



外国语言学与
应用语言学博士文库

企業文化における
中日比較研究

姜春洁 著

企业文化
之中日
比较研究



中国海洋大学出版社
CHINA OCEAN UNIVERSITY PRESS

外国语言学与应用语言学博士文库

企業文化における中日比較研究

企业文化之中日比较研究

姜春洁 著

中国海洋大学出版社
China Ocean University Press
青島・Qingdao

图书在版编目(CIP)数据

企业文化之中日比较研究:日文/姜春洁著. —青岛:
中国海洋大学出版社,2008.3

(外国语言学与应用语言学博士文库)

ISBN 978-7-81125-035-0

I. 企… II. 姜… III. 企业文化-对比研究-中国、日
本-日文 IV. F279.2 F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013726 号

出版发行 中国海洋大学出版社
社 址 青岛市香港东路 23 号
网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>
电子信箱 cbsebs@ouc.edu.cn
订购电话 0532-82032573(传真)
责任编辑 纪丽真
印 制 日照报业印刷有限公司
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
成品尺寸 158mm×234mm 1/16
印 张 8.25
字 数 200 千字
定 价 20.00 元

邮政编码 266071

电 话 0532-85902342

总 序

语言学博士在 20 世纪 80 年代还是凤毛麟角,但随着国家的不断发展和富强、高等教育的飞速发展、学科建设的不断提升,外国语言文学和语言学及应用语言学的博士点在全国不断涌现,培养的语言学博士越来越多。中国海洋大学出版社看到这个契机,决定向这些毕业的博士征稿,推出《外国语言学与应用语言学博士文库》(以下简称《文库》)出版计划,陆续出版学术水平高、写作质量好的博士论文。我认为这是一个极其明智之举,将会对语言学基础理论和应用语言学理论的研究起到很大的推动作用。

博士论文出版后通常按专著对待,作为专著的一种,也无可厚非。但博士论文与一般专著相比有它自己的特点。它更强调学术性,重点放在理论的创新上,以解决理论问题为主,而专著虽然必须是学术性很强的,但它还要考虑应用性,例如,要考虑适合一定的读者群,致力于解决当前社会上亟须解决的问题,或者在某个领域普及相关的理论知识等。

从学术的角度讲,博士论文与其他著作相比有它的优势。首先,它的选题经过严密的论证和讨论,又有导师的指导,是学术界所关心的研究题目。第二,它研究的重点更加集中,要解决的理论问题更加明确,通常整个研究只围绕一个论题展开。第三,它研究的方法更加明确和恰当,而且研究方法通常得到突出,从而使研究结果更具说服力和实证性。第四,也是最重要的一点,作者通常要倾三年之力,专心研究这个题目,这样,他对相关的前沿理论和所使用的方法都会十分熟悉;同时他还要考虑专家提出的问题,对每个理论点进行反复研究、琢磨和探讨,填补所有的漏洞,使论文从理论体系和体例上更加

完善。另外，他要特别突出论文的创新点，得出更有价值的结论等。

《文库》的推出不仅可以吸收优秀的博士论文成果，同时对作者本人的发展和提高也起着极其重要的作用。作者要使自己的博士论文达到出版的要求，不仅要作文字和格式上的修改，还要在理论的建构和论述上完善自己的论文，这对作者既是一个挑战，也是一个提高的过程。

《文库》的读者应该大部分是从事语言学理论和应用研究的工作者，包括专业研究人员、大学教师等，但更大而且更加迫切的读者群应该是全国的从事语言学和应用语言学学习和研究的硕士生和博士生。他们不仅可以通过阅读《文库》的论文接触到前沿的语言学理论和应用语言学理论，还能学到博士论文写作的思路、方法和程序，应该说受益更大。

我们希望《文库》有越来越大的读者群，同时我们也希望更多的博士学位获得者加入我们《文库》作者的行列，为提高我国语言学和应用语言学研究的水平贡献自己的力量，但同时也应该知道，《文库》是精选的博士论文，所以必须把自己的论文精心修改，达到可以出版的水平再拿出来出版。

感谢中国海洋大学出版社以其对学术事业的追求和热爱，以敏锐的洞察力和与时俱进的思路，策划和设计了这个文库。感谢出版社在语言学和应用语言学的教学与研究中所做出的突出贡献。我也希望我们的广大作者也同出版社的领导和编辑们一起为推动我国语言学研究、语言教学和语言学习理论的进一步发展而继续努力。

张德禄

教授、博士生导师

中国海洋大学外国语学院

2007年6月7日

序

潘文国

富强自 2003 年起从我读博,短短三年取得了不俗的成绩,编写出版了教材一种,发表了学术论文四篇,还成功申报厅级科研项目一项。今其在博士论文基础上修改成的专著《意合形合的汉英对比研究》又将出版,实在可喜可贺。故乐于为之写序。

当初富强同我讨论博士论文的选题时,他说他想写意合与形合的汉英对比问题,我听了觉得又高兴但又替他担忧。高兴的是意合形合是汉英对比的一个非常具有核心价值的题目,多年来谈的人多,但谈得深的少,能在这个题目上往深处开拓下去,应该是很有实际意义的;担忧的是这个题目已经有这么多人开垦过,至今大多在原地打转,作为一个汉英对比研究的新兵,他能做得好这个题目吗?果然他这篇论文写得十分艰苦,几经反复,多次修改,甚至推倒重来。然而他终于还是交出了一份比较令人满意的答卷。他这种孜孜兀兀的钻研精神、这种知难而进的态度,是非常值得赞许的。

这部专著从语言哲学、思维方式、辩证思想的角度,在词、句、篇等层次,对汉英语言中的意合和形合现象作了较为全面而系统的对比研究,使这个问题以比较清晰的面貌呈现在我们眼前。从结构边界律、代谢转换律和经济示差律三个角度对意合形合研究的方法论进行了哲学思考,从历时与共时、显性与隐性、共性和个性等三对方法论范畴分析了意合形合研究方法,在方法论上有所突破;还力图从辩证的角度去看问题,在认真分析汉语重意合、英语重形合的基础上,进一步探讨了汉语中的形合和英语中的意合现象,避免了研究中的以偏概全。总之,这部著作初步达到了写作的目的,为意合形合的研究既作了一个总结,又开了一个新头,对该研究的深入是有好处的。

当然,这本书的出版并不意味着对这个问题探讨的结束,我相信富强也会以本书的出版为契机,再接再厉,继续往深度广度开掘,争取今后有更大的突破。

是为序。

前言

伴随着经济的全球化发展,各国之间的相互依存关系与文化交流日益加深。值此经济文化交流不断深化的时代,无论是欧美企业还是日本企业,都在不断加大对中国投资的力度。因此,如何在保持其原有的经营方式的同时,去适应一种新的文化碰撞环境以便更好地开展事业,已然成为一个大家日益关注的问题。换句话说,一个企业实现了中国投资,并非其成功的标志,关键取决于该企业经营的本地化程度以及与当地文化的融合程度。

特别是进入20世纪90年代,伴随着企业生产基地的转移,日本企业开始加大在中国的投资力度。目前,中国的经济规模不断发展壮大,已被世人称为“世界工厂”和“世界市场”。在这样的大环境下,日本企业所面临的一系列问题也开始浮出水面。例如,如何才能顺利地实现中国投资?如何才能与中国企业乃至欧美企业分庭抗衡?如何才能缓解甚至抵消其固有的企业文化与中国当地社会文化之间的矛盾和冲突?

正是考虑到以上种种问题,笔者决定着手进行“企业文化之中日比较研究”这一课题。

全书共分3部8章,主要是从以下3个方面展开研究的。

第一部分,调查研究中国的企业文化发展状况。在调查研究中发现,目前在中国,对于企业文化的重要性普遍存在认识不足的问题。但同时,也有着像海尔集团这样打造出优秀的企业文化并深刻认识到企业文化重要性的企业。作为典型事例,文中对海尔的企业文化做了较为详实的介绍。

第二部分,以成功实现中国投资的松下电器为例,考察日本企业的中国本地化经营,探索在文化冲突背景下,日本企业文化在中国的适应与融合的过程。在考察松下电器本土化经营方面,分三个阶段就其在中国的事业开展进行了调查及分析。

第三部分,通过比较分析中日企业文化各自的特征,探讨中日企业文化的差异以及产生该差异的社会文化背景。具体来讲,通过比较分析松下电器和海尔集团的企业文化和经营风格,进而了解日本式经营和中国式经营各自的特征与差异。

与先行研究相比,本研究具有以下三个特点。

(1)目前,有关企业文化和企业经营方面的研究,其研究对象大多集中于日本企业和欧美企业。另外在日本,关于中国企业经营方面的研究也有很多,但大多数是有关中国投资机遇以及投资风险方面的内容,或者是有关中国的市场调查、工厂设备调查方面的资料。着眼于中国企业文化方面的研究还不多。

(2)从企业文化比较这方面来讲,先行研究一般是从企业的角度出发,选择

的比较对象一般是亚洲各国以及各地域,分析它们的投资环境以及地域差异,内容比较宏观。而且,着眼点也主要集中在日本企业的经营方面,调查的对象也多集中在日本企业的工作人员身上。

(3)有关松下电器和松下幸之助方面的研究,不仅在日本,甚至在全世界都有很多。另外在中国有关海尔集团的研究也很盛行,作为典型案例经常被提及。但是,从中日企业文化比较这方面着眼,特别是将松下电器和海尔集团放在一起进行研究,应该说还是前所未有的。

本书将目前中国在企业文化方面的发展状况作了整理分析。另外,将松下电器作为在企业文化方面实现本地化经营的外资企业典范,就其在中国开展事业的特征作了分析。就中国目前来讲,人才流动非常频繁,从而使得抢夺人才的竞争变得异常激烈,有时候虽说是外资企业,也未必就有绝对的优势。欧美企业为了留住人才而绞尽脑汁,彻底推行业绩主义,并开始引进股份分红制度。同样对于日资企业来讲,今后要在中国保持可持续性发展,能否把握住中国的优秀人才是其关键所在。而企业文化的魅力,也正是企业吸引人才的一个重要因素。

同时,对于中国的企业来讲,无形中也需要和外资企业站在同一起跑线来争夺中国的国内市场,这使得竞争变得尤为激烈。市场经济发展到今天,作为一个企业,不是在竞争中胜出,就是在竞争中被淘汰。如何在与外资企业的竞争中立于不败之地,又如何取人之长,补己之短,学习国外企业优秀的企业文化和经营方式,已成为中国企业不得不思考的问题。

此外,到中国投资的外资企业,在拓展事业的过程中也会遇到各种各样的问题。例如,在政策制度方面,行政手续繁琐,交涉困难,融资麻烦;在企业经营方面,一定程度上还存在着政府干预行为以及若干不透明的行政规则和办事方式;在社会文化方面,还存在着关系社会意识、较为频繁的跳槽现象等等。以上问题,也是令外资企业感到相当棘手的。

因此,在求大同存小异的前提下,外资企业与中国本地企业,不断学习了解彼此的社会文化和经营方式,取长补短,也不失为一种缓和乃至抵消社会文化和企业文化冲突的好方法。

在笔者撰写该书过程中,日本神户大学国际文化学部石原享一教授作为我的博士论文指导老师,给予了我始终如一的悉心指导,使我获益良多。中国海洋大学外国语学院副院长李庆祥教授对于本书的整理、出版以及今后研究方向的开拓上为我提供了无私的关怀与帮助,在此谨表深切的感谢。对于神户大学各位老师和中国海洋大学各位师长、同事所给予的关怀与帮助,在此谨表谢意。此外,我的家人在本书的撰写过程中为我提供了大力支持,在此深表感谢。

本书的出版,得到了中国海洋大学外国语学院博士论文专著基金的资助,特此致谢。

姜春洁
2008年1月1日

目次

序章 研究の主題と問題設定

一、問題設定	(1)
二、企業文化についての先行研究	(2)
三、本研究の視点と方法	(10)
四、本研究の概要と特徴	(11)

第Ⅰ部 ハイアール集団の企業文化——中国の新しい企業文化

第一章 ハイアールの成長	(15)
1. 高まるハイアールのプレゼンス	(15)
2. ハイアールの成長軌跡	(18)
第二章 ハイアールの人的資源管理	(25)
1. OEC 管理法	(25)
2. 「相馬」より「賽馬」の社内公募制度	(28)
第三章 ハイアール経営の明暗	(30)
1. ハイアールの企業文化	(30)
2. ハイアール解剖	(34)
小 結	(38)

第Ⅱ部 松下電器の中国進出と企業文化の適応

問題設定	(41)
第四章 松下電器の中国進出	(42)
第1節 国における松下電器の事業展開	(43)
1. 合併第一号——北京・松下彩色ブラウン管有限公司(BMCC)	(45)
2. 市場予測の失敗と事業構造の改革事例——中国華録松下AVC有限公司(CHMAVC)	(46)
3. グループ企業の統括会社——松下電器(中国)有限公司の設立(MC)	(47)
第2節 中国におけるグローバル経営への取組み	(49)
1. 研究開発のグローバル展開——研究開発センター	(49)
2. 人材採用のグローバル展開——リクルートセンター	(50)
3. 世界規模の分業時代——TCL 集団との提携	(50)
第五章 松下中国の人事・労務管理と人的資源確保	(52)
第1節 松下中国の人事・労務管理	(52)
1. 「新たな人事システム」の確立	(52)
2. 「中村革命」——「創生 21 計画」から「躍進 21 計画」へ	(53)
3. 松下中国の連動改革	(54)
第2節 松下中国の人的資源確保	(61)
1. 中国人の就職意識調査	(61)
2. 在日中国人留学生の活用	(63)

3. 松下リクルートセンターの開設	(64)
第六章 企業文化の現地適応	(67)
第1節 松下電器の経営理念	(67)
1. 企業は何のために存在するのか	(67)
2. 松下電器の人材育成	(69)
第2節 中国における松下電器の現地経営	(70)
1. 海外事業の基本方針	(70)
2. 松下中国の企業制度の構築	(72)
3. BMCCの遵奉すべき十精神	(75)
4. 松下中国の経営風土	(76)
第3節 社会貢献活動の展開	(80)
1. 人材育成・教育	(82)
2. 環境保護	(84)
3. 社会支援	(84)
小 結	(86)

第Ⅲ部 企業文化の中日比較——ハイアール集団と松下電器

第七章 企業文化と経営方式の中日比較	(90)
第1節 中国と日本の企業文化の特徴	(90)
1. 中国の企業文化の特徴	(90)
2. 日本の企業文化の特徴	(92)
第2節 中国と日本の経営方式の比較	(94)
1. 終身雇用制	(94)
2. 年功序列制と労働組合	(96)
3. 企業管理システム	(97)
第八章 企業文化の比較と社会的背景	(99)
第1節 ハイアール集団と松下電器の企業文化の比較	(99)
第2節 中日社会制度の違い	(101)
1. 中国型社会主義と企業	(101)
2. 日本型資本主義と企業	(102)
3. 企業を取り巻く社会文化の中日比較	(104)
4. 企業批判と社会貢献活動の登場	(108)
小 結	(109)

終 章

1. 本研究の独自性と研究成果	(111)
2. 本書でやり残した課題	(112)
3. 今後の展望	(112)

参考文献	(114)
------------	-------

序章 研究の主題と問題設定

企業文化(Corporate Culture)は、組織文化と呼ばれることもある。簡潔に言えば、企業組織のメンバーが共有する制度やルール、ものの考え方、行動の仕方などである。

現代社会において利益追求に偏った経済一辺倒の時代に対する反省から、物心両面のバランスの取れた「文化」を形成することの重要性が再認識されるようになった。また、経済のグローバル化に伴い、各国間の相互依存関係が強まり、国際交流も盛んになってきた。こうした社会意識や国際環境の変化の中で、企業とは何か、企業にとって何が大切かという議論をするとき、文化の視点からの分析や考察がいっそう必要とされている。

資本主義社会においてどの企業にも個性がある。それぞれに、固有で独特な性格を自らの企業体質として身につけている。企業によって、トップの経営理念や経営方針が異なり、販売戦略や顧客対応が異なり、構成メンバーの考え方や行動の仕方にも違いがある。企業の中に存在するこのような「内なる文化」を表現する用語として、企業文化がある。

一、問題設定

日系企業のアジア地域への進出をみると、その主な相手先は時期によって大きく異なる。20世紀60～70年代には韓国、台湾などのNIESが日系企業の主な進出先であったが、80年代にはタイ、マレーシアなどのASEAN各国へ、さらに90年代以降は中国、ベトナムなどへ重点が移ってきた。

中でも90年代に入ると、大企業の生産拠点の移転先として、日系企業の対中進出に拍車がかかってきた。しかも、2001年産業労働事業調査(厚生労働省)によれば、海外で働く日本人社員数を地域別でみると、中国以外のアジアが32.4%、次いで中国が25.4%、北米が23.9%、欧州が11.7%になっており、日本人の海外勤務者の4分の1が中国、2分の1以上がアジアで働いている^①。

① 「2001年産業労働事情調査海外勤務者の状況」厚生労働省。

中国は、経済の分野では、従来の計画経済システムから市場経済システムへの移行を進めているが、政治の面では、依然として社会主義体制を維持しており、資本主義体制下にある日本と根本的に違うところがある。同じアジアの国であっても、中国と日本との間には、政治体制が違うばかりでなく、文化、習慣、風土その他、多方面にわたり大きな違いがある。海外に進出する企業にとって、本国の企業文化と進出先の社会文化との摩擦や衝突を如何に緩和していくかは重要な課題である。

経済のグローバル化によって、各国間の異文化交流もますます深まってきた。この経済文化交流の盛んな時代に、欧米企業にしても日系企業にしても、中国に進出するに当たって、固有の経営方式の根幹を維持すると同時に、企業文化を新しい環境の中でどのように開花させていくかが重要な課題となっている。つまり、企業の対中進出を実現したからといって、それが直ちに成功につながるわけではなく、進出企業にとってどれだけ現地の社会・文化に適応できるかが重要なカギとなる。

以上のような問題関心から、本書では「企業文化における中日比較研究」について検討していきたい。

二、企業文化についての先行研究

1. 企業文化論の提起

日本的経営という言葉が1960年代ごろから登場した。それは日本の会社のやり方は外国、とりわけアメリカやヨーロッパと違う、というところからそう呼ばれるようになった。最初に「ジャパニーズ・マネジメント」という言葉を提起したのは、アメリカのジェームズ・アベグレンだとされている^①。

日本的経営のブームは、1980年代になると、別の形をとって展開し始める。企業文化論あるいは組織文化論の登場である。

企業文化論は、企業経営に携わる人々にとって、一般には経済的成果や経営業績との関連において関心をもたれる。企業文化を形成し経営目標を確立すれば、結果として収益の増大や企業の成長が促進されるからである。

米国では、1980年に『ビジネス・ウィーク』誌^②が、1983年には『フォーチュン』誌^③が企業文化の特集を組んだ。このことで、「企業文化」(Corporate Cul-

① 奥村 宏『会社とはなにか』岩波書店 2001年 125ページ。

② Business Week, October 27, 1980, pp148 - 160。

③ Fortune, October 17, 1983, pp66 - 72。

ture)という用語が急速に普及したといわれている。学術誌でも、1983年には『アドミニストレーティブ・サイエンス・クォーターリー』誌^①が「組織文化」の特集を行い、日本では組織学会編集の「組織科学」誌^②が「コーポレート・カルチャー」の特集を行っている。

こうした流れの背景には、1980年代に入ると目立ってきた米国企業の生産性の伸びの低下がある。そのような米国企業に取って代わってきた日本企業を目の当りにして、文化という言葉がキー・ワードになってきたのである。それは、企業の活動が国境を越えて行われるようになり、米国企業だけではなく日本企業も多国籍企業化して米国をはじめとする世界中に生産拠点などをもつようになったという時代の反映でもあった。^③

企業文化論が米国で提起された直接的な契機は、「日本企業の生産性がアメリカ企業を追い付き・追い越している。アメリカ製品の一部の市場が日本の製品に奪われている」^④という事実にある。戦後日本の経済発展と日本企業の成功に、米国だけでなく、全世界が驚いていた。その要因を分析するために、日本企業の経営管理のノウハウを研究するブームが盛り上がってきた。

このように、企業文化が企業経営の効率性を左右する要因としてクローズアップされるようになった。優れた業績をあげている会社には優れた企業文化が築かれており、独特の企業文化が培養されているということが、多くの事例研究などを通して明らかにされた。企業文化に関する研究論文や著作も多数刊行された。日本の実務界は、そこから大きなインパクトを受け、企業文化の形成と確立は各企業にとって重要な経営課題の1つとなった。

ここで、日本経済や日本企業に関する米国の代表的な研究を4冊挙げておこう。

(1) Ouchi, William G. 著 徳山二郎監訳『セオリー Z——日本に学び、日本を超える——』CBSソニー出版 1981年。^⑤

本書は、3つのタイプの企業文化について検討している。オオウチ氏の議論はまず、日本企業の組織の理念型としてタイプJ(Japan)、米国企業の組織の

① Administrative Science Quarterly: ASQ, Vol. 28, No. 3, 1983.

② 『組織科学』誌 Vol. 17, No. 3, 1983.

③ 高橋伸夫『虚妄の成果主義－日本型年功序列制の復活のススメ』日経 BP 社 2004年 91ページ。

④ R. L. シュック 崎谷哲夫訳『ホンダ・ウェイ——文化融合性の経営革新』ダイヤモンド社 1989年参照。

⑤ Ouchi, W. G. Theory Z, Addison - Wesley 徳山二郎 監訳『セオリー Z——日本に学び、日本を超える——』CBSソニー出版 1981年。

理念型としてタイプA(America)を考える。タイプJは終身雇用、長期的な人事考課とゆっくりとした昇進、非専門的なキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、社員の生活に対する全般的な関与という特徴をもつ。それと対照的なものとして、タイプAの回転の速い雇用、短期的な人事考課と敏速な昇進、専門化されたキャリア・パス、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、社員の生活に対する部分的な関与を挙げる。

ところが、オオウチ氏は米国企業の中にもIBM、P&G、INTELなどのような、J型に類似した特徴をもつ企業があることに気がつく。これらの企業は日本のまねをしたわけではなく、米国で独自の発展をしてきた企業なのである。そこでオオウチ氏はこの組織の理念型としてZ(Zygote)を考える。このタイプZによる経営が米国においても可能であり、このことで生産性が左右されることを主張したのである。すなわち、オオウチ氏は日本と米国の成功経験が相互融合可能だと主張しているのである。

(2) R. T. Pascale, A. G. Athos 著 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社 1981 年。①

本書は、企業の経営戦略、構造、制度、人員、技能、態度、最高目標という7点について、日本企業(代表:松下電器産業)と米国企業(代表:AT&T)とを比較対照している。分析の結果、経営戦略、構造、制度というハード面においては、日米企業間に大きな違いがなかった。他方、人員、技能、態度、最高目標というソフト面においては、違いがきわだっており、日本企業はこれらの点に重きを置いていた。

(3) Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, Corporate Cultures, Addison - Wesley Publishing Co., Inc., 1982。②

本書の中で、ディールとケネディは企業文化の要素について、次の5点を指摘している。

① 経営環境(Business Environment)

個々の企業は、製品、競争企業、顧客、技術、政府の影響などの要因によって市場での行動に差が出てくる。経営環境は、企業文化を形成する最も大きな要因である。

② 価値観(Values)

価値観は、組織の基本的考え方、信条であり、これによって企業文化の心ともいうべき中心が形成される。

① R. T. Pascale, The ART of Japanese Management, 1981, 参照。

② Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, Corporate Cultures, Addison - Wesley Publishing Co., Inc., 1982, 参照。

③英雄(Heroes)

英雄たちの姿が、企業文化を擬人化し、この擬人化された文化が明確にわかるモデルとなって、組織成員がこれに従うことになる。強みの多い企業文化を持つ企業ほど多くの英雄物語を持っている。

④慣行と儀式(Rites and Rituals)

日常、企業内で行われている仕事がきちんと計画的になされていることが、慣行と儀式である。この慣行と儀式と呼んでいるものは、日常生活(仕事)の中で明らかにされているものであり、これによって組織成員はどう振舞ったらよいかの指針を与えられる。

⑤組織網の文化(Cultural Network)

組織におけるコミュニケーションの第1の手段として文化ネットワークは、企業価値観が、その企業の英雄に関する物語の運び手となる。①

(4) Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, jr 著 大前研一訳
『エクセレント・カンパニー』講談社 1983 年。②

本書の中で、ピーターズとウォーターマンは、企業の文化について次のように記述している。

「超優良企業では、例外なく、その企業の文化が支配的で一貫している、という特徴が必ず見られる。そして、その文化が強いものであればあるほど、またそれが市場の方を向いていればいるほど、その企業では、方針の手引書、組織図、詳細の手順や規則といったものが不要でなくなる……」③

すなわち、どのような企業でも、その企業なりの文化が存在する。この文化は、企業が生存していくうえでの企業の論理にプラスする文化か、マイナスする文化かによって、発展段階にある企業か、衰退段階にある企業かの区分がなされる。ピーターズとウォーターマンは、優れた企業は優れた文化を持っており、この文化が、経営組織に一貫した流れを醸し出しているといっているのである。

また、ピーターズとウォーターマンは、きめ細かな実証研究を通して、超優良企業には、「①行動の重視、②顧客に密着する、③自立性と企業家精神の尊重、④ひとを通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸を離れない多角化、⑦簡素な組織・小さな本社、⑧緩急自在の同時コントロール」、とい

① 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房 2003 年 40～41 ページ。

② Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, jr., *In Search of Excellence*, Harper&Row, Publishers, Inc. 1982.

大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社 1983 年。

③ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, jr 著 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社 1983 年 142 ページ。

うように共通する八つの特徴があると指摘した。^①

こうしてオオウチの『セオリー Z』(1981 年)は、パスカルの『ジャパニーズ・マネジメント』(1981 年)、ディールとケネディの『コーポレート・カルチャーズ』(1982 年)、ピーターズとウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』(1982 年)といった日本企業を意識した一連の企業文化ものの先駆けとなったのである。

以上紹介したような日米企業の企業文化に対する実証研究を踏まえ、企業文化論は世界各国から注目を浴びるようになり、企業文化研究は国際的なブームを引き起こした。

2. 企業文化の定義

企業文化について、これまで多くの論者によって多様な定義が用いられた。そのうち、主な定義を整理してみると、次のようなものがある。

①S. M. デービス(1984 年)は、「企業文化とは、制度としての組織の成員に意味を与え、行動のルールを提供する、共有された信念及び価値のパターンである」と定義している。^②

②E. H. シャイン(1985 年)は、「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められ、従って新しい成員にそうした問題に関しての知覚・思考、感覚の正しい方法として教え込まれるもの」として、組織文化という用語を使用した。^③

③河野(1988 年)は、「企業文化とは、企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総和ということができよう」と述べている。^④

④梅澤(1990)によれば、「企業が培養し、定着させている価値と基本の総称」が企業文化ということになるが、内容的には、次の3 種類の要素から構成される。

- 経営理念や企業哲学など企業体としての価値観
- 伝統、儀式、慣習、慣行などをふくむ会社の組織規範

① 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版株式会社 2003 年 71ページ。

② Davis, S. M. 著、河野豊弘・浜田幸雄 訳『企業文化の変革——「社風」をどう管理するか——』ダイヤモンド社 1985 年 4ページ。

③ 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房 1992 年 144ページ。

④ 河野豊弘『変革の企業文化』講談社 1988 年 15ページ。

●社員に共有された思考、行為様式^①

以上のように、企業文化の定義といっても必ずしも統一されているわけではない。現在の日本で広く受け容れられている企業文化の定義を行うとすれば、加護野(1988)あるいは伊丹・加護野(1989)の説が最も有効であろう。

その説によると、企業文化は、共有された価値観、共有されたパラダイム、共有された行動規範^②という三つの要素からなると定義される。

(1) 共有された価値観^③

企業文化の重要な核は、成員に共有されている価値観である。これはピーターズ&ウォーターマンが最も注目したものである。ただ、こうした価値観には・S. M. デービスも指摘しているように、①その組織の究極的な価値を表明している経営理念やビジョン、②日常の行動レベルでの指導原理としての価値観という2つのレベルがある。^④

そのうち、前者の経営理念としての価値観は、企業の創業者や中興の祖によって表明されることが多く、企業の経営のありようさえ左右する力を持つものである。たとえば、松下幸之助の有名な「水道哲学」と、そこから出てきた「実業人の使命」という経営理念は、松下電器産業の「二番手戦略」や「コスト・リーダーシップ戦略」の形成に強く影響している。

これに対して・後者の行動レベルの価値観は、組織の個々の成員が自ら日常的に学習したり、あるいは、そうした個々人の相互作用の中から社会的・組織的な学習を通じて共有されたものである。たとえば、プロクター・&ギャンブル(P&G)社の「品質重視の価値観」や、ソニー社の「創造性重視の価値観」はこれに相当するであろう。ソニー社では、「ソニーは開拓者」とであるという理念が社員に共有されることをめざしている。その窓は、いつも未知の世界に向かって開かれ、はつらつとした息吹きに満たされていなければならない。人のやらない仕事、困難であるがために人が避けて通る仕事に、ソニーは勇敢に取り組み、それを企業化していくことを奨励している。これはソニーの「チャレンジ戦略」、「モルモット精神」と密接に関わっている。

(2) 共有されたパラダイム^⑤

パラダイムとは、簡単にいえば、個人が自己の外部世界を認知・認識したり、それについて思考したりするための基本的な枠組みである。

① 梅澤正『企業文化の革新と創造——会社に知性と心を——』有斐閣 1990 年 34～35ページ。

② 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社 1989 年 335ページ。

③ 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社 1989 年 335ページ。

④ 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房 1992 年 146ページ。

⑤ 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社 1989 年 335ページ。