

■ 修士論文要旨

日本企業の特徴とその分析

A Study of Japanese Management and its Analyses

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

田中あや

TANAKA, Aya

■ キーワード

日本企業, 日本の文化・社会的背景, 企業分析, 経営因子

この論文は、戦後からの日本企業の経営を、日本の文化・社会的背景も考慮に入れながら分析・検証することを目的として書かれた。多くの日本の経営と言われている経営手法は、日本の文化のおよび社会的背景に影響を受けながら生まれたものである。

戦後、日本企業はアメリカから多くの経営理論を取り入れた。しかし、そのまま取り入れたのではなく、日本社会により合致した方向に変化させることによって、より抵抗なく企業組織に受け入れられるよう経営手法の日本化が行われた。

例を挙げると、アメリカの品質管理は品質担当部署の責任によって管理されていたが、日本企業は、それを全社的品質管理の手法に発展させることにより、より高度な品質管理の方法を産み出すことに成功した。

このように、海外から輸入された経営手法を日本化して、より日本社会に合った経営手法に変革することによって、競争力を高めていったのである。また経営輸入ではなく、日本独自の経営手法

として発展したものとして、協力（部品）企業ネットワークを挙げることが出来る。

現在、日本的経営と呼ばれている経営手法の多くは、アメリカからの経営理論を日本化したものと、協力企業ネットワークのように、日本独自の経営的背景から生まれたものの両者から成り立ち企業経営が行われている。

本稿の目的は大きく分けて次の3点にある。

第一に、日本的経営に関する書籍および論文は1,800件以上ある。その中でも60件以上におよぶ文献調査を行い、どのような経営手法が日本的経営として論議されているかについてまとめること。

第二に、日本を代表する企業は、日本的経営と言われている特徴のうち、どの部分を導入しながら企業経営をしているかについて議論・分析すること。

第三に、成功をおさめている日本企業に共通な経営因子の抽出を試みることである。

これらを行うことで、1980年以前からの日本企業の特徴がより明確になると考え検証するに至っ

た。

具体的には、第1章で1980年以前における日本企業の特徴について抽出することを試みた。ここでは伝統的な日本的経営を中心に生産面や人的資源、戦略や組織など幅広い視野からの文献調査を行った。

これらを基に、どのような経営項目が日本的経営の軸として議論されているのかについて分析し、同時にそれらの議論について一覧表を作成し1980年以前における日本企業の特徴について明らかにした。

第2章では第1章と同様に、1980年以降における日本企業の特徴について検証を試みた。ここでは主に2つのステップで検証を行った。

第1段階として、内外の文献調査により、1980年以降に議論されている日本的経営について提示し、それを一覧表としてまとめた。

第2段階として上記で取り上げた経営項目を基に、日本的経営の図式化（花の図）を試みた。

これにより日本企業の特徴をより可視化し、表現することで文化・社会的背景も考慮に入れながら企業経営を行っていることが明らかになると考えた。

第3章では第2章で作成した1980年以降における日本企業の特徴を示した花の図を用いて企業分析を行った。ここでは日本の優良企業として評価されている4社（花王、ユニクロ、キヤノン、本田技研工業）を取り上げ、分析した。

これらの4社が、日本的経営のどの分野の経営手法を導入しながら経営を行っているかを分析し、各企業の特徴について抽出した。それを第2章で構築した花の図にあてはめることにより、より可視化した形で提示した。

同時に3つの軸（顧客の声を取り入れ商品開発

に活かす、日本の文化・社会的背景を意識する、研究開発を重視する）を用いて企業の特徴を明らかにし各企業の取り組みに関する違いを明確にした。

上記での議論を基に第4章では、第3章で取り上げた4社の共通点を検証すると共に、代表的な日本企業はどのような経営因子を持ち、それを基に経営を行っているのかの議論、分析をした。ここでは、次の14の経営因子を抽出した。

1. 経営者の考え方・経営理念・行動規範の共有
2. 各企業の特徴・長期間にわたる投資や目標・企業戦略
3. 企業内でのコミュニケーション
4. 大部屋制
5. チームワーク
6. マトリックス的組織
7. 現場主義
8. ジャスト・イン・タイム
9. 品質管理
10. カイゼン活動
11. 提案制・ボトムアップ
12. 徹底主義
13. 企業間をはじめとした信頼関係・系列・企業間ネットワーク
14. 社会貢献・地域貢献

これらの14の経営因子を基にどのような形でPDCA(Plan, Do, Check, Action)とかがかわってくるかといった議論をした。そこでは14の経営因子が連動して機能することでPDCAサイクルを他社よりも速いスピードで回すことが出来るのではないだろうか、同時に、このスピードの違いが、競争力のある企業と一般的な企業との差ではないかという結論に至った。