

タイトル	日本企業の経営における意思決定傾向の考察：経営者の価値参照先は従業員重視かマーケット重視か
著者	佐藤，浩史； Sato, Hiroshi
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(9)： 31-38
発行日	2011-03

# 日本企業の経営者における意思決定傾向の考察

— 経営者の価値参照先は従業員重視かマーケット重視か —

佐 藤 浩 史

## 1. 本稿の目的と検証の流れ

本稿の目的は、現在の日本企業（組織）における経営者（個人）の意思決定の特徴とパターンを明らかにすること。そして、日本企業（組織）における経営者（個人）の意思決定の傾向と既存の研究とのかかわりについて整理をおこなったうえで、日本企業（組織）における個人の意思決定の傾向を検証することである。

組織の中の個人は、組織によって影響を与えられ、限定的ではあるが日常において様々な意思決定をおこない組織のなかで行動している。そして、組織の管理者は、組織の目的を遂行し達成するために組織の成員に組織影響力を行使する<sup>1</sup>。この組織の管理者が組織のなかの個人に影響力を行使するためにどのような意思決定をおこなっているのか、あるいは意思決定してきたのかという分析をすることで意思決定行動の理解を広げることができよう。

組織の意思決定の中でも個人の意思決定行動には、意思決定に先立つ判断基準があるであろう。この意思決定行動に先立つ判断基準により意思決定する個人の行動が価値参照行動である<sup>2</sup>。この組織の中の個人における意思決定行動の判断基準である価値参照行動の参照先を知るために分析をおこなう。

本稿では、組織の上級管理者として意思決定している日本企業の経営者の意思決定の傾向を分析する。日本企業の経営者を分析するにあたり、日本企業における経営の特徴が述べられている日本的経営論を参考にしていく。また、経営の特徴としてあげられる要素は、企業（組織）の経営者によって最終的に意思決定され執行されたことにより得られたものと言えよう。そのような経営者の仕事は、多様であるがそのなかのひとつに戦略の策定、執行があろう。そこで、戦略論も本稿での取り扱いの範囲としている。戦略論の研究のなかでも競争戦略論では、組織を重視する競争戦略と業界や競争業者など市場を重

視するという2つの研究があり、経営者の志向を分析する際の手がかりになるであろうと考えている。

これまでの意思決定の研究では、すぐれた意思決定をおこなうための研究や合理的に意思決定するための分析方法についての研究が少なくない<sup>3</sup>。日本の企業（組織）を考察するうえで、意思決定の研究なかでも、日本の企業（組織）における特有の意思決定の行動について述べられている研究を参考にする。日本の企業（組織）での意思決定行動に社会的文化的な影響がみられるというものである<sup>4</sup>。

本稿でかかわりのある研究の範囲としては3つの研究の領域がある。次章では、これらの意思決定の研究、日本的経営の研究、競争戦略の研究との結びつきを整理し検討する。そして参考にした研究から分析の規準を提示し日本企業の経営者の発言記録から抽出し分類した志向性とその傾向を検証し考察をおこなう。

## 2. 既存の研究とのかかわり

本稿で取り扱う組織における個人の意思決定の傾向分析について、説明に直接利用できる枠組みとしての既存の研究は、筆者の探索の範囲では抽出できなかった。そのため、キーワードごとに結びつき可能性のある既存の研究を概観しかかわりを整理する。

組織の中の人間行動を説明するための意思決定を分析の対象としていることから、組織の意思決定論において意思決定と個人のかかわりをとりあげる。

日本の企業（組織）の経営者を取り扱うことから、日本企業における経営の特徴を研究した日本的経営論を参考にする。経営者の志向性を分析するためのキーワードの抽出として、競争戦略論にみられる、組織の内部を重視する競争戦略と外部を重視する競争戦略に述べられているそれぞれの特徴からキーワードを抽出し分析する。それぞれの研究は、企業の経営において重要な要素と考

<sup>1</sup> H・A・Simon (1994) 『経営行動』を参考にした

<sup>2</sup> 大平義隆 (1998) 「わが国企業の意味決定パターン」『信州短期大学研究紀要』(1998)

<sup>3</sup> 宮川公男 (2005) 『意思決定論』、長瀬勝彦 (2009) 『意思決定のマネジメント』が詳しい

<sup>4</sup> 大平義隆 (2006) 『変革期の組織マネジメント』を参考にした

えていることから以上の既存の研究を取り扱う。

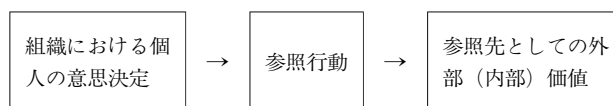
## 2-1. 意思決定に先立つ判断基準としての 価値参照行動

組織と個人の意思決定を考察するとき、サイモンの研究が手がかりになろう。サイモンによれば、管理過程は、決定の過程であると述べ、組織は個人に組織の意思決定の過程を与える。この意味では、組織の中の個人は、組織に与えられた何らかの影響によって一体化する意思決定するものとされる。そして、組織の管理者は、組織の成員に対して一体化するように影響を与える存在である。これを企業にあてはめてみれば、企業の経営者は、従業員に管理の過程で組織に一体化するように影響を与えるのである。また、意思決定の傾向を知るとは、人間行動の研究のための適切な単位として重要であると述べている。人間による選択の過程としての意思決定を理解するとき、意思決定に先立つ判断に影響を与える要因を分析することは意義のあることである。組織によって影響を与えられる過程についての流れとして、①オーソリティ、②コミュニケーション、③忠誠心と一体化がある。これらによって組織成員を組織目的に一致させる。この影響とは、組織によって個人の意思決定が決められてしまうことを意味するのではなく、その個人の意思決定の基礎となっているいくつかの判断基準が組織によって決められてしまうことと解釈される<sup>5</sup>。

組織が組織目標を組織の中の個人にあたえ、組織目的を達成するための意思決定行動を理解しよとする場合、意思決定における判断基準とその行動パターンの理解が重要といえよう。大平(1998)では、組織と個人における行動のパターンを日本企業の横並びの行動により説明している。組織における個人の意思決定が価値の参照行動によっておこなわれていることとして「わが国企業は組織の意思決定として個々自律的に意思決定をおこない、外部の価値を参照し、また、外部価値(存在する状況、属する集団、組織の価値)に依存的な意思決定をおこなっている<sup>6</sup>」としている。具体的には、製品価格決定の横並び、製品開発における横並び、企業の休暇制導入についての横並びなどのような事例である<sup>7</sup>。これらの事例から、日本企業における組織の中の個人における意思決定の行動は、外部価値を参照する行動によりおこなわれていた。

本稿では、この日本企業(組織)の中の個人が外部価値を参照する行動の参照先を知るために、参照行動に先

図1 個人の意思決定行動と参照行動の位置づけ



立つ判断基準の参照先として日本企業の経営者における意思決定の傾向がどのようなものかに関心がある。

## 2-2. 日本の経営論と本稿とのかかわり

企業(組織)の特徴は、組織目的に影響された個人の行動によって達成された結果であろう。これまでに述べられてきた日本企業がもつ特徴をみることで日本企業がどのような組織目的を重視してきたか理解できよう。この組織としての目的を一致させるために重視してきた特徴は、主に管理者によって組織のメンバーに影響させる最終的な意思決定といえよう。日本の経営論にみられる日本企業の経営の特徴とは、組織内部の人間を重視していると述べている研究が少なくない。岩田(1977)では、日本人の心理的特性基盤としての社会意識が日本的経営であるとした。組織の中の人々の志向性として、①関係の維持、②調和的關係の維持、③身分秩序の尊重、④集団編成による所属感の満足と情緒的安定性の維持、⑤急激な変化の回避、⑥安定志向と停滞回避の両立、⑦組織誠意の義務の無限定性を挙げている。日本人は集団に所属しそこで結ばれる相互の関係を志向する。その所属集団を規準として内と外の意識が形成されるものである。組織内の個人の判断基準は、所属集団内であり、それ以外を外と認識し判断するものである<sup>8</sup>。このような日本の経営が集団内や身内(組織内・チーム内)を志向するという特徴について、植村(1993)でも同様に集団内や所属先をみて行動することなどが述べられている<sup>9</sup>。林(1998)は、日本の経営=日本文化=異質とされ、これらを特徴づける基盤として文化があるとしている。それを基に日本の経営システム・生産システムについて研究を展開した<sup>10</sup>。これらの研究からの理解として日本の経営は、人に関わる部分を重視しているというものである。このような日本の経営の特徴にみる意思決定は、個人が自身の内部にある価値を参照して自律的に意思決定し行動するものではなく、身近な周辺や外部状況を参照することによって意思決定されているものといえよう。

日本の経営について、過去と現在を比較している研究がある。アベグレンは、1950年代に日本企業の経営の特徴を三種の神器と述べ、年功的賃金・長期的雇用・企業別組合という制度・慣行は人に関わる部分を根幹にもつ

<sup>5</sup> HA サイモン(1994)『経営行動』P 101-104

<sup>6</sup> 大平義隆(1998)「わが国企業の意思決定パターン——横並び——」『信州短期大学紀要、創立10周年記念論集』p 92

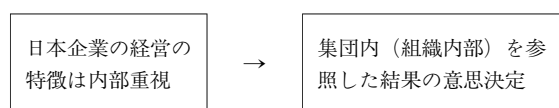
<sup>7</sup> 大平義隆(1998)「わが国企業の意思決定パターン——横並び——」『信州短期大学紀要、創立10周年記念論集』p 92-95

<sup>8</sup> 岩田龍子(1989)『日本の経営の編成原理』p 59-71

<sup>9</sup> 植村省三(1993)『日本の経営組織』を参考にした

<sup>10</sup> 林正樹(1998)『日本の経営の進化』を参考にした

図2 日本の経営と外部価値参照行動



ものであり、日本企業は、これらによって成長してきたと述べている。さらに、アベグレンは、約50年が経過した2005年の日本企業についても考察している。そこでは、近年に進展してきたグローバリズムの流れによる欧米からの要請などにより、日本的経営の主な特徴である長期的雇用や年功的賃金が維持できにくくなってきている。企業別組合も低下してきており、以前よりも欧米化してきつつあるとした。しかし、それらの特徴がまったくなくなったわけではなく、人に関わる部分を残しつつ変化しているというものである<sup>11</sup>。またジャコービー(2003)では、日米人事部への調査をおこなっている。人事部を調査することについて「人事管理者は、雇用の諸問題を企業戦略全般と関係づけることをその仕事とする人々であるとも言えるからです。」<sup>12</sup>と述べている。この調査結果における日本企業の特徴は、組織志向であり内部の人間との関係を重視しているものであった。近年の日本企業は、雇用が短期で賃金も成果的な志向をもつ傾向にゆっくりシフトしてきているが日本的経営の特徴は継続されていると述べている<sup>13</sup>。

アベグレンとジャコービーの日本企業の経営の特徴においても、人に関わる制度・慣行を重視する企業（組織）の意思決定の傾向の存在が述べられている。

### 2-3. 競争戦略論を参考にする意味

本稿では、企業内（組織内）の個人の意味決定行動を理解するひとつの方法として、意思決定に先立つ価値の参照先がどのようなものか、現存する日本企業の個人を取り上げ実証していく。具体的には、日本企業の経営者を取りあげ、日本企業の経営者の意思決定の傾向を抽出し検証する。経営者の仕事とは、事業、戦略、組織などの方向性を計画し実行していく存在である<sup>14</sup>。その意味では、経営者の仕事としての戦略についての意思決定傾向を検討することは重要と考えるからである。

戦略の定義は、多種多様であるが、伊丹(1998)では「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図<sup>15</sup>」、沼上(2009)では、「環境の機会と脅威に対応して、

自社の強みと弱みを、時間軸の中でマッチングさせていくパターン<sup>16</sup>」と述べられている。戦略を大きな意味にとらえて簡潔に言えば、「市場や環境に対応するために組織の方向性について決めること」であり、組織がどのような方向性に舵取りされているかを知ること、組織の意思決定の傾向を理解できると考えている。

前節2-2では、日本企業が持つ独自の経営の特徴として、組織や集団の内部を重視している既存の研究を整理した。その独自の特徴について競争戦略論の観点で日本企業の経営を分析している研究がある。

ポーター(2000)では、日本企業における独自の経営方法を「内的整合性のとれたシステム」と述べている。その日本企業の経営の特徴は、①高品質と低コスト、②幅広い生産ライン、③リーン生産、④資産としての従業員、⑤終身雇用、⑥コンセンサスによるリーダーシップ、⑦強固な企業間ネットワーク、⑧長期的目標、⑨高成長産業への企業内多角化、⑩政府との密接な協力関係をあげている。これらから内的整合性つまり企業内部での行動となるのは、幅広い生産ライン、リーン生産、資産としての従業員、終身雇用、コンセンサスによるリーダーシップ、高成長産業への企業内多角化である。日本企業が競争の優位を確保してきた要因の6つが内部重視の戦略である。日本企業のもつ内部重視の戦略により成功をおさめてきた時代においても低い収益率は成長を維持していくものではなかったとしている。そして、継続的改善の積み重ねは戦略ではなく日本企業には、明確な競争戦略がないと述べている<sup>17</sup>。これは、ポジショニングという組織の外部を重視する戦略を基に、企業（組織）内部を重視してきた日本企業の経営の特徴をこのように分析したものである。

一方で組織の内部を重視する競争戦略がある。組織の内部にある従業員やノウハウなどを自社独自の資源と考え競争の優位をえる戦略要因というものでリソース重視の競争戦略である。これは、バーニー(2003)によって述べられている。リソース重視の競争戦略は、経営資源に基づく企業観といわれ2つの前提の認識がある。一つ目は、企業ごとの経営資源が異質であるという前提であり、個別の企業ごとに資源は異なっているという前提である。二つ目は、経営資源の固着性といわれるものである。これは、経営資源の中には複製コストが大きいことやその供給が非弾力性であるものがあることについて想定している。このふたつの経営資源を保有していることにより、外部環境の脅威を軽減する。あるいは、ほかの企業が複製しようとした場合にその複製コストが高いと複製しづらいためにその企業独自の資源となることで競

<sup>11</sup> アベグレン(2005)『日本的経営』を参考にした

<sup>12</sup> S・F・ジャコービー(2003)『アメリカの人事部・日本の人事部』iii 日本語版への序文より引用

<sup>13</sup> S・F・ジャコービー(2003)『アメリカの人事部・日本の人事部』p 259-262

<sup>14</sup> 石井耕(2000)『企業行動論』p 78-79を参考にした

<sup>15</sup> 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理』p 2

<sup>16</sup> 沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』p 3

<sup>17</sup> ポーター(2000)『日本企業の競争戦略』p 102

競争優位の源泉となるであろうというものである。競争優位となる経営資源となるのは、①(組織の)財務資本、②(組織の)物的資本、③(組織の)人的資本、④(組織の)組織資本に分類されるものである。財務資本は、企業の資金である。物的資本は、所有する工場や設備、ハードウェア、ソフトウェアなどである<sup>18</sup>。人的資本は、人間一個人の属性である。人材育成の訓練や個人が保有する経験、判断、人間関係なども含まれる。組織資本は、個人の集合体としての属性であり、企業内部の公式の報告ルート、組織構造、公式の計画・計画・調整のシステムである。グループ内企業も該当する<sup>19</sup>。このような、企業(組織)内のモノ・カネ・ヒトと人の集まりから生まれるシステムが競争の源泉とする戦略がリソース重視の競争戦略である。このことから、リソース重視の競争戦略は、日本的経営論に述べられている、日本企業の独自の経営の特徴が組織内を重視する制度・慣行を持っていることと近似する特徴である。

この他、前述沼上(2009)でも日米企業の戦略比較において日本的バイアスが経営資源寄りであることを指摘している<sup>20</sup>。青島・加藤(2006)では、リソースが内部重視であり、ポジショニングが外部重視の戦略であることを述べている<sup>21</sup>。

本稿では、ポジションを組織の外部を重視しているもの、リソースを組織の内部を重視しているものという区別として認識し、分類に利用するためのキーワード抽出に利用する。

### 3. 日本企業経営者における意思決定傾向の検証

第2章では、組織の中の個人における意思決定の傾向を説明するためのひとつの切り口を探索するためにかかわりのあると考えられる既存の研究との結びつきを整理した。意思決定に先立つ判断を理解するためには、意思決定に先立つ価値の参照先を知ることが一つの切り口となろう。企業(組織)の中の個人が外部価値を参照するという行動パターンの存在については先に述べた。本研究では、この意思決定に先立つ判断の要素としての参照先がどのような傾向をもつのか、くわえて意思決定傾向における変化のパターンを知るために検証を行う。ここでは、検証方法と検証結果を述べる。

#### 3-1. 検証の対象

本稿では、組織(企業)の中の個人の意思決定における行動のパターンを理解するために、組織(企業)の中の個人として、日本企業の経営者を取り扱う。

経営者は、①組織において、おかれている事業や市場について考え、どのように活動していくかという戦略を構築する存在である、②構築された戦略と組織とその従業員を結びつけ組織を方向づけていく存在である。企業(組織)における事業や従業員などの内部と業界や市場などの外部という両方に対して戦略を計画し実行するにあたっての最終意思決定者であると考えられる。日本企業の独自の特徴や戦略に表出化されてきた特徴は、経営者によって構築されてきたものである。その意味で経営者の意思決定に先立つ価値の参照先を分析する。具体的には、日本企業の経営者の発言記録から意思決定の傾向を分類する。

本稿での日本企業経営者の発言記録の収集は、日本企業の経営者の発言が長期に掲載されている雑誌のインタビュー記事を利用する。日経BP社発行『日経ビジネス』誌で長期に掲載されているコラム「有訓無訓」である。この雑誌記事を取りあげるのは、①上述のように定性的分析法に利用可能であること、②長期に継続されている雑誌記事であることが社会一般的に認識されており偏向していない、と考えることから取り扱う。そこで、掲載にあたるインタビュー方法や規準について日経ビジネス誌編集担当者へ問い合わせをおこなった。掲載の選定にあたり、①編集担当者が各自推薦し選考の基準はない、②すでに第一線から退いているご意見番的な方、③知名度があり業種業態を超えたメッセージをお持ちの方、④筋書きや原稿があるわけではない、という回答であった<sup>22</sup>。

このコラム記事は、1981年に掲載が開始された。本稿の分析に利用した対象期間は、1982~2009年の掲載分である<sup>23</sup>。掲載されているのは、多種多様な業種・業態である。業種・業態の偏りを少なくするため製造業の経営者に絞って抽出し分析した。

#### 3-2. 分析の方法

分析方法は、定性的分析法(質的データ分析)を利用する。定性的分析法は、雑誌の記事などの文字テキストを読み込み、そのプロセスを通して一定のパターンや文脈の意味の構造を解釈し、様々な要因の間どのような関係があるのか判定していくことができるというものである<sup>24</sup>。

<sup>18</sup> JB バーニー(2007)『企業戦略論・上』p244では、アウトドア用品メーカーやディスカウントストアの事例で立地の事例が上げられている。

<sup>19</sup> JB バーニー(2007)『企業戦略論・上』p243-244

<sup>20</sup> 沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』p140

<sup>21</sup> 青島矢一、加藤俊彦(2006)『競争戦略論』第1章に詳しく述べられている

<sup>22</sup> 日経BP社『日経ビジネス「有訓無訓」』編集担当者に電子メールにて問い合わせ回答を得た

<sup>23</sup> 1981年の掲載は3名であるため分析対象から除外した

<sup>24</sup> 佐藤郁哉『質的データ分析法』p17-18

分析の手順として、①経営者の発言記録である記事を読み込んで、キーセンテンスを抽出する、②キーセンテンスからキーワードを選定し、組織重視とマーケット重視のキーワードに照らし合わせ区分していく、③区分されたデータをパターンや傾向にまとめる、という方法でおこなった。

日本企業経営者の意思決定に先立つ価値の参照先を分類するために参考にする分類規準として、企業の内部と外部を重視する特徴を述べていた研究が、企業の経営者における多様な環境を区分することに十分対応できると考え、競争戦略論を参考に抽出のキーワードを作成した。

組織重視のキーワードは、組織の内部を重視する競争戦略から財務、物的、人的、組織があげられ、表1にキーワードをまとめた。（表1キーワード上段）。

マーケット重視は、組織の外部を重視し競争優位を得るという既存の研究から、業界、市場、顧客などを重視しているキーワードと照らし合わせて分類した。（表1キーワード下段）

### 3-3. 日本企業経営者における意思決定傾向の検証結果

日本企業経営者の意思決定の傾向について、1982～2009年までの発言記録から製造業の企業経営者372人を抽出した。経営者の組織志向とマーケット志向に分類しその傾向と時系列での変化のパターンを分析した。（図3）

また、組織志向とマーケット志向それぞれの要素別の変化の傾向もあわせて分析した。（図4、図5）

組織重視とマーケット重視の全体の結果として、1982～2009年の平均で組織重視が74.5%、マーケット重視が25.5%であった。時系列の推移では、1980年代は、高い組織重視が継続されていた。1990年代に入り、マーケット重視が徐々に増加してきており単年の急増加がみられるものの組織重視とほぼ同等に近い割合のまま推移している。2000年代に入り、再び組織重視が増加してきている。1985年、1991年、1995年、1998年、2002年にマーケット重視が増加の傾向を示していた。2003年以降現在

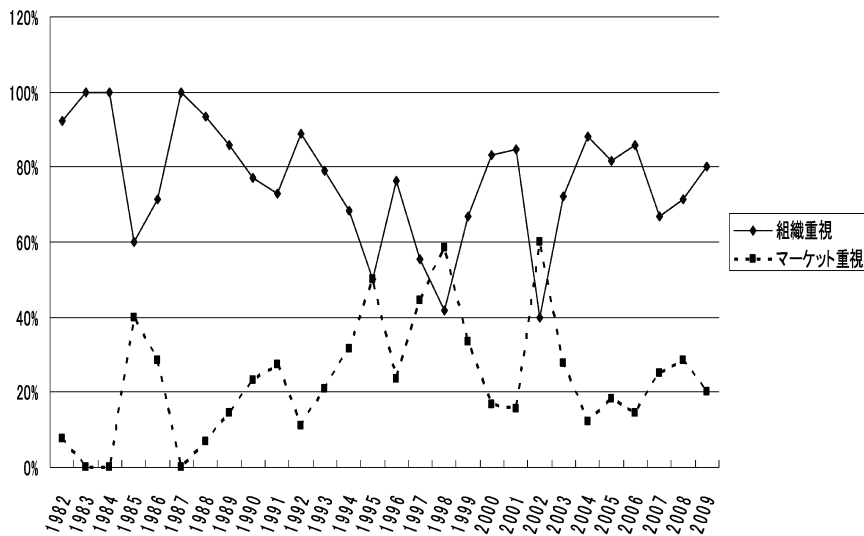
表1 戦略志向分類キーワード

組織重視のキーワード	(以下すべて“社内の”として) 資産、情報、資金、工場、施設、設備、人材育成、経験・判断・知性・人間関係・洞察力、組織構造、組織文化、組織内プロセス、チームワーク、権限委譲、社風、製品開発、人事制度、雰囲気、調和、社員の意識、コミュニケーション、風通し、信頼関係、労使関係、部下との関係、雇用、モチベーション、社員の行動基準、生産管理、生産システム
マーケット重視のキーワード	製品市場・低コスト・代替品・売り手と買い手・マーケティング・差別化・業界・顧客ニーズ・流通チャンネル・政府の規制・価格競争・宣伝広告・ブランド認知・セグメンテーション・集中、株主、M&A、CSR、消費者

出所：J・B・バーニー『企業戦略論（上）』、M・E・ポーター『競争戦略論Ⅰ』を参考に筆者作成

図3 日本企業経営者の意思決定の傾向推移

日本企業経営者の意思決定傾向の推移1982年～2009年



出所：日経BP社『日経ビジネス』より筆者作成

図4 組織重視の要素別年代別推移

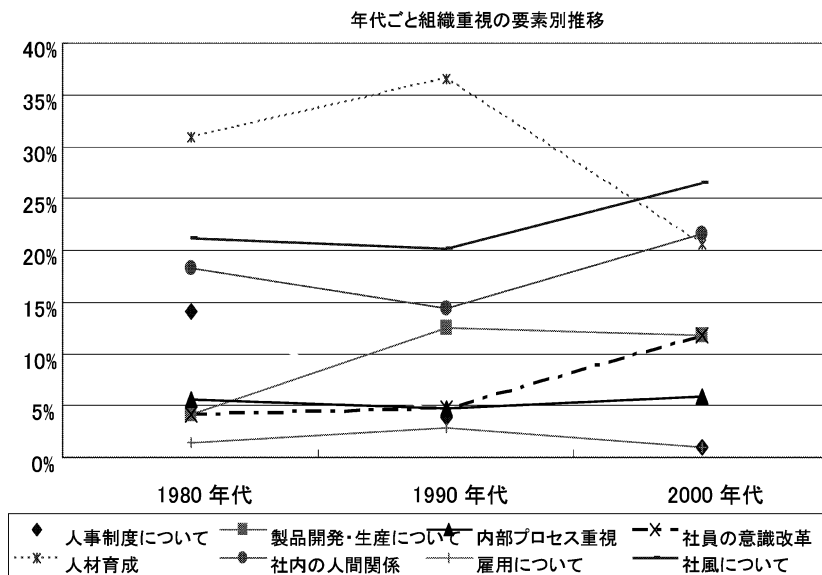
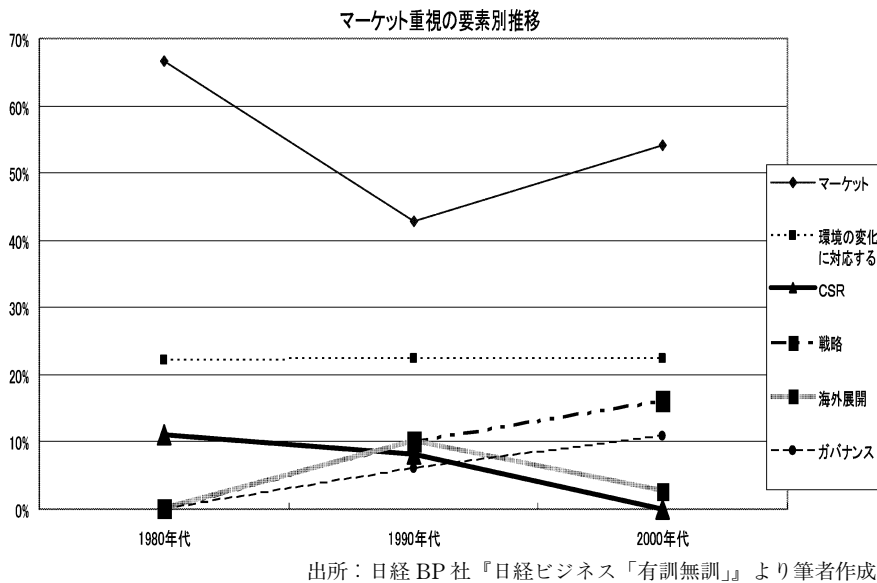


図5 マーケット重視の経営者、要素別推移



までの推移は、組織重視がマーケット重視より高い傾向のまま推移している。

次に、組織重視を示した経営者がどのような意思決定の参照先を重視しているか、別途傾向を分析した。(図4)ここで、図4における分類要素の意味内容を補足する。人材育成は、社内の人材を育成するにあたり経営者自身が考える人材像や育成方法について。社風は、社内の雰囲気や自社の文化について。人事制度は、社内における従業員の評価制度や企業内部の組織構造を人事制度について。雇用は、従業員を雇用すること自体について。(例えば、従業員の雇用を守ることを重要と考える経営者など) 製品開発は、製品の研究や開発についての考え方や

プロセスなどについて。内部プロセス重視は、人事制度などの公式な制度としてのプロセスではなく制度化されていない報告のシステムについて。社員の意識改革は、社員に危機感を持ってもらうことやモチベーションを保ってもらうことなど。社内の人間関係は、上司と部下の関係や同僚との関係としてみられる垂直の関係や水平の関係における信頼やコミュニケーションについて。以上8つの要素に分類した。

組織を重視した経営者が重視していた意思決定における価値の参照先は、各年代の平均的な推移では、人材育成、社風、社内の人間関係が高い傾向であり、製品開発、内部のプロセス、人事制度については低い傾向であった。

人材育成は、1980年代、1990年代で約30%あったが2000年代に約20%に減少した。1980年代と1990年代が同等に推移した。2000年代に5%以上の増加がみられた要素は、社風が6%、社内の人間関係が8%社員の意識改革が7%であった。

マーケット重視の経営者における要素別の変化の推移を1980年代、1990年代2000年から2009年までにおいて提示する。(図4)

マーケット重視の分類に利用した各要素を補足する。マーケットは、顧客のニーズ・製品市場についてである。環境の変化に対応は、近年の環境（社会や市場）の変化にあわせて自社を変革していくという方向性をもった発言。CSRは、自社の行動や活動が社会に貢献するものであるという発言。戦略は、事業戦略・製品戦略・人事戦略が市場や環境など組織の外部に向けられたものである。海外展開は、生産を海外へ移転することや海外展開することに目を向けた発言である。ガバナンスは、株主重視の発言である。これらの6つの要素で経営者の発言を分類し年代ごとに集計した。

次に、マーケット重視の経営者における要素ごとの変化の推移である。(図5)抽出期間中最も高い割合であったのは、マーケットの要素であり抽出期間平均55%であった。次いで、環境の変化に対応する要素が22%であった。マーケットの推移では、1980年代に67%あったが1980年代に43%に減少し2000年代に入り54%まで戻っている。2000年代においても最も多い要素である。環境に変化に対応する要素は、各年次22%であり増減はみられなかった。この他、増加の傾向を示したのは、海外展開とガバナンスであった。一方でCSRと海外展開の要素で減少傾向であった。

#### 4. 考 察

本稿では、組織の中の個人における意思決定のメカニズムを知るためのひとつの切り口として日本企業経営者の意思決定の傾向を分析した。わが国組織の個人が行う意思決定行動の一つとして、外部価値参照という行動がある。日本企業の経営者の意思決定に先立つ判断基準という参照先を知ることで、わが国組織の個人の意思決定の傾向を説明する場合の参考にはできないのではないだろうかと考えた。

日本企業（組織）の経営者の意思決定の傾向を組織重視とマーケット重視に区別し、経営者の発言記録と照らしあわせて検証した。

1980～2009年までの期間で抽出できた発言記録を内容分析の方法で組織重視とマーケット重視に分類しその傾向を検証した。1980～2009年において、組織重視の経営者がマーケット重視の経営者より多い傾向が継続され

ていた。1990年代に組織重視は減少するが、2000年代に入り再び増加の傾向を示すという推移であった。このことから、経営者の参照先が組織の中のどのような要素に対するものなのか、要素ごとに分析を追加した。1980～2009年までの平均では、人材を育成することを重視していた経営者が29.6%で最も多い。2000年代に入り減少の傾向を示したものの21%が維持されていた。次いで社風が1980～2009年平均で22.3%あり高い傾向のまま推移し、2000年代にはいり26%に上昇した。組織重視の時系列推移で2000年代に上昇の傾向をしました要因は、社内の人間関係と社風、社員の意識改革を重視した経営者が増加したことによるものである。人材育成、社員の意識、社内の人間関係は、社内の人とのかかわりを参照しているというものであろう。

このことから、参考にする既存の研究として提示した日本的経営論に述べられていた特徴のなかで、日本の組織は、人に関わる部分を重視するという特徴に一致する。一方でマーケット重視の経営者では、1990年代に一度増加傾向にあったが、2000年代に減少傾向であった。また、要素別を参照すると、図3でみたように組織重視とマーケット重視の全体の結果では、マーケット重視の経営者が減少していたが、マーケット重視の要素別(図5)では、マーケット（市場・顧客）が増加傾向であった。

以上からは、日本企業（組織）の経営者は、1980～2009年までの期間で組織内部を重視していた。組織重視の内容を要素別に分類した結果、企業（組織）内の人に関わる価値を参照するという特徴をもっていた。このことから、日本企業の経営者の意思決定に先立つ判断のための価値の参照先として組織内の人間を参照していると言える。

#### 5. まとめと課題

前章で考察した日本企業（組織）における個人の意思決定に先立つ判断として、経営者における価値の参照先の傾向を抽出することができた。しかし、そのメカニズムを説明するためには、今回検証した傾向の考察からさらに踏みこんだ理論との結びつきが必要と考えられる。今後は、要素別に分類したそれぞれの要素項目と理論的な結びつきについて詳細に分析していくことを課題としたい。

#### 参考文献

青島矢一、加藤俊彦（2006）『競争戦略論』第6刷 東洋経済新報社  
伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理』3版1刷日本経済新聞社



- 岩田龍子 (1989) 『日本の経営の編成原理』第12刷分真堂
- 植村省三 (1993) 『日本の経営組織』第1版文真堂
- 大平義隆 (1998) 「わが国企業の意思決定パターン——横並び——」  
『信州短期大学研究紀要』10(1・2)、p 91-98
- 大平義隆 (2006) 『変革期の組織マネジメント』同文館
- 佐藤郁哉 (2009) 『質的データ分析法』新版第4刷新曜社
- S・F・ジャコビ (2006) 『日本の人事部・アメリカの人事部』第4刷東洋経済新報社
- J・C・アベグレン (2005) 『新・日本の経営』1版4刷日本経済新聞社
- JBバーニー (2007) 『企業戦略論・上』第8刷ダイヤモンド社
- 長瀬勝彦 (2008) 『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』1版3刷日本経済新聞社
- H・A・サイモン (1994) 『経営行動』新版5版ダイヤモンド社
- 林正樹 (1989) 『日本の経営の進化』税務経理協会
- M・E・ポーター (2005) 『競争の戦略』新訂版19刷ダイヤモンド社
- 宮川公男 (2005) 『意思決定論』中央経済社