまた倫理性を持ち価値共有化型の企業倫理が十分制度化されている状態であると考えることができる。しかし、経営理念が浸透していない、あるいは現場での行動の基となっている企業文化と、実際にトップが持っている価値観とが、例えば時間とともにずれてしまい、結果として積集合である経営理念が小さくなってしまっていると、価値共有型の制度化が不十分な状態であることになる。

この価値共有型の企業倫理の制度化が不十分であると、例えば組織の中でトップマネジメントに対して誤った「忖度」が行われてしまうことになる。また組織が企業文化の慣性そのまま従って従来通り繰り返してきた行動が、トップマネジメント、あるいは顧客や社会といっ

た経営環境から見て誤った成果をもたらし、結果として不祥事となって世の中に発覚してしまうのである。こうした状態は企業文化が環境との不適合を起こしている③成熟期に入ってしまった状態なのであり、経営者はあらゆる方法を駆使して企業文化の変革を試みなければならない。

すなわち組織の中に多様性を取り込むと、そのままでは企業文化は弱くなってしまい、価値共有型のコンプライアンスもうまく機能しなくなる。経営者が持つ倫理的価値観を含めた経営理念を組織に浸透していくことで、はじめて多様性を取り込みながらもコンプライアンスを高めていくことが可能となるのである。

4-3 価値を共有する経営

強い企業文化による経営は、集団主義ではない欧米においても注目されてきている。例えばクーゼス他（1993）は、上司と部下といった「ヒエラルキー」に代わる仕事における人間関係の概念は「コミュニティ：共同社会」であり、創造的共同社会は絶える事のない学びと成長の社会であり、メンバーは相互に貢献し合い専門家として存在するという。こうした信頼の経営は、共通の価値観すなわち強い企業文化を持つ事による経営であると考えられる。

またバレット（1998）によれば、人間や組織が利己主義的な哲学から離れ公共性という事を考え始めると、信頼、正直さ、誠実さ、慈愛、共有といった価値観が大切になってきて、こうした価値観によって運営されている組織は機械ではなく生命体となり、この組織が最良の健康体でいるためには、こうしたすべてのニーズの

バランスをとる必要があるという。すなわち動機づけの議論においてよく引用されるマズローの欲求の5段階説では、自己実現の欲求を最上位においており、これが個人主義における自分の内面に関する利己主義的な側面での最上位であるのに対し、このモデルでは魂や公益、精神のニーズといった利他主義的な側面をより上位に置く事で、内部に対しても外部に対してもバランスのとれた価値観を持った企業文化の維持を目指しているように思われる。近代化初期の西欧社会では、キリスト教的倫理によって企業行動においても利己主義と利他主義のバランスが保たれていたが、今日そうした宗教的価値観が後退する事によって、経営者が意識して利他主義的側面についての価値を明らかにしてゆく事が求められているのではないだろうか。

以上の事から考えると経営者によって継承されていくべき価値とは、①短期的利益に対して長期的維持発展と信頼、②組織の成熟化に対して革新性、③経営者や企業自身の利益を重視する利己主義ではなく、多くのステークホルダーのことを考える利他主義の考え方となる。すなわち経営者は強い企業文化を志向する「日本型」経営において、自らの哲学に基づくこうした経営理念に従って、企業文化が持つ慣性に逆らい、常に企業運営を軌道修正していくことが必要なのである。実際に、帝国データバンク（2009）によると日本の老舗企業において、明文化されている（40%）、口伝されている（37.6%）を合わせると、家訓・社是・社訓が77.6%の企業に存在しており、これは経営者の世代を超えて企業が守るべき価値を伝える一つの手段となっているのである。

5. 結論に代えて

中小企業であっても集団主義の日本社会においては、価値観や行動パターンが均一化された強い企業文化が生まれやすい。経営環境が安定していれば、組織の持つ文化の慣性に任せていく事は効率的かもしれないが、環境変化の激しい中では、これに対抗して企業文化を変革していく必要がある。一方、世代交代により、高度成長期に優勢であった権力格差を認める文化は後退し、従来の家父長的な上意下達型のリーダーシップは通用せず、経営者が現場に降りて行って、自らの価値観を浸透させていくような、価値共有型の新しい「日本型」経営が重要となってきている。

さらに強い企業文化は、価値観や行動パターンの均一化を招き、ダイバーシティを退けるこ

とになる。インクルージョンを進めるためには、受け入れる側が、性別を問わない育児休業、ボランティア休暇、副業の許可などを通じて、自社以外の別の共同体にも参加することが必要である。一方権力格差の大きな組織ではコンプライアンスに問題がある傾向が見られるが、こうした健全な依存を通じて外の風を当て、慣習的に社内で行われている行動に疑問を持たせることは、コンプライアンスの問題をも解決していくのである。

そして環境変化の激しい中で組織の慣性に逆らうために、①長期志向、②革新性、③利他主義の経営理念を掲げ、社是社訓や企業のミッションの設定、経営者の哲学を伝えるための現場歩きなど、あらゆる手段を使ってその浸透を図り、常にトップの価値観の方向に企業文化を変革していかなければならないのである。

【参考文献】

- アベグレン, J.C. (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社。
- 石坂泰彦 (1999) 「個人の国際化の3つの視点」 鈴木治雄編 『現代「文明」の研究』朝日ソノラマ。
- NHK放送文化研究所編 (2020) 『現代日本人の意識構造 第9版』日本放送出版協会。
- 大久保幸夫、皆月みゆき (2017) 『働き方改革 個を活かすマネジメント』日本経済新聞出版社。
- 岡本大輔 (1996) 『企業評価の視点と手法』中央経済社。
- 岡本大輔、梅津光弘 (2006) 『企業評価+企業倫理』慶應義塾大学出版会。
- 、古川靖洋、佐藤 和、馬場杉夫 (2012) 『深化する日本の経営—社会・トップ・戦略・組織—』千倉書房。
- Ouchi, William G. (1980) “Markets, Bureaucracies, & Clans,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.25 (1) : 129-141.
- 小川正博 (2013) 「中小製造業の経営」 渡辺他 『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』第7章、有斐閣。
- 小田 晋 (2000) 『「日本人の依存」を精神分析する』大和書房。
- 金児暁嗣 (1993) 「日本人の宗教性の特質とその現世利益志向の問題」 濱口恵俊編 『日本型モデルとは何か』新曜社。
- 北方雅人、久保俊介 (2015) 『稲盛流コンパ 最強組織をつくる究極の飲み会』日経BP
- Kouzes, James & Barry Posner (1993) *Credibility*, Jossey-Bass Inc. Pub. (岩下 貢訳 『信頼のリーダーシップ』生産性出版、1995)
- 経済産業省編 (2016) 『ダイバーシティ経営戦略4』経済産業調査会。
- 佐藤博樹、武石恵美子編 (2017) 『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会。
- 佐藤 和 (2009) 『日本型企业文化論—水平的集団主義

- の理論と実証－』慶應義塾大学出版会。
- (2014)「日本のファミリービジネス－企業文化の視点から－」『三田商学研究』第56巻第6号、115-124頁。
 - (2015)「アジアにおける企業文化の比較研究に向けて－対欧米とは異なった分類軸の必要性－」『三田商学研究』第58巻第2号、87-98頁。
 - (2018)「ダイバーシティとコンプライアンス－組織文化の視点から－」『同志社商学』第69巻第6号、85-102頁。
 - 、妹尾剛好、横田絵理、米山茂美 (2015)「家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析」『三田商学研究』第58巻第4号、51-67頁。
 - 佐藤芳雄編著 (1996)『21世紀、中小企業はどうなるか』慶應義塾大学出版会。
 - 清水龍瑩 (1979)『企業行動と成長要因の分析』有斐閣。
 - (1991)「『信頼』(Creditability) 取引の哲学」『三田商学研究』第34巻第1号、5-28頁。
 - (1993)『日本企業の活性化・個性化』中央経済。
 - (1995)『能力開発のための人事評価』千倉書房。
 - (2000)「信頼関係をベースにした激動期のリーダーシップ」『東京国際大学論叢』第62巻、1-15頁。
 - 下出積興 (1997)『日本古代の仏教と神祇』吉川弘文館。
 - 関 満博 (2006)『二代目経営塾』日経BP社。
 - 巽 信晴、佐藤芳雄編 (1996)『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』有斐閣。
 - 谷口真美 (2005)『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房。
 - 津田真澄 (1994)『日本の経営文化』ミネルヴァ書房。
 - 帝国データバンク (2009)『百年続く企業の条件』朝日新書。
 - Triandis, Harry C. (1995) *Individualism and Collectivism*, Westview Press. (神山貴弥、藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房、2002年)
 - バーナード、C.I. (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。
 - 濱口恵俊 (1979)「組織再開発の日本の特質に関する基礎的研究」大阪大学人間科学部社会心理学研究室『Interim Report』第2号。
 - 間 宏 (1971)『日本の経営』日本経済新聞社。
 - Barrett, Richard (1998) *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann (斎藤彰悟監訳、駒沢康子訳『バリュー・マネジメント』春秋社、2005)
 - ヒルシュマイヤー、J.、由井常彦 (1977)『日本の経営発展』東洋経済新報社。
 - 二神枝保、村木厚子編著 (2017)『キャリア・マネジメントの未来図』八千代出版。
 - Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov (2010) *Culture and Organizations 3rd. ed.*, McGraw-Hill. (岩井八郎、岩井紀子訳『多文化世界』有斐閣、2013年)
 - 向山雅夫 (2013)「中小商業経営と商人性—その行動的側面」『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』、第9章、有斐閣。
 - 百瀬恵夫 (1996)「新企業者・後継者／人材育成と新起業支援」巽他編『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』第19章、有斐閣。
 - 山岸俊男 (1998)『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム－』東京大学出版会。
 - 山崎正和 (1984)『柔らかな個人主義の誕生』中央公論社。
 - 吉崎誠二 (2010)『創業者を超える二代目経営者の成長ルール』同文館。
 - 渡辺幸男 (2013a)「中小企業で働くこと」渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』第1章、有斐閣。
 - (2013b)「中小企業とは何か—多様ななかの共通性」渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』第3章、有斐閣。
 - 、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2013)『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』有斐閣。
 - 和辻哲郎 (1979)『風土』岩波書店。