

日本的経営は「最強」なのか—流行の制度改革に待った 東京理科大学・高橋伸夫教授が語る「やり過ぎし」と、組織 を強くする失敗の活かし方

「他社がやっているから」で人事制度や DX を変えてはいけない——組織論の第一人者が語る、日本企業が持つ強さと経営者の責任

制度を変える前に、まず「なぜ変えるのか」を問う。失敗を「授業料」として学びに変え、制度ではなく「運用する人」に目を向ける経営とは

デフィデ株式会社（東京都港区赤坂 2-4-6、代表取締役：山本 哲也）は、経営・組織・人事分野の第一線で活躍する研究者・専門家に聞くインタビューシリーズ「JOB Scope マガジン」において、東京理科大学経営学部 教授・高橋伸夫氏へのインタビュー記事全 3 回を公開しました。

高橋氏は、経営学全般、とりわけ組織論を専門とし、日本企業の組織や意思決定、成果主義、人事制度などを長年研究してきた経営学者です。「やり過ぎし」「ぬるま湯」など、日本企業の現場を捉える独自の概念を生み出し、データに基づいて組織の実態を検証する研究を続けています。

今回のインタビューでは、「やり過ぎし」という言葉が生まれた背景から、失敗を個人の責任だけで終わらせず組織学習につなげる考え方、制度は「運用する人」によって結果が変わるという視点、目的を欠いた DX 推進への警鐘、そして流行に左右されず日本企業が培ってきた仕組みを見直す重要性まで、幅広くお話を伺いました。

成果主義、ジョブ型雇用、DX など、次々と新しい経営手法が注目される一方、「他社が導入しているから」「新しいから」という理由だけで制度を変更してしまう企業も少なくありません。本インタビューは、変革そのものを否定するのではなく、「本当に変える必要があるのか」「何のために変えるのか」を問い直し、経営と人事の意思決定を考える機会を提供します。

■「やり過ぎし」に見る、日本企業の組織と意思決定

高橋氏の研究を象徴するキーワードの一つが「やり過ぎし」です。問題をすぐに解決せずに時間の経過に任せることで、問題そのものが消えてしまう現象を表す言葉として研究され、現在では一般にも使われるようになりました。

その背景には、組織の意思決定が必ずしも合理的に行われるとは限らないという、高橋氏の長年の研究があります。カタカナの経営用語をそのまま受け入れるのではなく、日本企業の現場で実際に起きている現象を、日本語で正確に捉えることの重要性も語られています。

「流行している理論」を導入することよりも、自社の現場で何が起きているのかを観察し、データによって確かめる。その研究姿勢は、経営者が自社の組織を見つめ直すうえでも重要な示唆となります。

■失敗を責める組織から、失敗を学習に変える組織へ

企業で失敗が起きた際、「誰が悪かったのか」という個人責任の追及だけで終わってしまうと、同じ問題が繰り返される可能性があります。

高橋氏は、失敗したときこそ「なぜそうなったのか」「組織や仕組みに構造的な問題がなかったか」を考え、改善につなげることが重要だと指摘します。失敗そのものが問題なのではなく、そこから学べるかどうかが重要なのです。

さらに、経営者が失敗を「授業料」として認め、社員にその経験を生かすよう促すことが、挑戦できる組織文化につながる事例も紹介。経営者がどのように失敗と向き合うかが、社員の挑戦行動にも大きく影響します。

■制度の成否を決めるのは「制度」ではなく「運用する人」

人事制度や業務システムを導入すれば、組織が自動的に変わるわけではありません。高橋氏は「どんな制度も運用次第」と語り、同じ制度やシステムでも、それを使う人の姿勢や行動によって結果は大きく変わると説明します。

稟議やワークフローの事例を通じて、制度やシステムの背後にある「人」の存在に着目。制度改革を考える際には、仕組みそのものだけでなく、実際に運用する人がどのように判断し、行動するのかまで考える必要があります。

これは人事制度にも DX にも共通する視点です。「新しい制度を入れれば変わる」という発想ではなく、制度を使う人、現場で運用する人、そして経営者が何を目的としているのかを明確にすることが、改革の成否を左右します。

■DXは「導入」が目的ではない——経営者が示すべきは「何のために使うのか」

DX推進においても、「DXをやること」自体を目的にしてはいけません。高橋氏は、明確な目的がないまま専門部署を立ち上げ、「DXをやれ」と指示するだけでは、本質的な変革にはつながらないと指摘します。

一方で、現場の課題を起点としてデータを蓄積し、それを顧客への提案や新たなサービスにつなげている企業の事例を紹介。そこでは「DX」という言葉を意識しなくても、経営者の明確な意思と現場の運用によってデジタル活用が進んでいます。

DX、人事制度、データ活用——いずれも重要なのは、流行のキーワードを導入することではなく、「自社にとって何のためなのか」を明確にし、現場で使いこなすことです。

■「日本的経営は最強」——流行ではなく、自社が積み重ねてきたものを見直す

高橋氏は、日本企業が長い歴史の中で培ってきた仕組みや経営のあり方には、大きな価値があると評価します。だからこそ、「新しいから」「他社がやっているから」という理由だけで制度を変えることには警鐘を鳴らしています。

もちろん、本当に問題がある仕組みは変える必要があります。しかし、特に問題がないにもかかわらず、流行に乗って新しい制度へ切り替えることには慎重であるべきです。まずは自社がこれまで積み重ねてきた仕組みを見直し、何が機能していて、何に課題があるのかを見極めることが重要です。

特に人事制度は、社員の働き方やキャリア、生活にも影響する重要な経営課題です。高橋氏は、人事・労務の仕事が持つ責任の重さを指摘し、経営者や人事責任者に対して、自社の制度に自信を持ち、安易な流行ではなく、責任ある判断と運用を求めています。

■インタビュー概要

前編

「やり過ぎ」「ぬるま湯」など、日本企業の組織を捉える独自の研究キーワードの背景を紹介。組織論を軸に、公社民営化や鉄道経営、成果主義など幅広い研究に取り組んできた高橋氏が、日本企業の現場を日本語で捉えることの重要性や、データ・数理を活用した研究の原点について語ります。

中編

失敗を個人の責任だけに帰すのではなく、組織構造や仕組みの問題として捉え、学習につなげる重要性に迫ります。さらに、人事制度や DX は導入すること自体が目的ではなく、「どう運用するか」「何のために使うのか」が重要であることを、具体的な事例を交えて解説します。

後編

経営学をデータによって検証される「科学」として捉える高橋氏の研究哲学、日本語で本質を捉える姿勢、日本企業が培ってきた仕組みへの評価、そして流行に左右されない人事制度のあり方について解説。人事制度が社員の人生にも影響する重い仕事であることを踏まえ、経営者・人事責任者に求められる責任ある判断を語ります。

■高橋伸夫氏 プロフィール

東京理科大学経営学部 教授・東京大学名誉教授。

経営学全般、とりわけ組織論を専門とし、日本企業の意味決定や組織、人事制度などを研究。

1957 年北海道小樽市生まれ。1980 年小樽商科大学商学部卒業。1984 年筑波大学大学院社会工学研究科退学。同年、東京大学教養学部助手（統計学）。1987 年東北大学経済学部助教授、1991 年東京大学教養学部助教授、1994 年東京大学経済学部助教授、1996 年東京大学大学院経済学研究科助教授を経て、1998 年同教授。

2023 年より東京理科大学経営学部経営学科教授（経営学・経営戦略論）・東京大学名誉教授。主要著書に『ぬるま湯的経営の研究』『組織の中の決定理論』『日本企業の意味決定原理』『鉄道経営と資金調達』『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』『組織の思想史—知的探求のマイルストーン—』『組織の不都合な真実—経営学は科学なのか？—』『知らなかったでは済まされない経営学の話』など。

■デフィデ株式会社について

会社名：デフィデ株式会社

所在地：東京都港区赤坂 2-4-6-6F

代表者：山本 哲也

事業内容：戦略 AI コンサルティング／生成 AI 基盤構築支援／社内業務クラウド（SmartOps）／RAG 型 AI チャットボット・特許取得（chai+）／HR Tech（JOB Scope・生成 AI ワークバリュー

・スコア分析・HR キャピタルダッシュボード)

Web サイト : <https://www.defide-ix.com/>

主なサービス一覧 :

生成 AI ワークバリュー・スコア分析 (特許取得) : <https://jobscope.ai/ai-survey/>

HR キャピタルダッシュボード (JOBSCOPE ISO30414) : <https://jobscope.ai/hrcapital/>

SmartOps (業務改革 AI プラットフォーム) : <https://smartops.jp/>

chai+ (RAG 型 AI チャットボット・特許取得) : <https://lp.chatbothub.ai/>

chai+ Full Duplex AI ボイスボット (特許取得) : <https://lp.chatbothub.ai/voicebot>

JOB Scope (タレントマネジメント) : <https://jobscope.ai/>

JOB Scope マガジン : <https://marketing.jobscope.ai/media/>

AI Future Talks : <https://www.defide-ix.com/ai/ai-future-talks>

【メディア・記者向けお問い合わせ先】

デフィデ株式会社 広報担当

Email : SalesRep@defide-ix.com

TEL : 03-6551-2921

URL : <https://www.defide-ix.com/>