



## Osaka Gakuin University Repository

Title	マネジメント・コントロール・システムと類型化研究 (2) Management Control System and A Study of Classification (2)
Author(s)	古田 隆紀 (Takanori Furuta)
Citation	大阪学院大学 流通・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF DISTRIBUTION, COMMUNICATION AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 37 巻第 2 号 : 1-22
Issue Date	2012.03.31
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

## マネジメント・コントロール・システムと類型化研究(2)

古田 隆 紀

### Management Control System and A Study of Classification (2)

Takanori Furuta

#### ABSTRACT

I have studied the relation of action of the management control system, which is taken up in connection with the corporate strategy and the business strategy. If rational strategic planning for a guideline of action or decision-making is taken very seriously, we assumed that they would be given from top to down. But, the actual management strategy utterly differs from these assumptions under many Japanese companies. As a result of constant middle's efforts and initiatives in the field, it is the way of thinking that we can attain the growth strategy of a company dynamically as a certain pattern after the fact. This idea is called the emergent strategy, which attaches greater importance to emergence elements. The relation of action of the management control system taken up in connection with the emergent strategy will become the point at issue.

## 1. 問題の提起

これまでは、企業戦略と事業戦略とのかかわりでとりあげられるマネジメント・コントロール・システムの作用関係について検討を試みた。そこでは、行動や意思決定のガイドラインとして、事前の合理的な戦略計画を重視し、これらがトップダウンで下されていくという暗黙の仮定が想定されていた。ところが、多くの日本企業にあって実態としての経営戦略は、こうした想定とは大きく異なったものであるといわれる（沼上〔2010〕、p. 37）。トップダウンで戦略を縛るべきではなく、ミドルや現場が日々環境に適應する努力（イニシアティブ）を積み重ねた結果として事後的にみると何らかのパターンとしてダイナミックな企業の成長戦略を達成できるといった思考である（沼上〔2010〕、pp. 38-40）。事後的で、より創発的な要素を重視する創発戦略（emergent strategy）とよばれるものである。ここから、こうした事後的に経営戦略を創発する観点からとりあげられるマネジメント・コントロール・システムの作用関係が新たに議論のそ上にあがってくると考えられる。

創発戦略はわが国企業が得意にしてきたものである。この点を考慮におくとき、ここでマネジメント・コントロール・システムの作用関係は、わが国企業にあって今日まで普及かつ定着してきている管理会計実践にその発現形態をみるものでなければならない。その代表的な1つとして、事業部制を採用するわが国企業で導入された社内資本金制度に着目することができよう。以下、検討するものであるが、その前に創発戦略について、これを企業戦略や事業戦略という伝統的な経営戦略と対比しながら明確にしておこう。

## 2. 創発戦略

沼上によると、双方の相対的な対比が表・1のように表される（沼上〔2010〕、pp.115-117）。企業戦略や事業戦略の思考下では、経営戦略策定のおこなわれる際の空間（場所）は「トップ」が中心であり、戦略の絵姿が決まる時間は「事前」である。これに対して、創発戦略では、戦略策定の空間は「ミドル」あるいは「現場」であり、戦略の絵姿が決まるのは「事後」である。

表・1 企業戦略・事業戦略と創発戦略の対比

	企業戦略・事業戦略	創発戦略
経営戦略策定の空間	トップ	ミドルあるいは現場
時間	事前	事後

注意を要するのは、企業戦略や事業戦略について、一切の戦略が事前の合理的な計画通りに推移するものであると主張するのではなく、一部の創発を認めるということである。とりわけ、創発戦略はすべての戦略が事前に、しかもトップによって決まるものではないと主張するものでないのである（沼上〔2010〕、p.118）。むしろ、企業のすすむべき方向やビジョンのみをトップが提示し、ミドルや現場のイニシアティブを許し、その上でこうした努力の結果を事後的に評価するパターンが圧倒的に多い。また、こうした評価から新たな方向を打ち出していくのがトップの役割であり、事後的にトップが言葉にして表現するといった創発的要素も認められる（沼上〔2010〕、pp.117-118）。さらに、トップダウンで当初から強力なリーダーシップを発揮するよりもむしろ下からわき上がってくる自律的な戦略構想をトップが政治的な事情などを活用しながら、週

って正当化し、組織を変革していくという考え方も生まれてくるのである（沼上〔2010〕、p.49）。

### 3. 社内資本金制度と創発戦略

社内資本金制度は、事業部制採用の企業で事業部損益計算書だけでなく事業部ごとに貸借対照表を作成し、その貸方に社内資本金を計上するもので大規模な事業部制企業を中心にとり入れられた。1980年代までに松下電器産業(1954)、日立製作所(1968)、積水化学(1969)、ニコン(1975)、キャノン(1978)、新日本製鐵のエンジニアリング事業(1986)、ヤマハ(1987)などで導入された。表・2は、これらの企業での社内資本金制度の導入の目的をごく簡単にまとめたものである。ここからは、ほぼ一様にミドルである事業部長、その配下の管理者に高い独立性、自律性意識の自覚をうながす意図がうかがえる。そして、ほかならぬ社内資本金制度は、そのための仕組みないし機能をもつものである（渡辺〔1998〕、p.98）。この点、企業によって多少異なるものの社内資本金制度の特徴は、大筋においてつぎのように整理できよう。

本社から社内資本金や社内借入金に金利が課せられる。これらは、事業部の損益に係わりなく負担しなければならない資本コストである。これにより、資金の効率的運用を徹底させ、併せて金利意識を向上させる。

また、こうした社内金利を負担したうえでとめられるのが事業部税引前利益となる。これから社内税金と社内配当金の見合いを差し引いて事業部純利益までがとめられる。社内税金は、事業部税引前利益に実効税率を掛けたものであるが、社内配当金は社内資本金にもとづく場合と事業部税引前利益にもとづいて計算する場合に分かれる。後者の社内配当金については、前述の社内資本金に金利を賦課しなくとも、社内資本金の一定の割合としてこの損益計算の最終段階でもとめ利益の中から拠出する義務を負わせる日本企業が多い。社内

表・2 社内資本金制度導入の目的<sup>1)</sup>

松下電器産業	自主責任経営を裏づけ、明確にするために必要にして適切な自己資金を事業場長に委ねる。財務責任を実態づけ、留保利益の蓄積を通じて経営の“よろこび”をしる。
日立製作所	工場ごとに資本金をもたせ、独立採算制を徹底。資本金に対する必要な配当金、つまり利益の目標額を明示し、この目標を達成するため各工場は競争。各工場は独立した会社のような活動をし、結果的に“総合経営の妙”が発揮される。
積水化学工業	事業部制の本質である独立社会的な性格を一段と強化し、事業部の自主責任体制を徹底。より厳密に事業部利益を管理するため、事業部の責任と権限の下において展開される資本の循環移動を正確に把握し、資金効果の向上による利益の増大を図る。
ニコン	事業部を1つの企業として対外的な評価ができる制度の1つ。貸借対照表をつくることから経営をみる。
新日本製鐵	エンジニアリング事業部門の事業部門としての自律性を確保するため資本コストを負担することで損得意識や事業拡大欲を植付ける。将来エンジニアリング事業部門を独立企業に準じた分社化組織に育成するため。
キャノン	各事業部を独立社会的なものとしてとらえ、各事業部に資本金の自由な使用を認める代わりに本社に対して安定的な配当ができる健全な財務体質となることを目的。
ヤマハ	自己完結的型の製品別事業部制を採用。各事業部をあたかも独立会社のごとく自律的経営責任として運営するため。

1) 松下電器産業については、2010年度日本管理会計学会第1回関西・中部部会（平成22年7月17日）でのパナソニック(株)常務取締役上野山実氏の講演、および筆者の同氏への聞き取り、また岡本[1979]、pp.110-112および今西[1988]、pp.168-172、日立製作所は朝日新聞1968年3月29日付、積水化学は横田[1993]、p.12、ニコンは佐藤[1993]、pp.40-42、キャノンは田中[1991]、p.196、新日本製鐵のエンジニアリング事業は日本経済新聞1987年11月19日付、また田中[1991]、pp.128-129、ヤマハも田中[1991]、pp.212-215をそれぞれ参照。

配当金を社内資本金の大きさに比例させることは、利益の多寡にかかわらず安定的な配当率を維持しようとする日本企業の配当政策を反映させるものであるといわれる（小倉〔1996〕、pp.70-72）。いずれにせよ、これらを本社におさめることで、これらの財源を含む一定の利益を獲得しなければならない利益意識をはぐくむ。

さらに事業部純利益は、事業部貸借対照表の資本の部の事業部利益留保額に累積されていく。この額は、事業部の再投資に回すことができ、事業部に委ねられる投資権限の大きい程、事業部の活力は増す。その分社内借入金をおさえる効果があり、金利負担は減少、利益は増加する。例えば、松下電器産業やキャノンでは、投資をしない代わりに社内借入金の返済をおこなうこともできた。また、社内借入金を返済し終わった後には本社への社内預金も可能で、金利がついた。米国では事業部長クラスの業績には特別ボーナスが提供される。これに対して、過年度の事業部利益留保額の累積にはこうしたインセンティブは存在しない。かわって高い利益を上げるよう純粋なインセンティブが働くのである（渡辺〔1998〕、p.96、田中〔1997〕、p.206）。それは、損益計算ベースの単年度業績評価と比べてトップより示された目標達成に向けてより大きな動機づけを生むのである。

このように社内資本金制度は本来的にミドルに高い独立性、自律的意識をうながす機能を備えるものであった。これが、社内資本金制度を導入した企業の多くが期待したものである。そして、このことがミドルのイニシアティブを許すことに通じ（沼上〔2010〕、p.51）、ここから、前掲の社内資本金制度導入の企業が日立製作所を除いて<sup>2)</sup>ほぼその導入時において創発戦略にウエイトをお

---

2) 日立製作所は、'60年代から経営戦略の指針とするべき長期経営計画を導入してきている。'70年代に入ってからGEのPPMを長期経営計画にとり入れるなど構造的な経営戦略を展開してきた。この点でも、社内資本金制度の導入時における日立の創発戦略のウエイトは低いといえよう。

くものであったということができよう。これらの企業において社内資本金制度が導入されたのは決して偶然ではないと思われる。

なお、1990年に入って、日本企業は長期的な収益悪化に苦しんだ。バブル期に横並びで無駄な投資を進めた反省から投資採算や事業の収益性を厳密にすることを迫られた。これに呼応するかのごとく、'90年以降社内資本金制度を導入した企業における社内資本金制度のもつ機能は、ミドルや現場に高い独立性、自律性意識をうながすものから拡大をみることになった。たとえば、1992年に社内資本金制度を導入したNECでは、社内資本金制度の社内配当システムを柔軟に工夫することで、資金に余裕のある事業単位から成長事業への投資資金に回す事業単位間の資金管理機能が期待された(渡辺[1998]、p.96)。社内資本金制度はまた、カンパニー制(ディビジョン・カンパニー制)の導入を契機に、もともと独立採算色の強い総合商社で相次いで導入された。ここでは、EVAベースに切り替えたり、逆に資本金の増大や「想定資本」算出といった社内資本金制度を強化することで業績評価手段として期待されることになった。

とまれ、こうした局面で必要とされるのは、ミドルのイニシアティブよりもトップの意思決定、判断であろう。例えば、NECにあって、ミドルのレベルでは決められた配当が払えない部門(赤字事業)を撤退させるといったことは困難であろう。同様に、成長事業への投資資金を投入するのにミドルだけの努力では限りがあろう(沼上[2010]、p.48)。このことだけでも、創発戦略が標榜するミドルや現場によるイニシアティブを想定することと合い入れないことがわかる。しかし、ここにあっても、創発戦略構想の実現という姿勢に向けたミドルのポテンシャルは依然として高いとみるべきであろう。すなわち、現場の情報をうまく活用し、ダイナミックに変化している企業環境の変化と自社とを結びつける役割を現場のストラテジストとして担う余地は大いに残されているのである(沼上[2010]、pp.48-49)。



#### 4. 社内資本金制度とマネジメント・コントロール・システムの作用関係

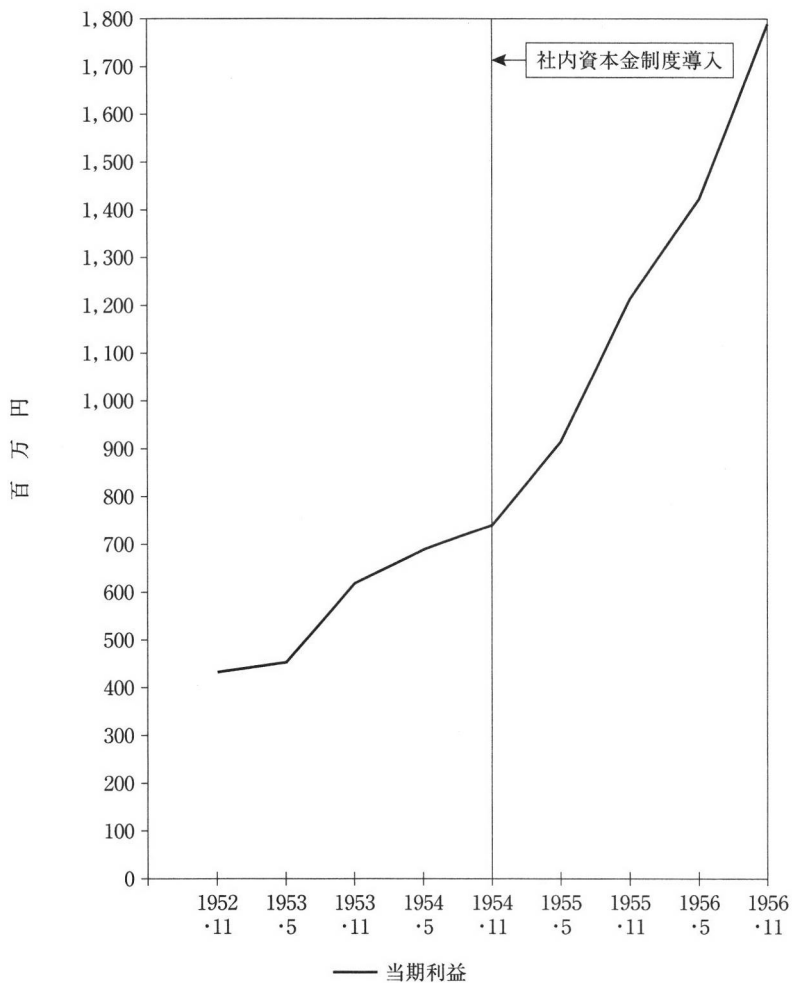
さて、社内資本金制度は、創発戦略との関連でとりあげられるマネジメント・コントロール・システムの作用関係をいかに発現するものであろうか。その作用関係は、これまでの企業戦略や事業戦略にかかわってとりあげられるマネジメント・コントロール・システムの作用関係のようにはじめに戦略ありきの構図ではない。創発戦略を重視するもとは、意思決定や行動のガイドラインとしての戦略は不定型だからである。また、このために戦略に対応するという意味でのフォーマルな組織構造がもとめられるものではない。少なくとも日本型の事業部を基準に、この事業部ごとに貸借対照表を作成するものであった。

にもかかわらず、前掲の社内資本金制度の導入企業はほぼ高い業績をあげ、成功をおさめているのである。一連の図（図・1、図・2、図・3、図・4、図・5、図・6および図・7）は、これらの導入企業の経營業績（の一部）を示したものである。このことは、少なくとも社内資本金制度の導入によってミドルのイニシアティブを生かせるよう組織構造とマネジメント・コントロール・システムがうまく働き、高い業績に結びついたことを物語るのである。しかし、それでは何によってそれがもたらされたのであろうか。それをドライブしたものは何なのであろうか。そのカギとなるのは、組織文化（organizational culture）あるいは企業文化（corporate culture）である<sup>3)</sup>。

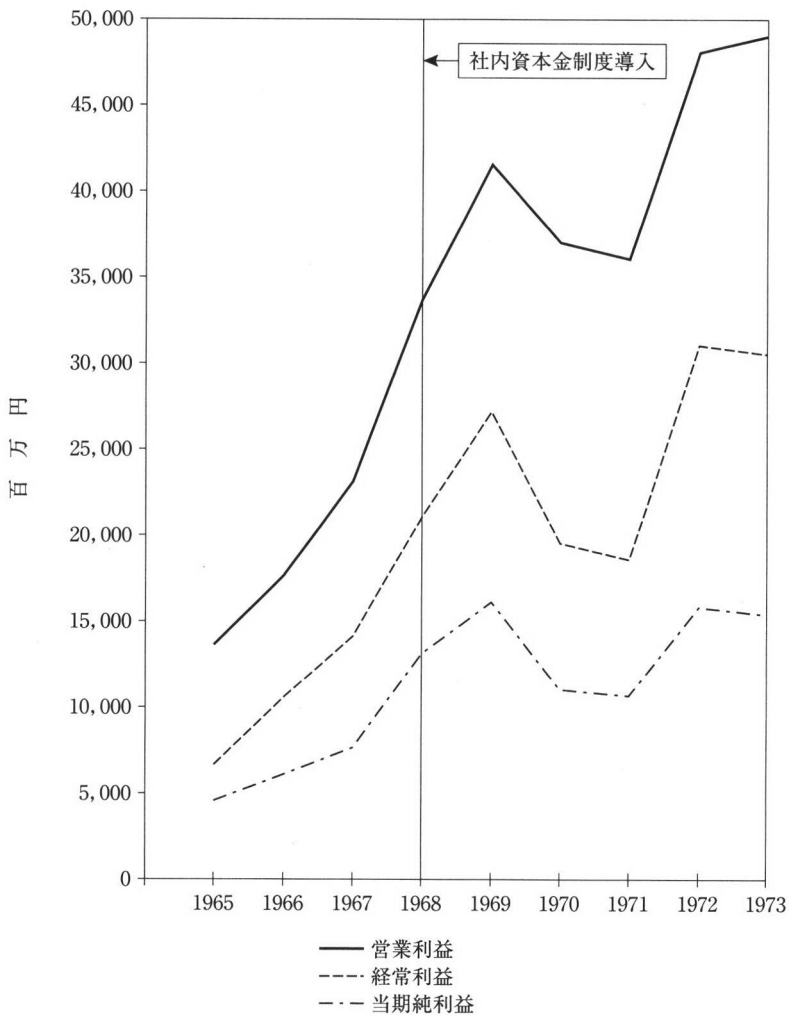
---

3) 一般的にいえば、特定の企業の特定期間の経營業績にもとづいて、組織文化を成功の条件として論じることには慎重であるべきであろう。しかし、小稿の立場からは、このロジックは正鵠を得るといわなければならない。

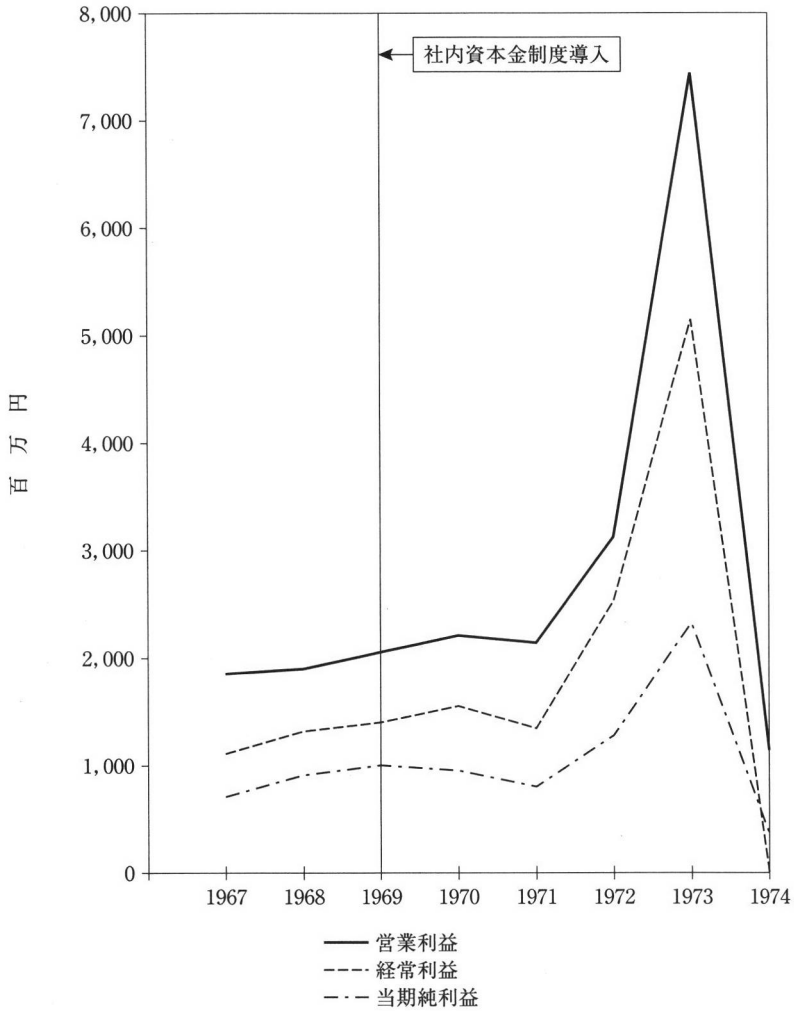
図・1 松下電器産業



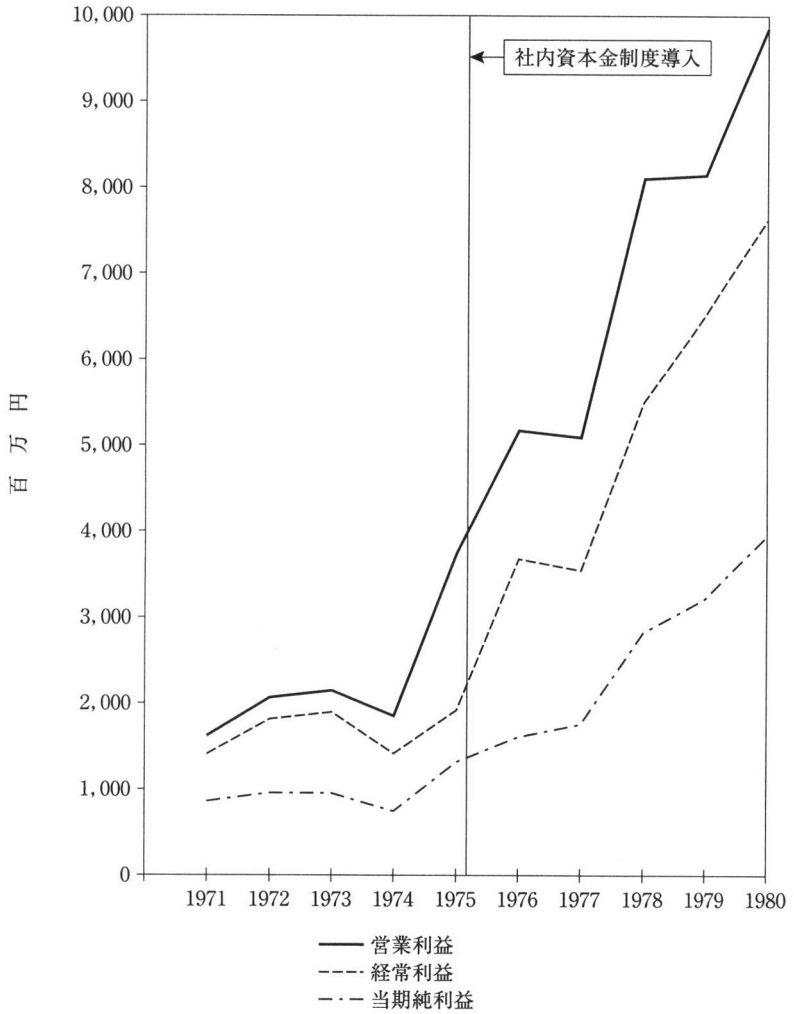
図・2 日立製作所



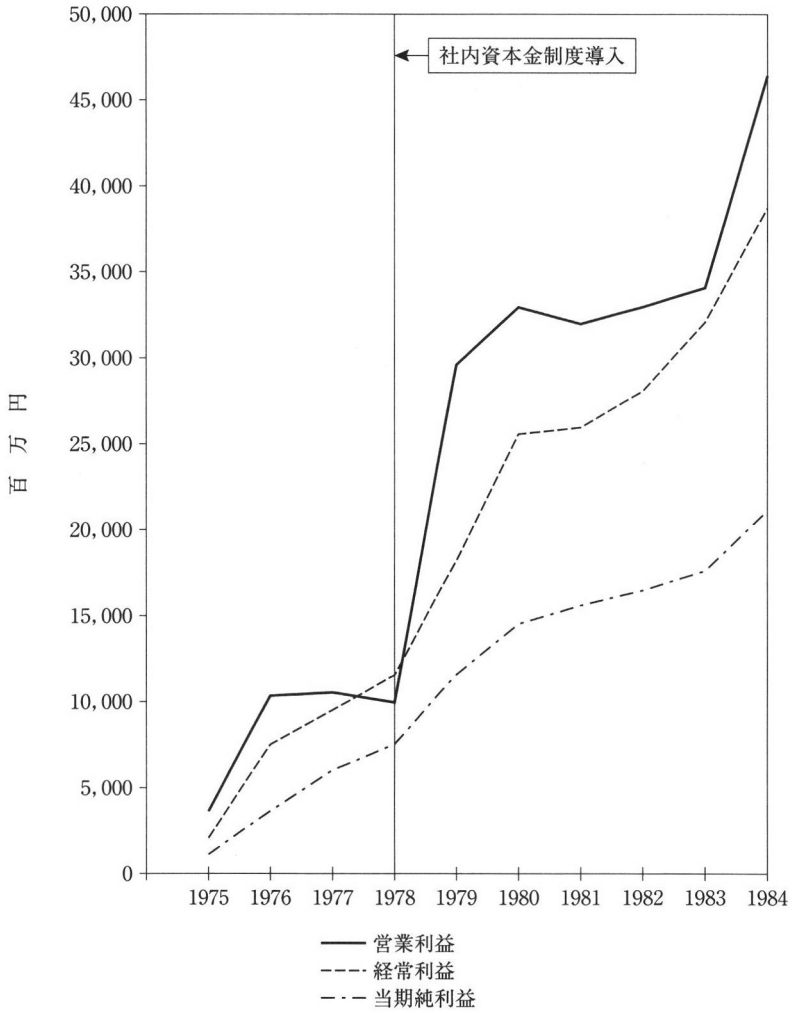
図・3 積水化学



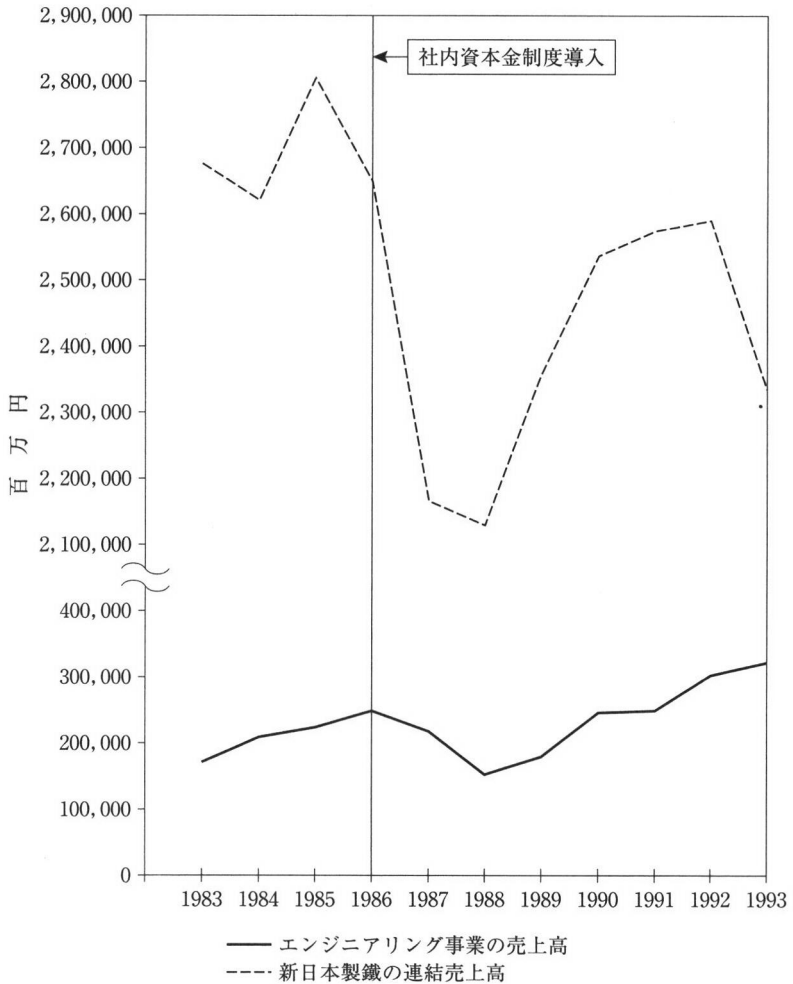
図・4 ニコン



図・5 キヤノン

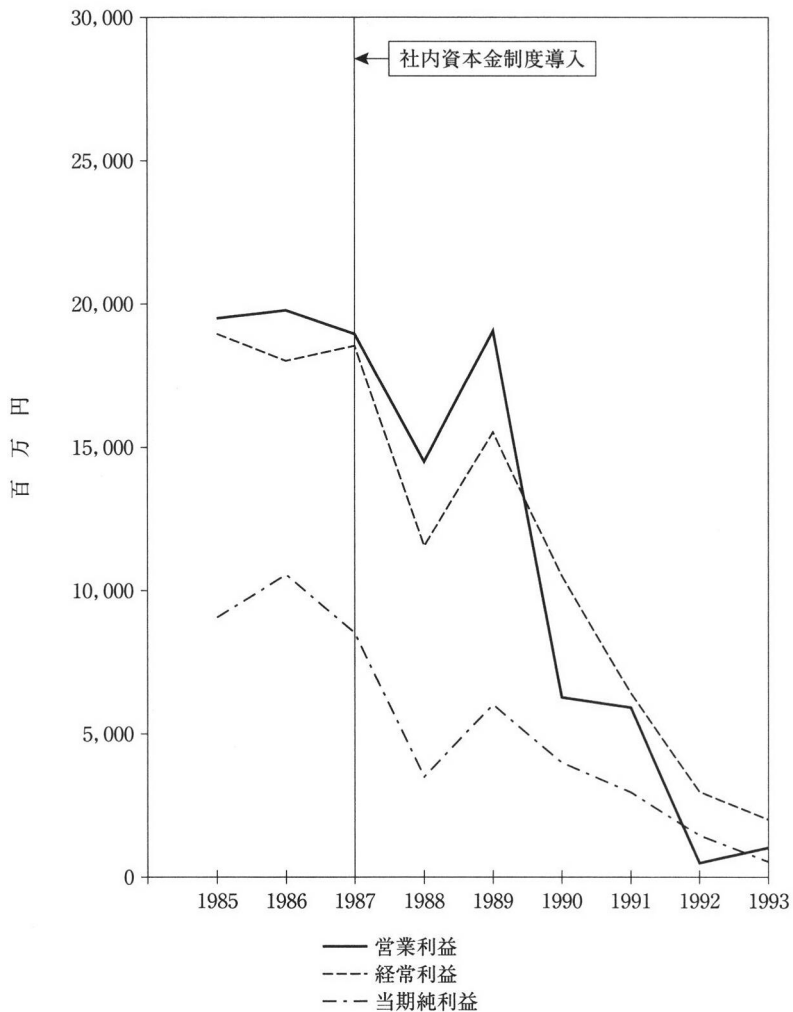


図・6 新日本製鐵<sup>4)</sup>



4) わが国のセグメント情報の開示は、1990年4月1日以降開始する事業年度から実施されている。また、新日本製鐵本社総務部への質問に対しても対外公表値として存在しない旨の回答をうけた。よって、ここでは、エンジニアリング事業本部の売上高の実績のみを掲げている。併せて、新日鉄全体の連結売上高を掲げる。

図・7 ヤマハ





## 5. 組織文化

組織文化は、組織の構成員によって共有される価値や行動規範の集合であり、「正しい」ものとして新しいメンバーに教えられるものである。文化は、可視的なものから暗黙の目に見えないものまで3つのレベルからなる。まず、レベル1は、文化が最も容易に観察できる人工物のレベルである。しかし、この面での表面的に知りうる範囲では文化を理解したことにはならない。そこで文化は次のレベル2に到達する。標榜されている価値観がそれで、組織成員（フォロワー）が意識的に保持しているものである。しかし、いくつかの価値観や信念は、組織成員がそれにも気づかず共有され当然視されるようになっていく。レベル3は、こうした文化のより深いレベルで共有される暗黙の仮定である（シャイン訳書[2009]、pp.18-22）。

以上、文化は、目に見える行動、儀式、文物および標榜されている価値観に現われるが、その本質は共有された暗黙の仮定としてとらえられる。つまり、組織文化の本質は集団として獲得された価値観、規範、信念であり、組織が成功しつづけるにつれて共有され当然視されるようになったものである（シャイン訳書[2009]、p.22）。このとき、組織の新しいメンバーは、これを「正しい」にちがいないと思うようになる。冒頭の文化の定義は、こうしたレベル3にまでふみこんだものである。

既述のごとく、社内資本金制度の導入は、現場に着目し、ミドルである事業部長、その配下の管理者などに高い独立性、自律性意識の自覚をうながす意図、目的をもつものであった。多分、これらの導入企業には、こうした高い独立性、自律性意識を重視する組織文化が醸成されており、またそれらを尊重する土壌ができあがっていたことは容易に想像できるのである。

組織文化はまた、組織がどの成長の段階にあるかによって独自の文化的特徴をもつ。組織が創業間もない成長期の顕著な文化的特徴は、これらが創業者な

らびにその一族がつくり出したものである。(シャイン訳書[2009]、p. 93)。社内資本金制度の導入企業にあって、その導入時期が成長期の松下電器産業がこのケースで、組織文化は創業者の松下幸之助(当時社長)によって作り出されたといえよう。

これに対して、組織の中年期もしくは成熟期には、創業者に代わって組織内で昇進した全般経営管理者(社長)が何代か続いているのが普通である。この段階での文化的特徴は、文化の最も重要かつ本質的要素はもう組織の構造や主要なプロセス、つまり日常のケースに埋もれてしまっている。このため、文化を意識したり、ことさらに構築、統合、保持しようと努めることは重要ではなくなっている(シャイン訳書[2009]、p. 145)。社内資本金制度の導入企業で松下電器産業を除く他のすべての企業は、この中年期の段階にあり、全般経営管理者も数代目であり、組織が当初に獲得した文化は今ではもう当然のこととされているのである。意識される要素があるとすれば、せいぜい、支配的で標榜されている価値観、スローガン、文章化された憲章、自社の理想像、あるいは主義といった公式宣言(レベル2)であろう(シャイン訳書[2009]、p. 145)。

以上、Schein, E. H. の言葉を借りていえば、組織が文化をもてば文化を構成する共有の暗黙の仮定がマネジメント・コントロール・システムの作用関係のすべての局面に影響を与えることになるのである(シャイン訳書[2009]、p. 191)。当面の議論に引きつけるならば、組織文化は、組織構造やマネジメント・コントロール・システムに強く影響を及ぼし、組織としての統一性を維持でき、高い業績に結びつくのである。

組織文化が作用する関係はまた、リーダーシップ(leadership)を問題にすることででもある。なぜなら、リーダーシップの役割は、組織文化とのかかわりをもってとらえられるものだからである。組織文化にかかわるリーダーシップは、何よりも創業者として組織文化を創り出す(金井[2007]、p. 259)。前述の組織の成長期の文化的特徴にあてはまるもので、松下電器産業の組織文化は松

下幸之助の強いリーダーシップであった。また、組織文化にかかわるリーダーシップは、文化の深いレベルで共有される暗黙の価値観や仮定が環境に適応しなくなったときに、この仮定を疑い、組織文化を保持するばかりでなく変えていったりしていく（金井〔2007〕、p.259）。前述の組織の中年期ないし成熟期の文化的特徴にあてはまるものであるが、当初の文化が今では組織成員に当然と思われるようになってこの文化的特徴のもとでは、リーダーシップが強く働くことはないといえよう。むしろ、松下電器産業を除く他の社内資本金制度の導入企業の全般経営管理者は、各企業独自の組織文化の鑄型にあてはまった人達といえるであろう。この点では、リーダーシップが組織文化に作用するというより、むしろ組織文化がリーダーシップに作用する関係を見ることになる。

いずれにせよ、これまでのマネジメント・コントロール・システムの作用関係とは明らかに異なった構図が出現する。とともに、社内資本金制度をもってその発現とみなされる創発戦略との関連でとりあげられるマネジメント・コントロール・システムの作用関係は再び、VHSBの四類型パターンに重ねられる。

## 6. 創発戦略にかかわるマネジメント・コントロール・システムの作用関係とVHSBの四類型

結論的にいえば、四類型のうちH型適応パターンにあてはまる。このことは、とり急ぎ経営戦略、適応メカニズムおよび組織文化の3つの見地からうかがうことができよう。以下のごとくである。

まず、H型適応には、ポリシーとしての戦略は存在しないか、存在してもそれはビジョンに近いものである。このために、各集団は、環境変化に対応した自律的行動を許される。その多くは、オペレーションの延長線上にあるもの

であり、帰納的かつインクリメンタルである。このオペレーションの中から生みだされた小さな自律的行動の累積の結果が戦略であり、H型適応は創発的・進化的な戦略を暗黙の内に仮定するものである(石井他[1997]、p.163)。したがってまた、H型適応では、戦略の策定過程と実施の過程の区別が意味をなさない。1つのアイデアが実施に移されるとその結果がただちにフィードバックされ、集団内・集団間の相互作用を通じて知恵が注入される。これによってアイデアが後に修正されていくのである(石井他[1997]、p.136)<sup>5)</sup>。

また、H型は、これまでのB型とS型と比べるとき、組織構造やマネジメント・コントロール・システムが十分に公式化されていない。にもかかわらず、H型企业の適応メカニズムがうまく機能するのは何故であろうか。この問いかけに対して、H型はそのキーを組織文化にもとめる。すなわち、H型では、組織文化が組織構造やマネジメント・コントロール・システムの機能を補完し、その機能を効果的に引き出す大きな役割を演じるのである(石井他[1997]、pp.164-165)。

---

5) これに対して、加護野他[1983]、pp.230-231では、H型適応の純粹型の特徴(の一部)として、つぎのような説明がなされる。集団内・集団間の頻繁な相互作用、価値・情報の共有、緊張の醸成、対人関係のネットワークなどを通じて組織的統合が達成され、情報処理がおこなわれる。また、意思決定への影響力は集団内に分散、形態も連結ピン型である。各集団間の関係も各集団の自律的環境適応を許す程にルーズさをもつことになる、等である。

表・3 適応類型の組織文化<sup>6)</sup>

	H型	V型	S型	B型
価値－繰り返 し強調され、 その行動に正 当性を与える ために用いら れるもの	組織の一体感 と人の尊重を 重視、一体感 からうまれる 心理的エネル ギーと人の知 恵の結果が企 業存続のキー →一体感、人	独創的な個人 ・集団の生み 出すイノベー ションが企業 存続のキー→ イノベーション、人	目標達成に向 けた戦略計画 (長期経営計 画)の合理性 ・有効性が企 業存続のキー →合理性、有 効性	合理性とくに 能率、インプ ットとアウト プットの比率 を向上させる ことが企業存 続のキー→合 理性、能率
規範－集団の中 で個人がと るべきと思わ れている行動、 意思決定やコ ンフリクトの 解消のやり方	集団への調和 と貢献、情報 の共有が重要。 行動は弾力的、 柔軟性。役割 や公式的な手 続きにこだわ らない。意思 決定に際して はコンセンサ スを重視、コ ンフリクトが 生じるのは、 事前の意思疎 通と情報の共 有が不足して いるため→調 和、情報共有、 柔軟性、意思 疎通、コンセ ンサス	個人の自律性、 独創性に価値 がおかれ、個 人や集団は常 に新しいアイ デアで突出。 意思決定にさ いしても独断 専行が好まれ る。規則・手 続きの遵守や 集団への調和 は軽んじられ、 リスクへの挑 戦が重んじら れる。コンフ リクトは常態、 実績や結果が すべてで自然 に解消→独創 性、リスクへ の挑戦、実績 や結果	個人や集団の 突出は組織秩 序の破壊につ ながる。意思 決定にさいし て合理的・分 析的のアプロ チ。コンフリ クトの解消も 問題直視型。 戦略の実施面 などの有効性 の確保が行動 規範→分析的、 問題直視、目 標達成	規則や手続き の遵守、計算 と手順のもと づく行動の要 求。意思決定 は権限の有無 が何より問題 であり、権限 や責任のあい まいな決定事 項は、過去や 類似の決定が いかに処理さ れたかを参考 にすることが 正しいやり方。 コンフリクト の解消も階層 秩序でおこな われるのが合 理的。作業の 能率、スピー ド、職務の確 実な遂行が行 動規範→規則、 手続きの遵守、 計算や手順、 権限の有無、 階層秩序

6) ここでは、石井他(1997)、pp.164-167をまとめている。

情報志向－企業存続に重要な情報の性質	現場第一線の生の情報が重視→第一線の情報	企業外部からの不確かではあるが新しい情報が重視→不確かな新しい情報	体系的に収集されたデータが重視。直観的な判断やあいまいなデータにもとづく行動は非合理的とみなされる→体系的な情報	数量化された整合的なデータが重視→数量化情報
パワー－その意見が尊重される人や部門	ライン部門や現場の知恵が重視→ライン	論理より実績が人や部門の発言力を決定→実績をもつスター	情報の流れの結節点となる人、部門、スタッフの発言が重視→スタッフ	発言力は階層の高さに比例、上司は部下より多くの経験と知識をもっていると信じられている→階層ヒエラルキー

最後に、H型の組織文化の特徴をみておこう。表・3は、各適応類型に対応した独自の文化をまとめたものである。H型の特徴を他の類型と比較してみよう。きわだつ点は、H型の組織文化がその由来に象徴されるごとく（つまり human）、価値や規範の要素に人や個人を重視し、これらに密接にかかわるものであることである<sup>7)</sup>。ほかならぬ、社内資本金制度の導入企業にその土

7) このために、H型の組織文化は、例えば規範の要素にあってコンフリクト解消のやり方をコンフリクトが生ずるのは事前の意思疎通と情報の共有の不足にもとめる。これに対して、日立製作所などは2つの対立する目標を別々の人間に与え、目標の対立を人的コンフリクトという形で表面化させ、このコンフリクトが議論を活発にし、問題解決を促進するという効果にウエイトをおく。これは、日立の「有言実行」、「正論を通す」また「議論をした後のじめじめした情緒主義をなくす」といった野武士社風の組織文化の現れであろう。こうした日立のコンフリクト解消のやり方は、H型とは明らかに異なる。それは、四類型の組織文化にあってS型の問題直視型に近いものであろう。ちなみに、このことは、日立がS型適応の要素が強いことを物語るのである。

壤ができあがっている高い独立性、自律性意識を重視する組織文化に通じるのである。例えば、松下電器産業の「家族主義」、新日本製鐵の「人間尊重の精神」、またキャノンの「三自の精神」がそれである。

(未完)

### 参考文献

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、1997年  
今西伸二『事業部制の解明』マネジメント社、1988年  
岡本康雄『日立と松下（上）』中央公論社、1979年  
小倉昇「事業部制管理会計の新しい流れ」JICPA ジャーナル、486号、1996年  
金井壽宏『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社、2007年  
Schein, E. H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc., 1999.  
金井壽宏監訳 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化／生き残りの指針』白桃書房、2009年  
佐藤康男『ケース・スタディ／日本型管理会計システム』中央経済社、1993年  
田中隆雄『フィールド・スタディ 現代の管理会計システム』中央経済社、1991年  
田中隆雄『管理会計の知見』森山書店、1997年  
沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社、2010年  
横田絵理「ケース 積水化学の事業部制マネジメント(A)－1970年代までの変遷－」慶応義塾大学ビジネススクール、1993年  
渡辺康夫「事業部の相互依存性と社内資本金制度」産業経理、第58巻第3号、1998年