

日本型組織文化の一般論

1. 特徴

1. 法規・規則は厳格
 - 細かく決められているが、現場裁量の余地も残る。
2. 現場裁量の大きさ
 - 担当者の判断で「動かす／止める／見逃す」が決まることが多い。
 - しかし、責任リスクが高いため、積極的に動く人は少数。
3. やる気の低さ(エンゲージメント 6%)
 - 多くの社員は「積極的に改善」より「波風を立てない」ことを選ぶ。
 - 出る杭は打たれる文化が強い。

2. 「何もしない」が合理的になる構造

- 減点主義評価
→ 成功しても評価されにくいが、失敗すると大きなマイナス。
- 責任回避文化
→ 判断を先送り、上に報告し、会議に付議して「自分の決定」を薄める。
- 空気・前例重視
→ 新しいことをするより「従来通り」が安全。
- インセンティブ不足
→ 頑張っても給料や昇進にほぼ反映されない。

結果：動かない／やらない／見て見ぬふりが最適解になる。

3. 不正温存との関係

- 裁量はあるが「見逃す」選択が優勢 → 小さな不正が温存されやすい。
- 内部告発の保護が弱いため、不正を告発するインセンティブがない。
- 組織ぐるみの不正(例：改ざん、談合)も「空気」に従って黙認される。

4. 国際比較での位置づけ

- ドイツ・北欧：ルール厳格・一貫性高 → 裁量少、動かない選択肢なし。

- アメリカ：裁量大きいが成果主義 → 動かないと淘汰される。
- 日本：裁量大きいが評価曖昧 → 動かないのが最も安全。

☞ この「裁量と評価のミスマッチ」が日本特有。

5. 改善の方向性

1. 透明性の向上

- 判断・裁量の記録公開。
- データによる一貫性チェック。

2. インセンティブ設計

- 成果をプラス評価、失敗を学習として許容。
- 動かないことにコストを課す。

3. 内部告発保護の強化

- 告発者の安全を確保し、不正の抑止力を上げる。

4. 「空気」より「ルール」へ

- 前例や慣行でなく、明文化された基準に従う文化づくり。

✓ 要するに、日本型組織は「現場裁量 × やる気の低さ × 責任回避」で、“何もしない”が組織合理的な選択になっている。

これが不正温存や改革停滞の根本原因といえます。