



JMA2000年提言

調査報告

**評議員アンケートにみる
日本的経営の実態と課題**

2000年2月

社団法人日本能率協会

JMA2000年提言

JMA評議員アンケートにみる
日本的経営の実態と課題

社団法人 日本能率協会

常務理事・事務局長 水藤 几信

JMA評議員アンケートについて

調査対象：JMA評議員(産業界・地域を代表
する企業の役員・幹部)

調査時期：1999年6月～7月

アンケート内容：残すべき日本的経営
捨てるべき日本的経営
その理由

回答状況：送付数269通 回収数98通(回収率36.4%)

<内訳> 東北・北海道 10% 関東 44%
中部 16% 関西 12%
中四国・九州 18%

役員・幹部のご回答要約：

- ・「日本的経営のいいところを残したい」 90%
- ・「日本的経営からの脱皮には
ジレンマがある」 76%
- ・「日本的経営はグローバル
・スタンダードに適應できる」 87%

アンケート調査の概要報告 I

今後も残したい日本的経営「10の特徴」

1. 長期指向の経営（投資、意思決定）
2. 品質重視の経営
3. 現場・現物主義経営
4. 信頼関係重視、自主性尊重の風土
5. 知識・スキルの共有
6. 企業内組合と労使の協調
7. 終身雇用制度
8. 企業内教育の重視
9. ボトムアップ
10. コンセンサス重視

今後も残し、更に強くしたい 日本的経営とその理由

1. 長期指向の経営：

- * 会社と従業員の一体感、風土の安定
- * 短期主義は必ずしも株主重視にならない
- * 短期的業績追求と長期的企業成長との乖離

2. 品質重視経営：

- * 品質重視は企業の人々の理念に直結
- * 品質重視はグローバル競争力のコア
- * 日本人の国民性に一番適した特質

今後も残し、更に強くしたい 日本的経営とその理由

3. 現場主義経営：

- * 日本はモノづくり産業が柱、それには現場主義
- * 現場・現物主義は科学的アプローチの基礎
- * ボトムアップ、知恵・スキル、活力、技術は現場から

アンケート調査の概要報告Ⅱ

今後は捨てるべき日本的経営「10の制度・習慣」

1. 年功序列制度
2. 横並び重視経営
3. 取締役会・株主総会の形式主義
4. 業界共通利害の保護習慣（業界の共存共栄主義）
5. 言葉よりあうんの呼吸重視
6. ゼネラリスト重視
7. 定期一括採用
8. 終身雇用制度
9. 改善主義
10. 系列重視

今後は捨てるべき日本的経営と その理由

1. 年功序列制度

- * 経験重視、横並び重視は新たな時代への変革を阻害
- * 年功＝能力は、今日の企業合理性に反している
- * 真の創造的活力が低下する

2. 横並び重視経営

- * 人、技術、商品、企業経営そのものが、専門性や特異性で競争する時代
- * 量より質、付加価値の追求、スピード重視、横並び主義はマイナス

今後は捨てるべき日本的経営と その理由

3. 取締役会、株主総会の形式主義

- * 資金調達が直接化・グローバル化...株主重視
- * グローバルレベルで、透明性、わかり易い経営
- * 企業のマーケットは製品市場ではなくなっている
- * スピード化、情報化、ネットワーク化で、形式的なものが通用しなくなっている

日本的経営の強さを 伸ばす上での課題

- * 企業の変革と社会インフラの変革が不一致
- * 雇用と利益確保
- * 労働組合の既得権
- * 労使協調維持と制度改革
- * 成果主義・実力主義の二面性
- * 中・高齢者対策
- * 福利厚生制度改革
- * ビジネスリーダー不足・早期育成
- * 経営者層のリーダーシップ不足
- * 経営トップ自らの意識改革

日本的経営の強みが、逆に弱くなっている：
課 題

現場主義経営：小集団活動・チーム活動が弱体化
組織風土の歪みが発生
現場の品質管理弱くなりつつある
現場の技能が弱くなっている

長期視点経営：人材、開発投資...むしろ短期指向に

顧客・従業員重視：かげりが見え始めている

知識・スキルの共有：個別管理のいきすぎで、弱く
なりつつある

本来の日本的経営を更に強くするためには：
課 題

トップ・役員層の

リーダーシップ：革新への更なるリーダーシップ

コーポレート

ガバナンス：・取締役会や総会の形式主義を
排除し実質的なものに

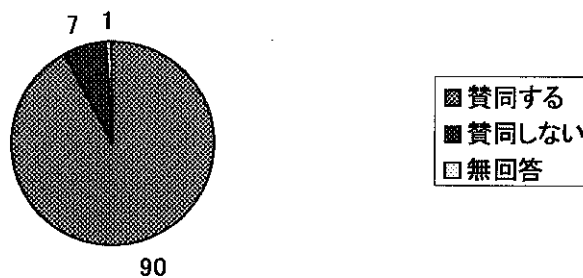
・ 監査役と公認会計士による
監査の重視

グローバルスタンダードとして 生き残る要素

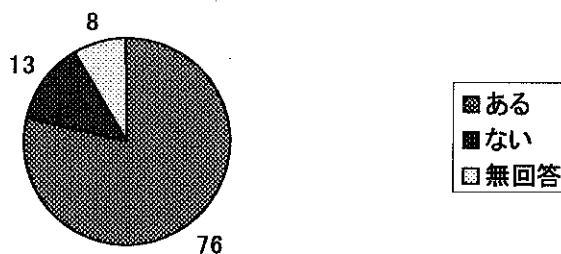
1. 普遍的なものは残る
2. 海外との差別化要因と
なっている強みは残る
3. 文化に根差したものは、
形が変わろうとも残る

日本的経営に関するアンケートの集計結果

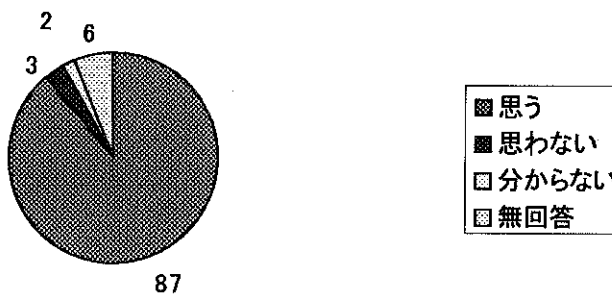
「日本的経営のよくないところを捨てて、いいところを残したい」という声をよく聞きます。
この考えにあなたは賛同されますか。



貴社では、「日本的経営からの脱皮」ということに関して、何らかのジレンマあるいは悩みのようなものはありますか。

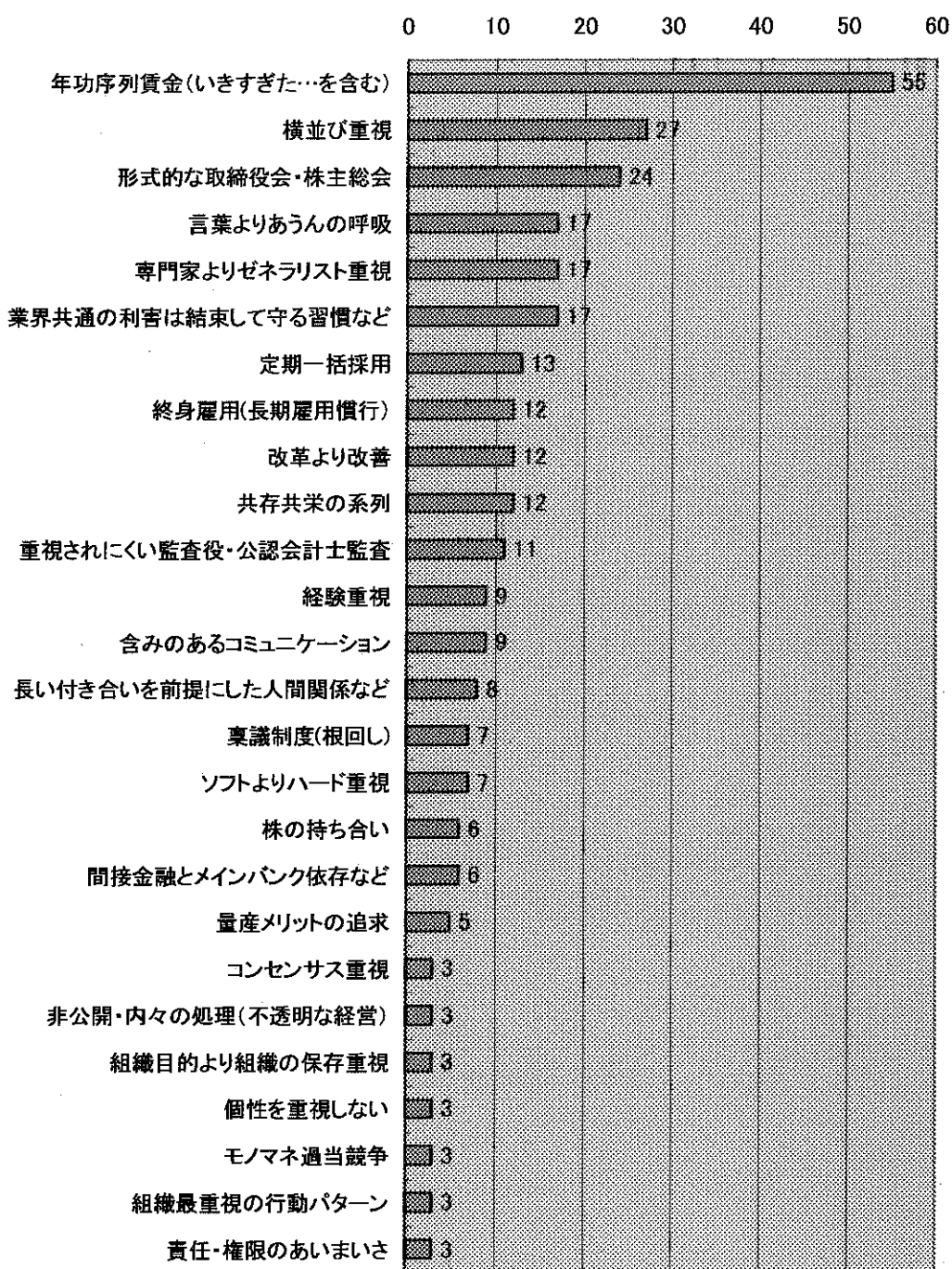


「日本的経営」の特色の中には、21世紀のグローバル・スタンダード経営の重要な要素として、これからも生き残っていくものがあると思われますか。



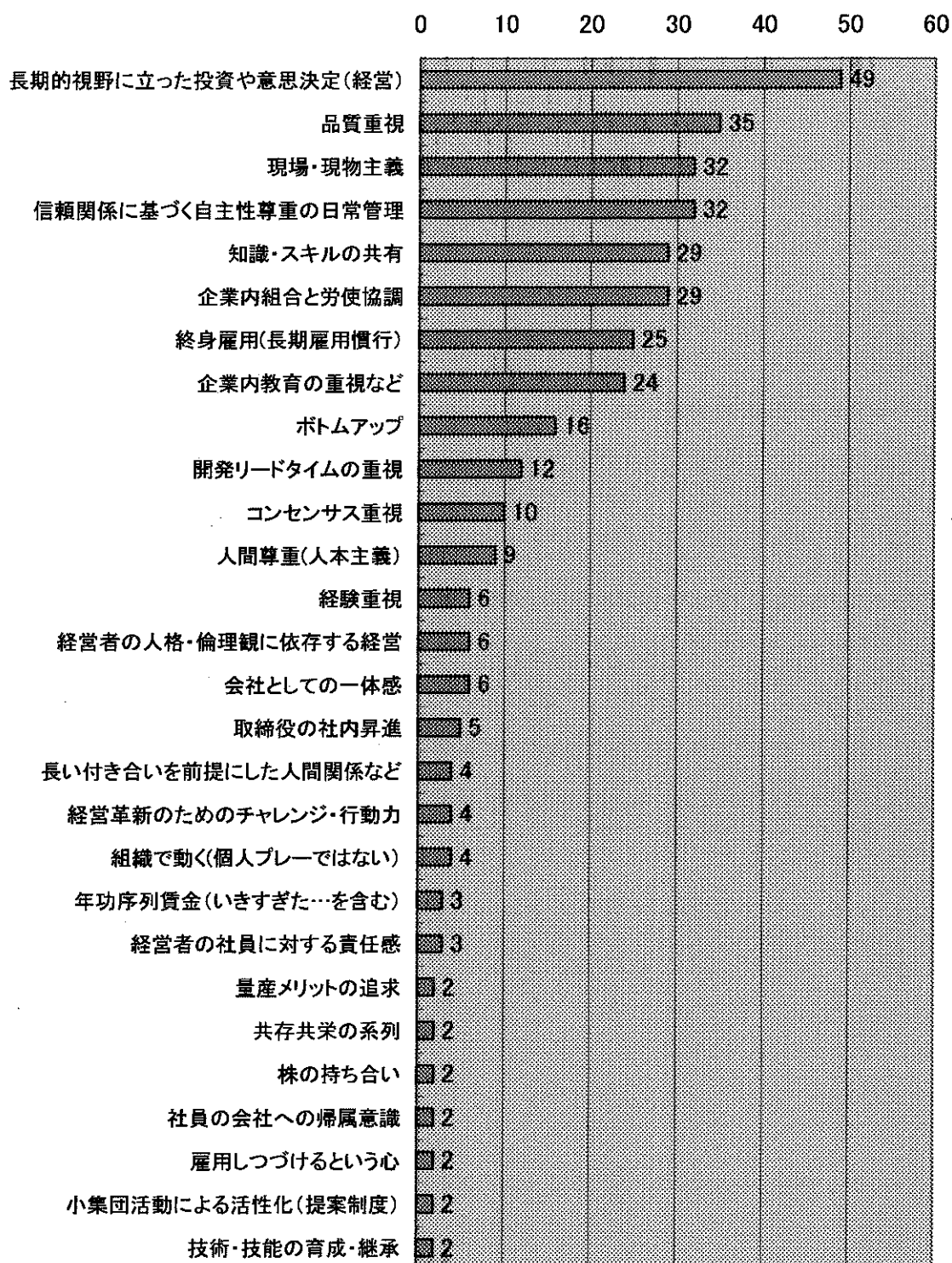
N=98

残したくない特色



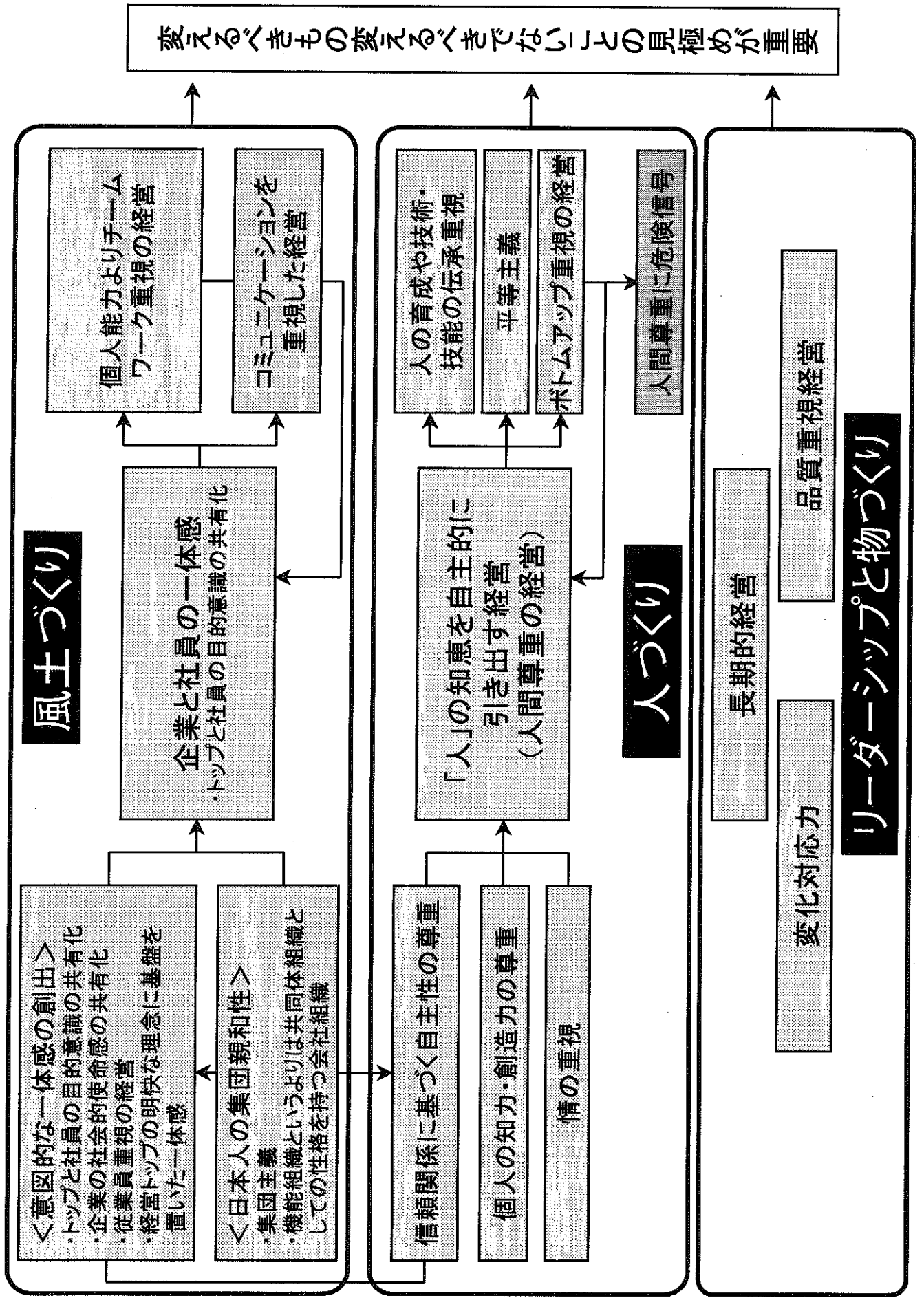
N=98

ぜひ残したい特色



N=98

アンケートに見る日本の経営の神髄





JMA2000年提言
評議員アンケートにみる日本的経営の実態と課題

社団法人日本能率協会 経営革新研究所
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)
