

国際・歴史比較経営論研究序説

—近代化理論と収斂仮説、アジアと比較経営、
ポストモダンとしての「モダン・情報・グローバル社会」—

丹 野 勲

はじめに

第1節 国際比較経営・歴史比較経営とは何か

1-1 企業経営における国際比較の視点

1-2 研究方法と比較の観点

1-3 国際比較経営と歴史比較経営の融合—国際・歴史比較経営の構築

第2節 制度理論（分析）と比較経営

2-1 比較制度分析のアプローチ

2-2 比較制度分析の先行研究・関連研究

2-3 新制度派経済学

2-4 経済システムの比較制度分析

2-5 レギュレーション理論

第3節 近代化理論と比較経営

3-1 近代化理論と収斂仮説

3-2 国際比較経営の収斂圧力と拡散（多様性）圧力のモデル

3-3 近代化と経営

3-4 近代化と経営構造

3-5 アジアと比較経営のケース（1）—東南アジアの華僑・華人系企業

3-6 アジアと比較経営のケース（2）—タイの文化と企業経営風土

3-7 アジアと比較経営のケース（3）—ベトナムの文化・社会と企業経営風土

3-8 アジア企業の経営の課題

おわりに —「モダン・情報・グローバル社会」と国際・歴史比較経営

はじめに

本稿は、著者が目指す「国際比較経営論」と「歴史比較経営論」構築の序説的研究である。すなわち、現在という時代での国際比較経営のみならず、歴史的観点から経営の比較を試みるものである。

本稿では、まず、国際比較経営と歴史比較経営とは何かについて考察し、この融合としての国際・歴史比較経営モデルについて述べる。つぎに、関連研究として重要である制度理論について概説する。さらに、著者の比較経営研究において中心的考え方である近代化理論と収斂仮説、近代化と経営などについて

研究する。また、その事例として、東南アジアの華僑・華人の文化と経営、タイの文化と企業経営風土、ベトナムの文化・社会と企業経営風土について取り上げる。最後に、ポストモダンとしての「モダン・情報・グローバル社会」と比較経営について述べる。

第1節 国際比較経営・ 歴史比較経営とは何か

企業経営の世界には、多国籍企業の発展、WTO（世界貿易機関）やILO（国際労働機関）といった国際機関、世界的な会計基準や製品・サービス規格の標準化、コモディティ化など、グローバルスタンダード化の波が押し寄せている。一方で、それぞれの国や地域に根付いた独自の文化や環境は企業経営に大きな影響を及ぼしている。したがって企業が国際的な活動を展開しようという場合、進出する国や地域の特色を理解しておく必要がある。そのためには、どこと比べて、何がどう異なっているのかという比較の視点が不可欠である。国際比較経営の研究は、世界の経済や社会・文化にまで踏み込んで企業経営のあり方の違いを明らかにすることで、地域を理解する手がかりを与え、企業の国際化に貢献している。さらに、その国の企業経営を他国と比較することで、その国の企業の特徴が浮き彫りにされ、今後の国の産業政策や企業経営戦略にも有効で、グローバルな視点に立った経営学理論の構築にも役立つ。

1-1 企業経営における国際比較の視点

国際比較経営は、国や地域などによって企業経営のあり方がどう異なっているのか、どういう特長があるのかなどを解明しようとする研究領域である。すなわち、世界の企業経営の異質性と共通性を理論的、実証的に解明する学問である。比較という名称の通り、ある企業経営と別の企業経営を比較し、その共通点や相違点を明らかにしようというわけで

ある。本来なら、全世界の企業の経営を共通の指標で比較すればよいのだが、現実的にはスケールが大きすぎて難しく、特定の国や地域を取り上げて比較することがほとんどである。

たとえば、企業経営の日米比較は最も多くおこなわれている。日本企業とイギリス・ドイツ・フランスなどの欧州企業との比較も数多くおこなわれている。またアジア的な経営と、アングロサクソン系（アメリカ、イギリス、オーストラリア等）の経営、日本の経営を比較するといった小さくくりでの比較もある。さらに、アジア地域の華僑・華人企業との比較研究もある。

国際比較をおこなう場合、何をどう比較するのか、どの次元で比較するのか、どの時点で比較するのかといったことが重要になってくる。これは、各研究者の興味や関心、調査方法などによって異なり、それが国際比較経営の研究に幅と広がりをもたらしている。

国境を越えて企業経営を比較しようとするときに重要になるのが、国際経営環境からのアプローチである。なぜなら各国・地域の企業経営は、それぞれの経営環境の中で営まれており、環境要因が企業経営の本質的な差となってあらわれることが多いからである。

国際経営環境を考える主要な視点として4つある。

第1は、国際経済の視点である。国の経済状況はそれぞれに異なっている。社会主義経済体制と市場主義経済体制といった大きな枠組みだけでなく、各国ごとに細かな差異がある。また、発展途上国、中進国、先進諸国では、経済の発展段階が相違している。そのため、比較しようとする国々の経済状況を把握しておかなくてはならない。

第2は、制度の視点である。制度とは、社会における規則、ルールである。具体的には、フォーマルな制度として経済制度、政治制度、法制度、企業制度、労働制度などがあり、インフォーマルな制度として社会制度、社会規

範、慣習などがある。制度は、国により相違することもあり、この制度の相違が国際経営環境において重要となっている。

第3は、文化的な視点である。文化には、宗教、価値観、規範、思想、社会構造も含まれる。文化はそれぞれに固有なものだけに、あまり考慮しすぎると普遍性を求める社会科学の学問として成り立たなくなってしまう。しかし、文化は経営に大きな影響を及ぼしているだけに無視はできない。世界中の文化を、共通な指標を使って比較する手段もあるが、それで文化の問題をすべて網羅できるわけではなく、個別に詳しく記述しなければならないことの方がはるかに多くある。文化の問題は、国際比較経営の研究では最も扱いが難しいといえる。

第4に、国際地域の視点である。たとえば、東南アジアには政治・経済協力を目指すASEAN（東南アジア諸国連合）やAFTA（アセアン自由貿易地域）という枠組みがあり、ヨーロッパではEU（欧州連合）が、北米ではアメリカ、カナダ、メキシコによるNAFTA（北米自由貿易協定）とよばれる地域経済の仕組みが機能している。近年は特に2国間などで結ばれるFTA（自由貿易協定）とEPA（経済連携協定）が注目されており、国だけでなく国際地域経済という見方が必要になってきている。

1-2 研究方法と比較の観点

研究の進め方は、テーマや対象によってさまざまであるが、研究手法としてはアンケート（質問紙調査）、インタビュー、生産現場の観察、フィールドワーク、現地資料・文献・統計等の収集、事例・ケース研究などを通して総合的にデータや資料を集め、それらを分析して比較をおこなうのが一般的である。大量のデータを用いた多変量解析などの統計的手法による研究も多い。

比較の観点として最も多く用いられるのは労務管理、人的資源管理である。人は、その

国の文化、社会、経済などから多くを規定される。経営を左右するのは最終的に人であり、現地の人材をどう管理、育成、活用し、意思決定などに関与させているかなど、人事の観点から企業経営の違いを明らかにしようというわけである。ほかには企業（協同組合、公企業も含む）、株式会社、コーポレートガバナンス（企業統治）、経営戦略、組織、マーケティング、サプライチェーン、生産・技術、企業集団、中小企業、国際経営などの観点で比較されることが多い。

近年、注目されている研究テーマとしては、まず生産の国際比較があげられる。これは自動車、電機、機械などのメーカーにおける、技術的な生産管理や人材管理の方法などを比較するものである。古くからある研究テーマであるが、日本のものづくりの力が再評価されてきたこともあり、海外に進出した際のものづくりをどう改善するかという点で再び注目されている。

比較のレベルとしては、国際的地域（たとえばアセアン、EUなど）、国、産業、企業、工場など、広い範囲のレベルから狭い範囲のレベルまでさまざまである。企業レベルの分析は、事例・ケースとして多くの研究があり、国際比較の観点から日本企業と欧米企業との事例に基づく比較研究も盛んに行われている。たとえば、トヨタ、ホンダ、日産などの自動車メーカーと米国のGM、フォードなどの自動車メーカーとの比較研究は、かなりの研究蓄積がある。

さらに、フロンティア地域の研究もおこなわれている。フロンティア地域とは、発展が期待されているにもかかわらず実際には海外からの投資が少ない地域で、アジアならミャンマーやインド、ヨーロッパなら東欧諸国、アメリカなら南米、アフリカなどである。企業経営のグローバルな事業再編、工場再編、立地戦略の必要性が高まったことや、フロンティア地域の経済が急速に成長していることもあり、これらの地域の情報が求められてい

るからである。

1-3 国際比較経営と歴史比較経営の融合

—国際・歴史比較経営の構築

国際比較経営の研究は、国際経営学の他の研究領域と同様、現実の企業における国際経営に役立つ実用面と、学問としての発展という2面性を持ち合わせている。実用面では、企業の国際経営戦略立案に大きく貢献している。企業活動を海外に展開するには、各地域の経営資源のさまざまな「違い」を理解し、その地域の特質を尊重した上で、有効な現地化をはかることが大切だからである。

図表1は、国際・歴史比較経営の考え方をあらわしたものである。

学問の発展という面では、2つの方向性がある。

1つは、普遍的な経営理論の構築の方向性である。これは、グローバル化の方向性でもある。科学としての経営学に、文化などの要因を含めること自体が不自然だとの考え方もあり、一般理論・統一理論を組み立てようというものである。たとえば、国による経営の違いを、歴史の発展段階と結び付けられるならば、経営の発達を人類の歴史の発達という観点から統一的に説明できるかもしれない。

もう1つは、それぞれの国や地域の経済、文化や歴史、それらの影響を受ける経営環境などをできるだけ細かく記述していこうとい

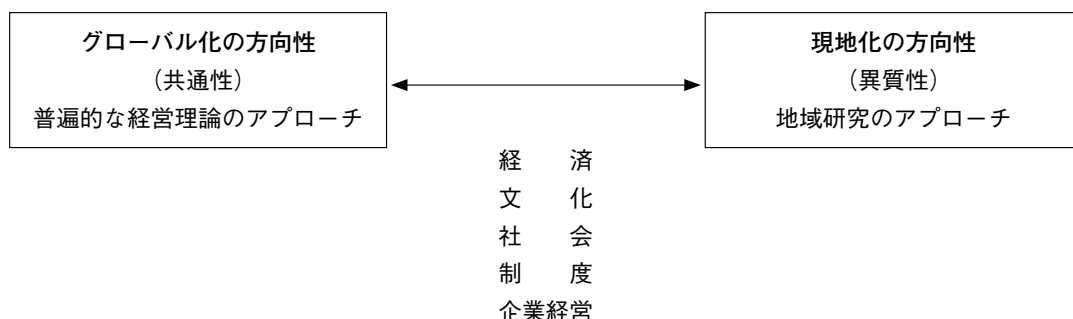
う方向性である。これは、現地化の方向、地域研究のアプローチである。

すなわち、前者は共通項を取り出し、後者は異なる要素を取り出して、総合的に理解しようというわけである。

国際比較経営の研究は、常にこの2つの方向性を内包している。研究対象はあくまでも企業経営であるが、環境による要因は企業経営を考える際に欠かせず、比較する際には地域全体を調べることになる。その意味で、国際比較経営は地域研究でもあるということもできる。国際比較経営を研究するには、経営と地域という2つの要素が欠かせないのである。さらに、国際比較経営の考え方を精緻化していくと、歴史という時間軸を加えることが必要となってくる。それが、歴史比較経営である。

歴史比較経営は、歴史という時間軸を比較の視点として、企業経営の比較を行うアプローチである。例えば、日本企業の経営であっても、江戸時代の経営と現在の経営では、共通点もあるかもしれないが、相違点も多いであろう。その差異の理由の多くは、その時代の経営環境、制度、社会、経済等の歴史的背景に違いがあるからである。また、現在においても、発展途上国と先進国では、企業経営のありかたに相違がみられるが、歴史的発展の度合いによって多くが説明できるかもしれない。このように、企業経営の比較を、歴史

図表1 国際・歴史比較経営の考え方



(出所：著者作成)

的な時間軸にもとづいて研究し、理論化する
のが歴史比較経営論である。

歴史比較経営論は、「歴史比較経営論」と
いう形で議論されることもほとんどなかつ
た。文献に関しても、日本のみならず世界的
にみてもほとんどない。その意味で、歴史比
較経営論は経営学のフロンティア領域ではな
いかと著者には思われる。

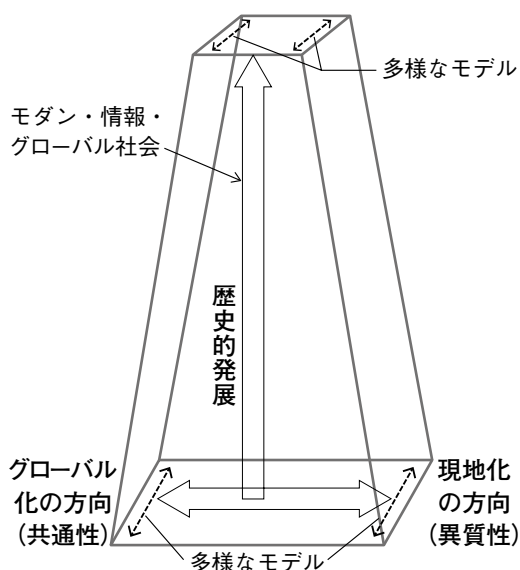
図表2は、著者が考える国際・歴史比較経
営モデルである。図表2では、現時点での国
際比較経営に、歴史的時間軸を加えた3次元
モデルである。現時点の図において平面とし
たのは、共通性と異質性の方向であっても、
各々の方向で多様なモデルが存在するからで
ある。さらに、4角錐に近い形にしたのは、
歴史が発展するにつれて、経営が収斂方向に
進み、経営の差が減少すると仮定したからで
ある。

第2節 制度理論（分析）と比較経営

2-1 比較制度分析のアプローチ

国際・歴史比較経営に最も関連した分野と

図表2 国際・歴史比較経営モデル



（出所：著者作成）

して比較制度分析がある。

「比較制度分析」とは、制度という視点で、
経済、経営、社会、政治、法などを比較し、
解明しようとする研究分野である。

「制度（Institution）」とは、社会における
規則、ルールである。さらに、制度は人々によ
って考案された制約であり、相互作用を形
づくり、また、インセンティブ構造でもある。
制度は、社会の人間同士の相互作用のために
設けるルールでもあり、それが人間行動にパ
ターンを与えることによって、人間同士の相
互作用に伴う不確実性を減らす。比較経営の
視点では、具体的には以下の制度が重要であ
る。

第1は、フォーマルな制度・ルールである。
経済制度、政治制度、法制度、企業制度、労
働・労資関係制度、契約などである。比較経
営では、特に企業制度、コーポレートガバナ
ンス制度、労働制度、組織間関係制度、など
が重要である。

第2はインフォーマルな制度・ルールである。
社会制度、社会規範、慣習、しきたり、
文化、道徳、家族制度などである。比較経営
では、このインフォーマルな制度も経営環境
などの要因として重要である。

さらに、制度の歴史的変遷という観点から
の「歴史比較制度」の視点も重要である。

制度分析のレベルとして、グローバルレベ
ル、リージョナル（国際地域）レベル、国・
地方のレベル、企業レベルの4つに分類でき
る。

第1のグローバルレベルの制度として、①
国際機関、例えば国連、WTO、IMF、世界
銀行、ADB（アジア開発銀行）、ILO（国際労
働機関）など、②国際組織、国際標準・基準、
例えば、品質・環境基準（ISOなど）、グロー
バル標準・規格標準、国際会計基準、コーポ
レートガバナンス原理などがある。

第2のリージョナル（国際地域）レベルの
制度として、国際地域組織、地域統合、地域
連携、経済連携、例えばASEAN、AFTA、

TPP、FTA、EU、MERCOURなどがある。

第3の国のレベルの制度として、①経済制度、例えば経済体制（社会主義と資本主義）、資本主義の多様モデル、市場と規制、社会主義から市場主義への移行（急進主義と漸進主義）、外資導入政策など、②政治制度、例えば政治体制、共産主義国、軍事政権、官僚制など、③法制度、例えば憲法、商法、労働法、外資法、民法、法制度の公正な執行、裁判など、④企業制度、例えば会社法、コーポレートガバナンス、取引、契約、企業規範、会計制度など、⑤労働・労資関係制度、例えば労働法、労資関係、労務・人事管理、労働慣行など、⑥社会制度、社会規範、文化・価値規範、慣習、家族制度、宗教、文化、教育など、がある。

第4の企業レベルの制度として企業規則（定款、社則などの各種規則）、企業内人的資源管理、内部組織・準内部組織（子会社、関連会社、系列会社、下請会社等）、組織間関係（取引先、銀行、部品・原材料供給、流通、資本市場、消費者等）、生産システム、マーケティングシステム、企業文化などがある。

制度分析では、「執行（enforcement）」という概念も重要である。制度は、執行されなければ有効でなくなることがある。執行は、制度によるきまり・法の実際の運用、取り締まり、または違反した場合の処罰、裁判システムである。たとえば、国は労働法を定めるが、もし政府が定められた法律を執行しなければ、企業は労働法を無視し、法規を遵守しないかもしれない。法律を厳密に執行する国もあれば、少しだけとか、あるいはまったく執行しない国がある。執行は、一国の制度的枠組みを構成する不可欠な部分であり、その国の経済パフォーマンスの違いを説明する最も重要な要素である⁽¹⁾。すなわち、きまりや法を厳格に執行する国の方が、執行しない国に比較して、経済の成果が高いということである。逆に言えば、執行レベルの低い国は、経済成長を阻害する可能性があることであ

る。なぜかという、執行レベルの低い国は、それだけ取引費用が高くなり、不確実性が高まるためである。経済を発展させるためには、制度理論では、経済を発展させるためには、制度や法の厳格な執行が重要であることを明らかにしている。

制度の要素である法制度、経済制度、政治制度、企業制度、社会制度などは、相互に密接に関連、影響しているという視点も重要である。たとえば、労働法は一般には労働者に関する法制度であるが、国民の生活という社会的要素ももつ。会社法は一般には企業に関する法制度であるが、政治的要素（たとえば国有企業の民営化など）をもつのである。

著者は、比較経営研究において、経営学の視点での研究のみならず、経営環境・制度の視点での研究も重要であると考えている。

2-2 比較制度分析の先行研究・関連研究

比較制度分析の先行研究、関連研究として、以下の5つの主要な関連研究分野がある。

第1の比較制度分析の先行研究・関連研究として、経済学の分野での制度研究である「制度派経済学」、「比較制度分析」がある。この研究には、North D.(1990)、Coase R. H. (1988)、Milgram P. & Roberts J. (1992)、青木 (1992)、青木 (1995)、青木 (2001)、Eggertsson T. (1990)、Hall P. A. & Soskice D. (2001) などの研究が著名である。そのほか、比較制度分析の視点で中国の経済を研究した呉 (2007)、雇用システムを研究したMarsden D. (1999) などは注目される。このような研究は、主として制度を経済学的に分析する理論的・実証的アプローチである。

第2の比較制度分析の関連研究として、資本主義の多様性に関する経済学からの「レギュレーション理論」の研究がある。世界各国は、ひとしくグローバル市場主義の圧力にさらされているが、そのことは必ずしも世界が市場主義的経済に収斂することを意味しない。各国の制度的多様性を認識し、「資本主

義の多様性」を認識すること。すなわち、資本主義のパターン唯一ではないという理論である。代表的研究として、Crouch C.(1997)、Hampden C. M. & Trompenaars A.(1993)、Albert M.(1991)、Kay J.(2004)、Amable B.(1993)、Amable B.(2003)、山田(2008)、ホワイエ(2019)などがある。レギュレーション理論は、資本主義モデルの多元化を主張しており、国際比較経営の観点からも極めて興味深い。

第3の比較制度分析の関連研究として、経営学分野の制度研究としてコーポレートガバナンス論(Corporate Governance)や企業論がある。周知の通り、経営学ではコーポレートガバナンスや企業論に関する多くの研究がある。その中で、欧米(イギリス、ドイツ、アメリカなど)、アジアに関するコーポレートガバナンスや企業の国際比較の研究が注目される。代表的な研究として、Charkham P.(1994)、Chew D. H.(1997)、Jacoby S. H.(2005)、深尾・森田(1997)、菊澤(1988)、菊澤(2004)、菊池・平田(2005)、高橋(1995)、森(2005)、今泉・安部(2005)などがある。

第4の比較制度分析の関連研究として、企業経営の国際比較を研究対象とする比較経営学(Comparative Management)の研究がある。この研究は、膨大な研究成果があるが、世界的レベルで経営文化の国際比較研究としてHofstede G.(1980)、競争優位の視点からの研究としてPorter M. E.(1990)、日英経営比較研究としてDore R.(1973)、日独経営比較として大橋・小田・シャンツ G.(1994)、日米経営比較として岡本(2000)、加護野・野中・榊原・奥村(1983)、安保・板垣・河村・公文(1991)、日本とアジアの経営比較として小池・猪木(1987)、市村(1988)、岡本(1988)、板垣(1997)、日米欧の自動車産業の国際比較としてClark B. kim & Fugimoto T.(1991)、日米欧の人的資源管理の比較研究として白木(2006)などが代表的である。

第5の比較制度分析の関連研究として社会

学の制度研究がある。社会学の制度関連研究として、近代化論、官僚制論、新制度派組織理論、社会学的新制度論、機能主義理論などがある。代表的な研究として、Scott W.(1995)、Keer C.(1960)、Keer C.(1983)、Ballah R. N.(1957)、Persons T. & Shils E. A.(1954)、マッシュ・萬成(1977)、富永(1988)、富永(1996)などがある。

本稿では、比較制度分析に関連する研究として、新制度派経済学、経済システムの比較制度分析、レギュレーション理論について取り上げ、以下で考察する。

2-3 新制度派経済学

新制度派経済学(New Institutional Economic)の中心的理論は、取引コスト理論(The Theory of Transaction Costs)である⁽²⁾。制度派経済学の考え方は、新古典派経済学で仮定されている完全合理的な経済人に対し、人間を限定合理的(Bounded Rationality)な存在とみなすことである。これは、Simon H. A.によって示された、人間は最適化ではなく満足化によって行動するとする仮定である⁽³⁾。

取引コスト理論は、Coase R.や、Williamson O.などによって展開された理論である。新古典派経済理論では、市場は効率的な資源配分システムであるとみなされ、取引の過程でコストがかからないと仮定した。一方、新制度派理論の代表的学者であるCoase R.は、取引にはコストが発生すると考えた。さらに、取引費用がゼロの世界では効率的な結果が常に成立するが、もし取引に費用がかかるのであれば効率的な結果は生じないだろうというコースの定理を明示した。

「取引コスト(transaction costs)」とは、①交渉(negotiation)、②測定(measurement)、③執行(enforcement)などの費用である。「交渉コスト」とは、取引相手と合意するために交渉する費用である。「測定費用」とは、財やサービスの属性の全てを測定するための

費用である。たとえば、ある製品を購入するためには、価格だけではなく製品の性能、機能、品質、耐用年数、信頼性、納期、アフターサービスなどの属性について、情報を集めたり、探索するという測定費用が発生する。「執行費用」とは、取引を行なう際の費用や取引後の費用（遅延やトラブル、故障や不良品への対応、アフターサービス、金銭回収、賠償金の交渉、裁判などの司法、保険、取引先倒産のコストなど多様である）である。すなわち契約コスト、契約履行後の監視コストなどである。たとえば、契約後に契約に違反する事実が発生されたとき、その違反に対応するコストが発生する。評判、反復取引による取引、市場での競争は、執行費用を低くする。すなわち、すでに何回か取引があり、評判がよく、市場競争が厳しいモノやサービスの取引は、一般的にリスクが少なく、執行費用が低い。この執行費用は、国ごとで相違し、一般的に執行費用の高い国（発展途上国に多い）では、取引費用が高くなり、多くの潜在的な取引は実現しなく、結果として経済発展は阻害される場合がある。その意味で、経済発展においても執行費用の概念は重要である。

Coase R.は、所有権（property rights）と制度についても以下のような理論を提示した。もし取引費用がゼロであれば、所有権の配分にかかわらず効率的な結果が生ずる。取引費用が存在すれば、所有権の配分は経済的な結果に大きな影響を及ぼす。すなわち、取引費用がかかる現実の世界では、財産に対する所有権（例えば土地、建物、企業財産、天然資源、知的所有権、金融資産など）の制度は、経済的な結果に大きな影響を及ぼすのである。例えば、土地の所有権が明確でない国では、企業が土地を購入してオフィスビルや工場を建設しようという場合、いろいろな土地購入に要する手間や費用が発生し取引費用が高くなるかもしれない。逆に、土地の所有権や土地購入の手続きが明確である国は、取引費用は少ないであろう。土地以外の企業財

産、天然資源、知的所有権、金融資産などの所有権制度のありかたが、取引費用、経済成長等に影響を与えるのである。

Williamson O.は、取引コストは取引状況をめぐる①不確実性、②取引頻度、③資産特殊性に依存するとしている。「取引の不確実性」が高ければ、より高い取引コストが発生する。「取引頻度」が高く、取引の度に相手の情報が入手できれば、取引コストは低下していく。例えば、初めての業者との取引は、いつも使っている業者との取引より不確実性が高く、高い取引費用が発生するかもしれない。「資産特殊性」が高ければ、また関係に特殊な投資がなされれば、取引コストが高くなる。資産特殊性という概念は、特定の者との取引ではその資産価値は高い価値を持つが、他の者との取引ではその価値が低下するような資産である。資産特殊的な投資を行うと、投資が回収できない埋没コストとなることを恐れて、それに投資した資金を回収するまで特定の者との取引関係を破棄できにくい。それゆえ、資産特殊性が高い投資を行った者は、常に取引相手から駆け引き、脅し、法外な要求を請求される可能性があり、このような取引コストが高くなるのである。例えば、ある部品企業は、アップルのiPhone専用の部品を受注し、そのための工場を作るという資産特殊性が高い投資をすると、アップルへの依存性が高くなり、アップルからの強い要求があるかもしれず、取引費用は高くなる可能性がある。

新制度派経済学は、一国の制度的枠組みは、長期間にわたる経済パフォーマンスを決定する要因として最も重要であると考えている。政府の重要な役割は、取引費用を下げる制度的枠組みを作ることである。この制度的枠組みには、その国の成文化された「フォーマルなルール」、成文化されない行動規範としての「インフォーマルなルール」、および「執行メカニズム」である。取引される財・サービスの所有権を明確にすることによって、測

定や執行のための費用が下がれば、制度は取引費用を下げるができる。もし取引をめぐって紛争が起きれば、公平で適正な訴訟手続きと裁判制度が必要である。取引費用が下がれば、取引は供給側、需要側とも容易となり、よく機能する市場となる。経済は、どのようにして低い取引費用を実現するか、一国の法規制などのルール、慣習、執行制度などの制度的枠組みが取引費用を決定するのである。別の言い方をすれば、多くの発展途上国は、高い取引費用が生ずる制度と非競争的な市場であったことが経済発展を阻害した面もある。その意味で、経済開発において制度はきわめて重要であるといえる。経営学の視点でみると、発展途上国では、企業制度の整備、企業の取引費用を下げる制度・施策が重要となる。

さらに、Williamson O.は、企業国際化の論理としての多国籍企業の「内部化理論」を提唱した⁽⁴⁾。世界的な規模でみても、貿易には無数の障壁（例えば関税付与、輸入制限など）や、他の不完全市場が存在するので、多国籍企業は、国際的な市場の不完全性を内部化し、取引コストを減らす。ここでいう内部化とは、企業内（企業の内部、または子会社・関連会社内）に市場を作りだすプロセスをいう。この企業の内部市場は、欠陥のある正規（または外部）市場に代替し、資源配分と流通上の問題は企業内の管理命令を用いて解決する。企業の内部価格（企業内取引価格、移転価格）は、企業の組織活動を円滑化するだけでなく、内部市場が、正規市場と同じように効率的に機能できるようにする。すなわち、外部市場において取引コストが高い場合、それらを内部化する理由が発生する。経済には、そうした市場の不完全性があるため、企業が内部市場を創出したいという強い動機はつねに存在する。多国籍企業は、取引コストを減らすために、海外子会社の設立、垂直統合、戦略的提携などの企業国際化を行い内部化するのである。例えば、多国籍企業は、原

料としての天然資源（原油開発、鉄鉱石開発、鉱物開発など）を自社や海外子会社で行うことで内部化し、取引コストを減らす川上方向での垂直的統合を行うのである。また、販売子会社を海外に設立して自社で販売やマーケティングを内部化するという川下方向での垂直的統合を行うのである。

2-4 経済システムの比較制度分析

経済発展論の観点からすると、新制度派経済学のダグラス・ノースを中心とするグループの業績は注目される⁽⁵⁾。ノースは、経済発展をした国は、「取引費用」を下げるように制度を改善したからだと主張している。取引費用というのは、取引にかかる費用で、交渉費、宣伝費、輸送費、また信用取引で債権を回収するための費用などで、この費用が高い限り、取引量は増えず、そのため生産も増えないと主張する。制度がどのように影響を与えているかが、国の経済の発展を判断する重要な基準であるとしている。例えば、発展途上国などで、司法や警察への信頼度が低い国では、販売・取引後の代金の回収や信用取引等に不安があるため取引費用が高く、そのため取引量が増えず、経済発展を阻害する要因となる。

制度分析の代表的理論として、経済システムの比較制度分析という経済学のアプローチがある。この理論の概要を見てみよう。経済システムの「比較制度分析（comparative Institutional analysis）」、経済システムや経済制度をさまざまな制度の集まりと考えることで、経済システムの多様性とダイナミズムを理論的・実証的に分析しようとする経済学の新しい分野である⁽⁶⁾。その研究対象は、市場経済の比較分析のみならず、社会主義経済から市場経済への移行の問題等、多岐にわたっている。

比較制度分析の重要な鍵概念は、「制度（institution）」である。制度は、社会におけるゲームのルールである。さらに、制度は、

人々によって考案された制約であり、相互作用を形づくり、また、インセンティブ構造でもある⁽⁷⁾。制度は、日常生活に構造を与えることにより不確実性を減少させる⁽⁸⁾。すなわち、人間は、意思決定の相当部分を埋め込まれた制度集合によって決定することにより、不確実性を低減させようとするのである。例えば、会社では、その国の会社法、商法、労働法などの法理の制度に基づいて活動・経営しており、不確実性を減少させている。さらに、制度はインフォーマルなものもあり、日本では、大企業で長期雇用慣行等のルールがまだあり、それが従業員のインセンティブ、モチベーションとなっている。

比較制度分析は、経済システムを次のような新しい視点から分析しようとする⁽⁹⁾。

第1は、同じ資本主義経済システムであっても、どのような制度がその内部に成立しているかによって、さまざまな資本主義システムがあり得るという「資本主義経済システムの多様性」の視点である。これは、経済システムには理想的な、普遍的なモデルが存在しないと考え、地球規模で多様なシステムが共存・競争するという多様性の経営利益を重視するという考え方である。

第2は、1つの制度が安定的な仕組みとして存在するのは、社会の中である行動パターンが普遍的になればなるほど、その行動パターンを選ぶことが戦略的に有利となり、自己拘束的な制約として定着するからであるとする制度のもつ「戦略的補完性 (strategic complementarity)」という視点である⁽¹⁰⁾。システムの中で1つの仕組みの割合が増えるほど、その仕組みを選ぶことが有利になることを、「戦略的補完性」が存在するという。1つの社会の中で成立している制度の体系が比較的同質的なのは、これらの制度に戦略的補完性が存在しているからである。現実の経済システムは、経済システムの内部では対象ごとに比較的同質的な制度が成立しているのに対して、異なる経済システムの間には大きな

制度の違いが存在し、お互いの経済システムの異質性が際立っている理由として、この補完性がある。

第3は、多様なシステムが生まれるのは、1つのシステム内のさまざまな制度がお互いに補完的であり、システム全体としての強さを生み出しているからであるとする経済システム内部の「制度的補完性 (institutional complementarity)」という視点である⁽¹¹⁾。制度的補完性とは、複数の制度間の相互補完性—すなわち一方の制度の存在が、他方の制度のシステム全体にもたらす価値を高める関係—を意味する。

第4は、そのため経済システムには慣性があり、経済の置かれた外部環境と蓄積された内部環境の変化と共に徐々に進化・変貌するとする経済システムの深化と「経路依存性 (path dependence)」という視点である⁽¹²⁾。経路依存性とは、小さな出来事や偶然の事情の結果が解を決定し、それが支配的になると、人のある特定の経路に向かわせる事である。

以上のように、比較制度分析では、経済システムの制度の多様性とその論理を世界的な視点より分析する。比較制度分析では、制度に対して二面的な関心を払う。1つは現存する経済制度の安定性・固定性であり、もう一面はさまざまな制度の存在可能性や可変性および進化にまつわるものである。比較制度分析は現存の制度がなぜ安定的に機能しているのかを明らかにするにとどまらず、制度の生成・変容に対してもダイナミックな分析を行うおうとする試みである。

Marsden D. は、比較制度分析の視点で、雇用システムに関する極めて注目すべき理論を提示している⁽¹³⁾。雇用関係は現代の企業に欠かすことのできない制度の1つであり、国際的な雇用システムの多様性について理論化している。彼は、雇用取引という観点から、2つの職務のルールに分類する。第1の職務のルールは、ひとまとまりの業務を確定し、その遂行に責任を負った職務担当者に業務を

割り当てるといふ「業務優先アプローチ」である⁽¹⁴⁾。それは、職務記述書などで職務を明確にし、いわば「仕事に人を合わせる」というルールである。第2の職務のルールは、職務担当者の特定の職務領域（たとえばブルーカラーでは職域・職種別の職務領域）と関連において、業務を確定するという、「機能・手続き優先アプローチ」である。それは、いわば「人に仕事を合わせる」というルールである⁽¹⁵⁾。さらに、彼は、同じく雇用取引という観点から、2つの職能のルールに分類する。第1の職能のルールは、業務を職務にまとめ職務を労働者の能力と一致させる方法として、生産の側から始め生産システムにおける業務の補完性を求める「生産アプローチ」である⁽¹⁶⁾。それは、いわば人と仕事を一対一に対応付けるといふルールである。第2の職能のルールは、ある一定の仕事に必要とされる能力を確定し、認知された資格（たとえば公式の証明書や慣行によって与えられる資格、仲間内の慣習に基づき資格もある）を基にしてそれらの能力は労働者に割り振り、これによって業務を割り当てるといふ、「訓練アプローチ」である⁽¹⁷⁾。それは、いわば人と仕事を切り離れた上で、2つを対応付ける手続きを明示するというルールである。

彼は、以上のような2つの職務のルール、および2つの職能のルールというマトリックスから、4つのルールを導出している⁽¹⁸⁾。第1は、「業務優先アプローチ」でかつ「生産アプローチ」といふルールを、「職務ルール」と呼び、フランスとアメリカが典型的に当てはまるとしている。第2は、「業務優先アプローチ」でかつ「訓練アプローチ」といふルールを、「職域／職種ルール」と呼び、イギリスが典型的に当てはまるとしている。第3は、「機能・手続き優先アプローチ」でかつ「生産アプローチ」といふルールを、「職能のルール」と呼び、日本が典型的に当てはまるとしている。第4は、「機能・手続き優先アプローチ」でかつ「訓練アプローチ」といふルールを、

「資格ルール」と呼び、ドイツが典型的に当てはまるとしている。

Hall P. A. & Soskice D. (2001) は、比較制度分析の視点から、資本主義の多様性を理論化している。彼らの関心は、企業のための比較制度優位を創造する諸制度を解明することであり、その主要な制度として①教育訓練制度、②労使関係と労働市場システム、③コーポレートガバナンス、④組織間関係、であるとしている。資本主義の多様性という視点から、①コーディネートされた市場経済、②自由な市場経済という2つ資本主義に類型化した。

第1の「コーディネートされた市場経済」とは、制度的枠組みが企業間および企業・従業員間のコーディネーションの多くを「市場の外」（ステークホルダーなど）で可能とする市場経済であり、ドイツ、日本などが典型的である。第2の「自由な市場経済」とは、制度的枠組みがより規制緩和された「市場主導型」の経済であり、アメリカ、イギリスなどが典型的である。以上のように、制度的枠組みが経済間で異なるため、「企業の比較制度優位（corporate institutional advantage）」も異なるとする。企業の比較制度優位とは、ある特定の政治経済の持つ制度的構造が、企業に対し、その特殊なタイプの活動に従事する上で優位性を与えるというものである。企業とは、収益性を求めて、財やサービスを開発・生産・流通する能力として理解し、そうしたコア・コンピタンスや動態的能力を開発し、活用する存在である。こうした能力にとって決定的に重要なのは、内部的には企業自身の従業員との関係であり、外部的にはサプライヤー、顧客、協働者、労働組合、事業者団体、政府などの「ステークホルダーとの関係」である。すなわち、新制度は経済学でいうと、取引コストや「プリンシパル・エージェント関係」に関する問題である。要するに、企業の能力は、このような広範囲なステークホルダーと効果的にコーディネートする力

量に依存するのである。

2-5 レギュレーション理論

制度に関連する研究として注目されるのは、レギュレーション学派の経済学である。レギュレーション学派の代表的研究として、Amable B. (2003)、Albert M. (1991)、Crouch C. & Streek W. (1997)、Boyer R. (1993)、Boyer R. (2004)、Orlean A. (1999)、ボウイエ・山田鋭夫 (1993-a)、ボウイエ・山田鋭夫 (1993-b)、ボウイエ・山田鋭夫 (1996)、ボウイエ・山田鋭夫 (1997)、山田鋭夫 (2008)、ボウイエ (2019) などがある。

レギュレーション学派の基本的考え方は、各国経済はそれぞれの社会や歴史を踏まえた諸制度のうちに埋め込まれており、それによって多様な資本主義を形成しているという、「社会経済システムの多様性」という考え方である。市場主義を普遍的価値とするアメリカを中心とした「アングロサクソン型経済」が、資本主義の唯一のモデルであるという考え方ではなく、各国の制度的多様性を認識することによって、資本主義の多様なモデルが存在すると考える。すなわち、グローバリズムの圧力の下でも、各国は市場主義的、アングロサクソン型経済への収斂を意味するものではないのである。レギュレーション学派の経済学は、このような基本的仮定に基づき、注目すべき研究成果が相次いで発表されている。

Crouch C. & Streek W. (1997) は、規制緩和やフレキシブルな労働市場といった新自由主義を批判し、レギュレーション学派の視点から「資本主義の多様性」を主張する。この観点から、日本、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、アメリカの資本主義の特徴に関して、制度の視点から各国の多様性を論じている。資本主義の多様化が生ずるのは、①競争的市場および所有権に基づく「ヒエラルキー組織」、②「国家」、③委員会や労働組合といった「公認の諸団体」、④「非公式なコミュニティやネットワーク」、などの制度が国ご

とに異なっているためであるとしている。

競争的市場および所有権に基づくヒエラルキー組織の代表的なものは、「企業組織」である。各国の企業組織は、市場ルールや所有構造が相違している。例えば日本の大企業では、自らのうちに完結した文化やコミュニティを作り出し、経済的存在としての個別的交換の組織のみではなく、社会的制度ともなっているのである。また、内部労働市場を発達させ、従業員間の長期勤続を奨励し、会社レベルの社会政策を発展させるようになる。こうした企業は、高度に競争的な生産物市場の内部で存続する一方、自らの労働関係においては市場ルールが作用しないようにしている。アングロサクソン型のヒエラルキー的企業と区別して、こういった企業は制度化された企業といえることができる⁽¹⁹⁾。国家は、その国の資本主義経済の運営に深くかつ多様に巻き込まれており、その結果国家的伝統が異なれば経済行為のルールや帰着がまったく異なるものになる。委員会、労働組合、経営団体などの「公認の諸団体 (associations)」は、競争者間の協力が組織され、利害対立的な諸グループ間の集团的交換ルールについて交渉が持たれ、その結果、市場や企業の機能が修正されたり国家ごとに多様性が見られたりすることになる。非公式なコミュニティやネットワーク（例えば「イタリアでの企業ネットワーク」や「日本での下請ネットワーク」などがある）は、ある国ではこれが相当に割合をコントロールしており、さまざまな程度においてその他の統治システムを維持したり、変形させたりしているのである。

しかし、こうした資本主義の多様性は、グローバル化の名のもとに超大国アメリカの政治的支配力によるアメリカ制度の他国への押し付け、経済理論で支配的な自由主義モデルなどの多くの要因によって深刻な脅威にさらされているとしている。

Boyer R. (2004) は、制度の生成において政治的なものが決定的に重要であると指摘して

いる⁽²⁰⁾。例えば、雇用関係における各国の制度の多様性は、その国での労働者と経営者の政治的な闘争により生じたものである。さらに、レギュレーション理論における制度とは、基本的社会関係を制度化したものであり、①貨幣形態および貨幣体制、②賃労働関係の形態、③競争形態、④国際体制の参入形態、⑤国家形態、という5つの基本的制度が重要であるとする⁽²¹⁾。「貨幣形態および貨幣体制」とは、特定の国および時代において、交換主体を創設する基本的な社会諸関係である。「賃労働関係の形態」とは、資本と労働関係の構図であり、これはさまざまな労働組織類型、生活様式、賃労働者の再生産様態の間の関係から構成される。「競争形態」とは、市場での競争メカニズムである。「国際体制の参入形態」とは、商品貿易、直接投資などによる海外生産移転、海外からの資金調達などのルールである。「国家形態」とは、制度化された国家のルールである。

Amable B. (2003) は、資本主義モデルとして、アングロ・サクソン型、アジア型、大陸欧州型、社会民主主義型、地中海型という5つに類型化している⁽²²⁾。

第1の「アングロ・サクソン型資本主義モデル」は、アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリアのクラスターで、「市場ベース型資本主義」である。アングロ・サクソン型モデルの製品市場の特徴としては規制緩和された製品市場、すなわち企業活動への低い障壁、低水準の国家統制や公的所有などである。労働市場の特徴としては労働市場のフレキシビリティ、すなわち短い解雇予告期間、短い解雇予告機関、試用期間の存在、不当解雇の場合でさえ雇用保障は小、常用雇用に対する雇用保障は小、安易な解雇、賃金のフレキシビリティなどである。金融の特徴としては市場ベース型金融システムとコーポレートガバナンス、すなわち大規模および中規模株式会社機関における分散所有、機関投資家のポートフォリオに占める株式の割合は大、上場企業

の多さ、活発な金融市場（株式新規企業）、大規模な金融市場、機関投資家の中での年金基金の重要性、同族支配の企業、ベンチャー・キャピタル、銀行の高い収益性、などである。福祉の特徴としては福祉の自由主義、また教育の特徴としては競争的教育システムであるとしている。

第2の「アジア型資本主義モデル」は、日本、韓国のクラスターである。アジア型モデルの製品市場の特徴としては、規制されたというより「統治された製品市場競争」である。労働市場の特徴としては規制された労働市場、すなわち常用雇用の保護、一時雇用の保護などである。金融の特徴としては銀行ベース型金融システム、限定的なベンチャー・キャピタルである。福祉の特徴としては低水準の社会保障、教育の特徴としては私学による教育システムであるとしている。

第3の「大陸欧州型資本主義モデル」は、スイス、オランダ、アイルランド、ベルギー、ドイツ、フランス、オーストリアのクラスターである。大陸欧州型資本主義型モデルの製品市場の特徴としては「市場による強い規制」である。労働市場の特徴としてはコーディネートされた労働市場、である。金融の特徴は銀行ベース型金融システム、すなわち金融機関による企業のコントロール、保険会社の重要性である。福祉の特徴としてはコーポラティズム、すなわち主として雇用ベースの給付である。教育の特徴としては、公的教育システムであるとしている。

第4の「社会民主主義型資本主義モデル」は、デンマーク、フィンランド、スウェーデンのクラスターである。社会民主主義型資本主義型モデルの製品市場の特徴としては「規制された製品市場」である。労働市場の特徴としては規制された労働市場、すなわち積極的労働市場政策、高い労働組合員比率などである。金融の特徴は銀行ベース型金融システムである。福祉の特徴としては普遍主義モデル、すなわち家族向けサービスの重要性など

である。教育の特徴としては、公的教育システムであるとしている。

第5の「地中海型資本主義モデル」は、ギリシャ、イタリア、ポルトガル、スペインのクラスターである。地中海型資本主義型モデルの製品市場の特徴としては規制された製品市場、すなわち企業に対する行政の責任、公的部門などである。労働市場の特徴としては規制された労働市場、すなわち一時的労働の制限、経営者と従業員間の対立的関係などである。金融の特徴は銀行ベース型金融システムである。福祉の特徴としては制限された福祉国家、すなわち老齢支出の重要性などである。教育の特徴としては、脆弱な教育システム、すなわち教育とくに高等教育への支出が小、低い入学率、科学・技術高等教育の弱さ、などであるとしている。

この資本主義の5類型は、Amable B.が欧州の学者であるため、欧米を5類型にモデル化したのは適切であると考えるが、アジアを1つの類型に集約したのは、著者には無理があるように思われる。アジアは多様であり、たとえば日本と韓国を同一の類型とするように、1つのアジア型資本主義モデルにすることはできないと考える。

Albert M. (1991) は、資本主義経済をアメリカ、イギリスなどのネオライン型資本主義、あるいはアメリカ型モデル、ドイツ、日本、スイスなどのライン型資本主義モデルという2つに類型化している⁽²³⁾。ネオライン型モデルは、個人の成功と短期的な金銭利益を土台としている。ライン型資本主義モデルは、集団での成功、コンセンサス、長期的配慮に価値を見出している。

「ネオライン型資本主義」は、競争主義、能力主義、賃金格差、社会の2元制（社会、教育、医療、階層などの格差）、株主重視、市場からの資本調達、M&A（合併と買収）、金融資本主義などの特徴を持つ、アングロサクソン型資本主義である。

「ライン型資本主義」は、賃金格差の少な

さ、社会的平等、能力と年功を重視した昇進・賃金システム、職業訓練の重視、株主・経営者・従業員の権力のバランス、銀行および市場からの資金調達、銀行と企業との産業共同体、製造業の競争力の強さ、などの特徴を持つ。ライン型資本主義モデルでは、共同体の利益が、個人の利益よりも価値がある、つまり共同体の中にある個人というものが特別に重要である。ライン型資本主義は、経済的、社会的優位を持つにもかかわらず、近年、金融・資本などのグローバリゼーション、アメリカの金融機関とメディアの優越性、グローバルなM&A、規制緩和などによりネオライン型資本主義、あるいはアメリカ型モデルが優位となり、ライン型資本主義が後退してきていると指摘している。

第3節 近代化理論と比較経営

3-1 近代化理論と収斂仮説

本節では、近代化理論、収斂仮説などを重要な鍵概念としながら、国際比較経営と歴史比較経営について議論する。近代化、産業化の概念、定義について一致した見解があるわけではないが、著者は、以下のように考える⁽²⁴⁾。

「近代化（Modernization）」とは、技術的・経済的側面、政治的側面、社会的側面、文化的側面、などの4つが伝統的形態から移行する、広い領域の変動過程の概念である。このような4つの近代化は、相互に依存しあい影響を与えながら、ある程度同時並行的に進んできた。このように、近代化は、工業化、産業化など中心的概念とし、社会、文化、政治的などの側面も含む広範囲な領域での歴史的な変動の総括概念である。

近代化の重要な変動の第1は、「技術的・経済的側面」で、産業化といわれる技術的、経済的な変動である。すなわち、「産業化（Industrialization）」は、工業化による生産・技術進歩、動力革新（蒸気機関、内燃機関、

電力など)や情報革命などの生産・技術革新により労働生産性の飛躍的向上がなされる。経済的側面として、人口比率が、第1次産業から、第2次産業へ、さらに第3次産業へと移行(「コーリン・クラークの法則」、「ペティの法則」などと呼ばれる)、自給自足経済から市場的交換経済に移行する。大量消費市場が発達し、経済成長、経済発展が高まる。

第2の「政治的側面」には、法の近代化と政治の近代化にかかわる要素がある。前者には、伝統的法から近代法の確立、後者には、封建制から近代国民国家の形成、専制主義から民主主義の政治の形成、などが近代化の変動である。

第3の「社会的側面」としては、社会集団、地域社会、社会階層などの要素が含まれ、家父長制家族の解体と核家族化、企業、法人、組合、団体等の機能集団(組織)の形成、村

落共同体の解体と都市化、公教育の普及、自由・平等・社会移動、などの近代化による変動がある。

第4の「文化的側面」としては、科学革命、合理主義精神の形成、などの変動がある。

図表3は伝統的形態から近代化への形態の諸領域の変化についてまとめたものである。近代化は、これらの4つの領域を常に関連づけながら考察する必要がある。すなわち、これら4つの近代化は別物ではなく、相互に密接に関連しあいながら進行してきたという認識が重要である。

歴史的にみると、人類は、産業革命により、狩猟採取社会、農業社会から工業社会に移行しつつある。以上から明らかにされたように、産業化とは、近代化の技術的・経済的側面であり、近代化は産業化を含む広義の概念である。このようにみていくと、近代化、別

図表3 近代化の諸領域

領域	伝統的形態	近代的形態
技術的・経済的領域	技術	人力・畜力 → 機械力 (動力革命) (情報革命) (産業化)
	経済	第一次産業 → 第二次・第三次産業 自給自足経済 → 市場的交換経済(資本主義化)
政治的領域	法	伝統的法 → 近代的法
	政治	封建制 → 近代国民国家 専制主義 → 民主主義(市民革命)
社会的領域	社会集団	家父長制家族 → 核家族 機能的未分化 → 機能集団(組織)
	地域社会	村落共同体 → 近代都市(都市化)
	社会階層	家族内教育 → 公教育 身分階層 → 自由・平等・社会移動
文化的領域	知識	神学的・形而上学的 → 実証的(科学革命)
	価値	非合理主義 → 合理主義(宗教改革/啓蒙主義)

(出所：富永健一(1996)，35頁。)

の言い方をすると近代産業文明は、いわゆる西洋のものだけではなく、西洋や非西洋を問わず世界の多くの国や人々により推進されていることから、それは普遍文明であると言っても過言ではない。たしかに、近代化と産業化は西洋が起源であることは歴史的事実で、非西洋の近代化は、西洋文明の受容なしにはあり得なかった。このような近代化の受容において、固有文化との摩擦やナショナリズムなどの問題が生じたケースも多く存在した。しかし、人類の歴史的変革という大きな視点でみると、現代は世界的に近代産業文明の時代であろう。

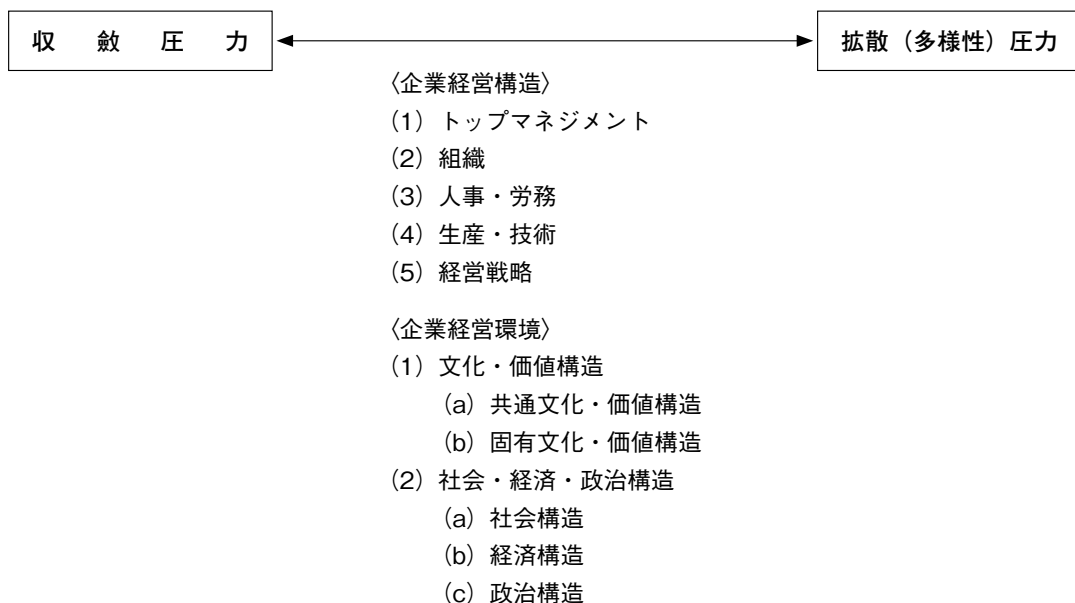
本節での近代化と並ぶ研究課題は、収斂仮説の検討である⁽²⁵⁾。「収斂仮説(Convergence Theory)」とは、社会が近代化するにつれて、社会構造の多くの側面が類似してくること、すなわち、近代化される以前の社会間よりも、近代化された社会間の方が遙かに多くの社会構造の側面において多くの共通点がみられるであろう、という仮説である。ただし、収斂仮説は、社会間の文化的差異をすべて否定す

るものではない。近代化は、社会のどの側面で類似性、収斂をもたらすのか、また、社会間でどの程度類似性、収斂をもたらすのか、研究者の間で一致した見解があるわけではない。

日本がアジアのなかでなぜ最も早く近代化を為し遂げられたのか、という日本の近代化に関する研究は多数存在する⁽²⁶⁾。このテーマについては、主に、経営学、社会学、経済学、政治学、歴史学等で膨大な研究業績があることは周知であろう。経営学の分野での代表的議論の一つは日本的経営論であるが、日本的経営論は、すでに近代化を為し遂げたとされる欧米との比較が中心である。

近年、近代化理論は過去のもので、現代はポストモダンの理論でなければならないとする考え方もあるが、著者はそのように考えない。先進国においては、ポストモダンの理論の議論は重要であるが、現代でも世界をみると多くの発展途上国が存在し、地球上の人口の多くは、まだ産業化、近代化の初期段階であろう。また、先進国においても、近代化理

図表 4 国際比較経営モデル



(出所：著者作成)

論の流れが依然として続いている。以上から、近代化理論はまだ重要な歴史的枠組みの1つであると考えている。著者は、近代化理論の論理は、現代においても依然として続いており、新たな情報化社会、グローバル化社会の流れを加えて、現代を「モダン（近代化）・情報・グローバル社会」とよぶ歴史的段階であると考えたい。この、ポストモダンとしてのモダン・情報・グローバル社会については、「おわりに」で議論していきたい。

3-2 国際比較経営の収斂圧力と拡散（多様性）圧力のモデル

本節の研究フレームワークは、図表4である。これは、著者が考えている収斂圧力と拡散（多様性）圧力に基づく国際比較経営モデルでもある。

近代化への収斂の力と、拡散（多様性）を持続させる力は、互いに反対の方向に引っ張りあっていると仮定する。近代化へ向かう「収斂圧力」は、その歴史的流れとして、先進国、発展途上国を問わず世界の国々に存在する。ただし、収斂といっても単一の方向のみに収斂するのではなく複数の方向に収斂することもありうるであろう。すなわち、世界は複雑であるので、すべて同一の方向に歴史的に収斂するのではなく、多元的方向に収斂することもあるであろう。この多元的な方向は、世界が複数のモデルに類型化することが出来ることをあらわしている。例えば、トップマネジメントの類型において、世界は、アングロサクソンモデル、ドイツモデル、日本モデル、華僑・華人モデルなどに類型化できるかもしれない。

しかし、各々の国には、固有の歴史を持ち、特有の伝統的文化・価値構造や社会、経済、政治構造があり、それらは、その国の独自性を表わしている。世界が多様なのは、その独自性のためである。著者は、その多様性の概念を「拡散（多様性）圧力」とよぶ。世界は、依然としてその国特有の歴史的、文化的

伝統を維持しようとする力は強い。発展途上国をみると、拡散（多様性）圧力としてのその国特有の伝統的文化・価値構造や、社会・経済・政治構造が、近代化へ向かう収斂圧力を弱め、近代化の制約となっていることもある。それゆえ、例えばアジアの経営を考察する場合、アジア諸国に存在する文化・価値構造や、社会・経済・政治構造を解明することは重要である。

著者の考えている国際比較経営理論モデルは、企業の経営構造、行動のみならず、企業構造に影響を与えるであろう社会・経済・政治といった企業経営環境をも重視している。各国では、企業経営に大きな影響を与えるであろう経営環境は相違する。

3-3 近代化と経営

(1) 文化・価値構造と経営

文化・価値構造が企業経営のあり方に大きな影響を及ぼすであろうことは異論はないであろう。発展途上国、中進国がまだ多い世界の企業経営を研究する際、欧米、日本等の先進諸国以上に、企業経営の重要な規定要因である文化・価値構造の解明が必要である。発展途上国の近代化を阻害してきた1つの要因は、いわゆる伝統的価値観、宗教、行動様式である。発展途上国の企業経営を研究する際、先進諸国では当然とされる価値観や文化が欠如している点があり、この文化・価値構造を研究することは重要な視点となる。

文化・価値構造といってもそれは極めて広く、深い内容を持っており、本稿では、企業経営に対して重要な規定要因であり、大きな影響を与えられ文化・価値構造のみを取り上げる。なお、この文化・価値構造は、発展途上国の経営の解明のみならず、先進国をも含めた経営の国際比較研究にとっても極めて重要な研究視点を与えるであろう。

世界の文化・価値構造を一括して扱うことは、各国ごとの文化の多様性を軽視するという批判を免れない。また、各々の国では、そ

の内部に多くの異質な文化を内在している。世界のかかなりの国が、異なった民族により成り立っているという多民族国家や複合国家であって、同一の国であっても極めて多様な文化、宗教、社会構造を持っている。しかし、経営と文化との関係を解明する際、やはり共通した文化・価値構造の存在を見定めて置くことは研究上必要である。それは、一種の文化・価値構造研究のパラダイム、フレームワークとしての概念である。著者は、これを「共通文化・価値構造」とよぶ。企業経営に最も影響を与えるであろうと著者が考える共通・文化価値構造は、(1) 業績主義、所属主義、(2) 普遍主義、個別主義（集団主義、個人主義）、(3) 権力の格差、(4) 家族構造である。

著者は、文化の多様性を認める立場である。各国に存在する伝統的な特有で、固有な文化が、その国の企業経営に大きな影響を与えることもあろう。

国際比較経営の視点で企業経営を解明する際、共通文化・価値構造のみではなく、各国固有の文化・価値構造を解明することは重要である。著者は、各国固有の文化・価値構造を「固有文化・価値構造」とよぶ。本稿では、固有文化・価値構造として、華僑・華人、タイ、ベトナムの文化の事例を取り上げる。

(2) 業績主義と所属主義

企業経営に大きな影響を与える文化・価値構造として、第1に業績主義と所属主義の価値観があると思われる。パーソンズ(Parsons)によると⁽²⁷⁾、業績主義(Achivement)、所属主義(Ascription)は、彼の社会体系論における行為客体のパターン変数の一つである。パーソンズは、古典的社会学者であるが、彼の理論は現在でも十分通用すると思う。パーソンズは「業績主義」の価値理念を、「所与のタイプの状況における行為者が、社会的客体に対する待遇の差別を選ぶにあたって、彼らの所与の属性（集合体の成員であることや所有を含む）よりも、彼らの特定の成就（過

去・現在ないし将来の）に優先権を与えるべき旨を規定する規範型」⁽²⁸⁾と定義している。業績主義は、人を評価する際、その人の本来持っている資質、属性よりも、業績達成、遂行をより重視する価値観である。

これに対して、「所属主義」の価値理念を、パーソンズは、「所与のタイプの状況における行為者が、社会的客体に対する待遇の差別を選ぶにあたって、客体のどんな特定の成就（過去・現在ないし将来の）よりも、彼らが所有する一定の属性（集合体の成員であることや所有を含む）に優先権を与えるべき旨を規定する規範型」⁽²⁹⁾と定義している。所属主義は、業績主義と反対に、人を評価する際、期待される特定の業績、遂行とは無関係に、その人の資質ないし属性を重視する価値観である。言い換えれば、業績主義は、能力、成果、業績によって相手を評価し抜擢する方に優位を持つ価値のあり方であり、所属主義は、血縁、地縁、身分、階層、コネ等の純粋な能力、業績ではなく所属によって相手を評価するほうに優位性を持つ価値である。

企業経営にとって、業績主義と所属主義の価値観は、大きな影響を与えるであろうし、国際比較の視点で企業経営を研究する上で極めて重要な視点である。また、業績主義の価値観は、社会が近代化される上でのエートスとしての倫理、精神として重要である。アジア地域の産業化が遅れる原因の文化的・価値的側面として、業績主義に基づかない所属主義の価値観の優位が挙げられる。社会が近代化され産業化するためには、業績主義優位の価値の存在が必要である。欧米や日本では、その程度に差はあるにしろ、業績主義に基づいた価値が優位に支配している。ゆえに産業化が達成できたのであるとも言えよう。著者は、社会の近代化のもたらす収斂の一つとして、価値の業績主義化を仮定する。

マックス・ウェーバー(Max Weber)は、近代社会における組織概念として「官僚制組織モデル」を提示したことは周知であろう⁽³⁰⁾。

彼の官僚制組織の概念の中にも、業績主義の優位の価値が内包している。

「近代的な職務忠誠の持つ特有な性格によって決定的なのは、純粋な型では、それが—例えば、封建制的、または家産制的支配関係におけるように—従臣または従者の忠誠にならって、ある人物に対する関係を設定するのではなく、非人格的な没主観的目的にむけられている、という点である。もちろん、この没主観的目的の背後には、共同体によって実現されたものと考えられる「文化価値理念」、すなわち、「国家」、「教会」、「自治団体」、「政党」、「経営」が存在するのが常であって、この文化価値理念は、世俗的な人格的首長の代用物として、上の没主観的目的をイデオロギー的に神聖化するわけである⁽³¹⁾」。

「近代文化が複雑化と専門化の度を加えるにつれて、それは、個人的同情、恩寵、恩恵、感謝の念に動かされる旧い秩序の首長のかわりに、人間的に中立・公平な、それ故厳密に「没主観的」な専門家を、近代文化を支える外部的機構のために必要とするのである⁽³²⁾。」この没主観的な専門家の特徴は、所属主義ではなく業績主義優位の価値観を意味しており、具体的には官僚、専門経営者などである。

社会が近代化、産業化するための業績主義の重要性は、アジアでなぜ日本は近代化、産業化を最初に為し遂げたかを考えてみても明白である。日本企業は、かなり古い時代—江戸時代頃—から、業績主義を重視する価値が存在していた。江戸時代の商家では、^{でっち}丁稚、手代として仕え、手代の中から有能な人物を番頭として選び、番頭に店の実務に関する権限・責任を大幅に任せるという慣行が、早い時期から、広範囲に存在していた。番頭は、専門的経営能力が優れているものという、血縁関係によるのではなく純粋な業績主義に基づいて選ばれ、その実態は専門的経営者、経営テクノクラートであった。所有と経営の分離に近い状況が、この番頭政治にある。

これに対して、例えばアジアの多くの国を

みると、依然として企業の経営者、資本が血縁を中心とした同族によって占有されており、所有と経営の分離がみられない企業が多い。アジアでは、企業経営に家族主義的傾向がまだ強い。この同族支配と資本と経営の未分離がアジアの企業の近代化を妨げる大きな原因となっていた。現在、アジア地域は急速な経済発展を遂げているが、この同族支配や所有と経営の未分離といった点をどう克服するか、アジアの企業のこれからの企業発展の鍵となるであろう。

(3) 普遍主義と個別主義、個人主義と集団主義

パーソンズは、この業績主義、所属主義の変数以外に、普遍主義 (Universalism)、個別主義 (Particularism) を取り上げている。「普遍主義」は、普遍的に妥当すると見なす価値、道徳、宗教などに基づいて個々の人間の属性を考慮しないで価値判断を行なう行為パターンであり、「個別主義」は、自己と関係のある他者と関係を持たない他者とを区別して価値判断を行なう行為パターンである。パーソンズは、「汝の父と母を敬え」という道徳法則は個別主義的規範であるが、「誰の両親であるにもかかわらず、まさに親としての特質、性格のために両親に尊敬の念を払え」というのは、普遍主義的規範である、と述べている。私の友達、親族、隣人であるから助けようといった規範、価値行為はまさしく個別主義的である。

ベラー (Bellah)⁽³³⁾、このパーソンズの類型に基づいて、四つのパターンに分類し、各々のパターンの社会体系の特質と、それに適合する国について議論した。それが、**図表5**である。ベラーのこの類型は、古典的理論と言えるかもしれないが、現代でもまだ有益な理論であろう。彼は、日本が個別主義と業績主義に伝統的に重点をおく社会であり、米国は普遍主義と業績主義に、中国は個別主義と所属主義に重点をおく社会であると規定した。普遍主義と業績主義のパターンをベラーは

図表5 社会体系の機能的下位体系

類 型 変 数 Pattern Variable	普 遍 主 義		個 別 主 義	
	A			G
遂 行 (業 績 本 位) (Achievement)		経 済 体 系 “ 経 済 価 値 ”	政 治 体 系 “ 政 治 価 値 ”	
資 質 (所 属 本 位) (Ascription)		動機づけの体系と 文 化 体 系 “ 文 化 価 値 ”	統合あるいは 制 度 体 系 “ 統 合 価 値 ”	
	L			I

四 つ の 次 元

A 適 応 Adaptation I 統 合 Integration
G 目標達成 Goal Attainment L 潜 在 Latency

(出所：Bellah R. N. (1957), 邦訳39頁。)

「経済価値」とよび、アメリカ社会の特徴に見られ、それは、生産性への高度な関心、能率的生産への実行を伴うとする。この経済価値の優位は、産業社会に最も適合する。産業社会は、高度に分業し、合理的経済であり、それゆえ、形式合理性の高度の段階にあるため、伝統主義の規制を受けず、形式合理的規範によって支配される手段合理化の継続的過程が必要である。これは、まさに普遍主義と業績主義そのものであろう。

日本の価値は、個別主義と業績主義が優位する、ベラーの言葉で言い表わせば「政治優位」な社会であり、あるいは「社会体系の目標達成の次元」に適合する価値、と規定している。ベラーは、日本の価値体系に関して以下のように記述している。

「主要関心が体系目標にあるというとき、すでに個別主義の価値を暗に含ませている。人が家族であれ、藩であれ、全体としての日本であれ、そこに数えられる一人の構成メンバーであるということは、一つの個別的体系ないし集合体である。これに献身することが、真理とか正義とかに対するような普遍主義的献身よりも優先する傾向を持つ。(中略)かくして、一人一人の集合体に対する個別主義的な結び付きは、その集合体の長に対する

忠誠として象徴される。日本では、忠誠が非常に重要なことは、われわれが第一義としてい価値の具体的あらわれなのである。この忠誠は、その人物が誰であっても、集合体の長であることに注意することが重要である。(中略)同様に、主要関心が体系目標にあるという場合、われわれは遂行の価値を考える。体系「維持」よりむしろ第一に、体系「目標」に関心がむけられ、目標は達成されねばならぬとされる。かくして、遂行あるいは業績本位が第一義的価値となる。」⁽³⁴⁾

日本は、アジア（ベラーでは、中国を例に挙げている）のなかで、最も早く近代化を為し遂げたのは、この政治価値の優位さゆえであり、日本の近代化は、アメリカの経済価値優位による近代化とは異なった形での近代化であるとする。

アメリカ、日本とも業績主義優位であるが、アジア諸国では、どちらかというと所属主義の価値観が優位である。多くのアジア諸国では、この業績主義の価値の優位性が低いことが近代化の大きな障害であった。

ベラーによると、中国は、個別主義と所属主義に優位をおく「統合価値 (Integration)」構造を持つ社会である。人間関係についていえば、人は、普遍主義的な属性よりも親族構

造がその典型であり、共通の地縁的由来などを含む個別主義的結合と所属に多くの関心を持っている。この中国の価値構造は、日本のように業績が優位な価値構造ではなかった。中国だけではなく多くのアジア諸国では、現在も依然として血縁を中心とする所属主義が優位の社会が多い。

パーソンズの普遍主義と個別主義を、個人主義と集団主義に置き換えることもできる⁽³⁵⁾。「個人主義」の中にかえて個人にとっての普遍主義（真理、愛、正義、自由、平等等の理念への志向）を見出し、「集団主義」の中に、個別主義（特定の集団目標への同調主義）を見出し得る。日本の近代化は、業績主義という経済合理性の論理を持ちながら、欧米とは違う集団主義的価値観を内在しているところに特徴がある。日本のこの集団主義に基づく業績主義の価値観は、近代化するためには業績主義があれば個人主義でも集団主義でも可能であることを示している。業績主義の優位の価値観は、社会が近代化する上で最も重要なユートスであると考えられよう。

むしろ、集団主義がかえて産業化にとってプラスとなる点がある、という考え方も成立する。産業化、工業化は企業という、個人ではなく組織を基本として成立しており、極端な個人主義は組織の論理と対立することがあり、個人のエゴとなって、結局組織の能率が低下することがある。集団主義がうまく機能すれば、構成員の力が集団の企業目標の一点に集中され、結果的には、組織の能率が高まる場合がある。いわゆる日本的経営は、この集団主義に基づいた業績主義の経営である。この集団主義は、構成員に、疑似的ゲマインシャフト関係が生じやすい。また、組織に対するコミットメント、一体感、忠誠心がより生じやすい。

しかしながら、社会の近代化は、個人主義的方向への価値観の強い圧力をも包含する。近代産業社会、特に資本主義社会は、程度の差はあれ企業間や個人間の激烈な競争に特徴

づけられる。競争が激しくなれば、人間は集団主義より個人主義的価値観がより強くなる。これに対して、農業社会は、一般に集団主義的価値が優位である。特に、米などの稲作では、それが顕著である。それは、農業は本質的に競争により発展するのではなく、協力により発展するという性格からきていると考えられる。農村では、村落共同体として、治水、灌漑、水利工事、農作業を協力し合うことがお互いの利益になったし、協力しなければ生存ができなかったとも言える。歴史的にみると、農業社会から近代産業社会への移行は、人間の価値観を集団主義から、個人主義へ変化させた。

さらに近代化が個人主義的価値をもたらすであろう原因として、高学歴化、家族・親族や地域共同体の解体、が考えられる。近代化による教育水準の飛躍的向上は、大学進学者の増大という高学歴化をもたらす。世界の大学教育は、合理主義、個人主義の起源を持つ西洋の学問を中心として教育するのが一般的になっており、大学生は西洋の個人主義がなんたるかを理解している。このような学卒者が大量に増えると、個人主義化が進むのは当然といえよう。また、家族・親族や地域共同体の解体は、血縁社会、地縁社会によって個人に加えられてきた密度の高い社会的拘束力が弱まることを意味し、それは個人の集団や組織に対する忠誠心を弱めるよう作用する。

以上から、近代化は、個人主義への強い圧力を持ちながらも、集団主義的圧力をも存在している。これまでの日本は、世界で最も集団主義の価値を産業化にうまく取り入れるのに成功した社会である。しかし著者は、日本は、これから個人主義の圧力がさらに強まると考えている。日本企業は、年功的昇進から能力・業績主義的昇進の移行、終身雇用制の解体を行っており、それらの政策は個人間の競争の一層の激化を意味する。前述した高学歴化、家族・親族の解体、地域共同体の解体といった社会変動も日本では急速に進展し

ている。いわゆる日本的経営を特徴づけているとされる集団主義は、歴史的転換点に立っていると言っているかもしれない。

(4) 権力の格差

企業経営、組織に大きな影響を与える第3の文化・価値構造として権力の格差の価値がある。「権力の格差 (Power Distance)」とは、人間と人間との権力の不平等という概念であり、社会レベルでは、威信・富・権力・身分・階級の格差、不平等の形である。組織の内部レベルでは、上司と部下の間の階層的上下関係、階層間コミュニケーション・接触の量、賃金格差、昇進格差、身分格差、待遇格差、等の存在である。著者は、権力の格差について以下のように考えている。

権力の格差は、国や地域の文化・価値構造に相当程度規定され、国や地域によって権力の格差のレベルが異なっている。発展途上国は、先進諸国に比較して一般的に権力の格差は大きい。社会が近代化するに従い権力格差のレベルは一般的に小さくなる。近代化するにつれて、社会的平等をより求めるようになってくる。権力の格差は、前述した業績主義と個別主義（個人主義と集団主義）と同等か、それ以上に企業経営に影響を与え、国際比較経営理論の視点からも極めて重要である。権力の格差の1つの指標たる所得格差と近代化・産業化との関係について、興味深い理論として「逆U字仮説」がある。これは、経済成長するにつれて、初期の段階では所得格差は拡大するが、さらに経済発展するにつれて、所得格差は徐々に減少していくという仮説である。経済成長するにつれて、いわゆる中間層が拡大するなどにより、所得格差は少なくなるというものである。この理論については批判⁽³⁶⁾もあるが、近代化が進むにつれて、権力の格差たる所得格差は国際的に徐々に小さくなることをあらわしている。

多くの発展途上国においては、権力の格差の一つの指標たる階層間の所得格差は先進諸

国と比較して著しい。この所得格差は、上層階層と下層階層との貧富の差をもたらし、この階層間の2極分化の固定化は、社会の近代化、産業化の大きな障害となっている。アジアのみならず、発展途上国が多いアフリカ、ラテンアメリカにおいても一般的に所得の格差は大きい。これをみても明らかなように、国、文化により権力の格差のレベルは異なっており、特に発展途上国と言われる国で権力の格差のレベルが大きい。ただし、発展途上国の中でも権力の格差は同一ではなく、権力の格差が大きい国もあれば、権力の格差が小さい国もある。

アジアをみるとインドは権力の格差が最も大きい国の一つであろう。周知のように、インドはカースト制と言われる伝統的、宗教的階級制度が依然として強固に現存しており、このカースト制は極めて権力の格差を内在した制度である。カーストは、一般的にバラモン（僧侶）、クシャトリア（武人）、ヴァイシャ（庶民）、シュードラ（隷民）の四つの階層からなっている。ヒンドゥー教徒は同一のカースト階層のなかで、生得的で、同一の職業を持ち、内婚の単位たるジャーティに属している。カースト制は階層間の峻別が激しく、最高の階層たるバラモンを頂点としたカースト・ハイアラキーシステムになっている。このカースト制度によりインドでは階層間の格差は極めて著しい。著者は、文化・価値構造が権力の格差を規定するという仮説を述べたが、文化・価値構造の中の最も重要なものは、宗教であろう。

著者は宗教と権力の格差に関して仮説として以下のことが言えるのではないかと考えている。世界の3大宗教であるキリスト教、仏教、イスラム教についてまず考えてみる。

キリスト教であるが、これはプロテスタントとカトリックとは多少異なっており、プロテスタントはカトリックに比較すると権力の格差の価値観は小さいのではないかと。カトリックは、法王を頂点とし、司祭、一般の信

者という順で宗教的ハイアラーキー・システムが強固に確立されており、その階層間に大きな権力の格差を内包している。これに対し、プロテスタントは必ずしも大きな権力の格差を内包していない。また、マックス・ウェーバーが『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』を著したように、プロテスタントの思想は、資本主義の発展をむしろ促進した面がある。

仏教は、儒教、道教と共に権力の格差の小さい宗教であろう。特に儒教は極めて権力の格差の小さい宗教であり、現在儒教圏と言われる日本、韓国、台湾、香港等のめざましい経済発展は、権力の格差の小さい儒教文化と無関係ではない。

イスラム教は、本来権力の格差が小さい宗教であるが、仏教、プロテスタントのキリスト教と比較すると権力の格差は大きいかもしれない。イスラム教の問題点は、イスラム教という宗教が社会の近代化の大きな障害となっていることである。プロテスタントや儒教が近代化の障害にならず、むしろ促進要因として働いた事例があることをみれば、イスラム教と対照的である。

その他の宗教、ヒンドゥー教は、前述したようにカースト制に代表されるように極めて権力の格差の高い宗教であろう。

発展途上国だけではなく、先進諸国と言われている国でも権力の格差のレベルはもちろん異なっている。例えば、イギリスはまだ伝統的階級制度が残っている国である。アメリカは、競争が熾烈な新自由主義の経済が進んでいることもあり、先進国のなかで、最も所得格差の大きい国である。オーストラリアは、福祉国家的政策や労働組合の力も強いこともあり、先進国のなかで、比較的平等社会で、権力の格差や所得格差も小さい。このように、イギリス、アメリカ、オーストラリアといったアングロサクソン諸国のなかでも、権力の格差、所得格差が異なっている。以上のように、先進国の国々のなかで、また中進国

の国々や発展途上国の国々のなかでの権力格差のレベルは差異があるであろうが、やはり全体としてみると近代化するにつれ権力格差のレベルは低下するだろうと考えられる。

これまでは、権力の格差を国・文化・宗教・社会といったマクロレベルで議論してきたが、これからは権力の格差を企業経営、組織レベルで考えてみる。

著者は、権力の格差の価値構造は企業経営、組織の多くの要因に対して大きな影響を与えるであろうと仮定する。また、一般的に国が社会のマクロレベルで権力の格差が大きいと、企業経営、組織レベルでも権力の格差は大きい傾向がある。

ホーフステット (Hofstede)⁽³⁷⁾ は、権力の格差と企業組織との関係について世界的な実証研究の結果、以下の仮説を提示している。

- ① 小さい権力の格差の国の組織は分権的であるが、大きい権力の格差の国の組織は集権的である。
- ② 小さい権力の格差の国の組織は平らなピラミット型組織であるが、大きい権力の格差の国の組織は背の高いピラミット型組織である。
- ③ 小さい権力の格差の国は、監督職の社員の比率は低い、大きい権力の格差の国は、監督職の社員の比率は高い。
- ④ 小さい権力の格差の国は賃金格差は小さいが、大きい権力の格差の国は賃金格差は大きい。
- ⑤ 小さい権力の格差の国は低い階層に属する従業員の技能水準は高いが、大きい権力の格差の国は低い階層に属する従業員の技能水準は低い。
- ⑥ 小さい権力格差の国は筋肉労働と事務労働に対する評価は等しいが、大きい権力の格差の国は事務労働の評価が高い。

また、ホーフステットは、権力の格差の質問文を開発し世界40カ国で実証研究を行ない、発展途上国では権力の格差のレベルは大きく、先進国では権力の格差のレベルが低い

結果となったと報告している。

著者は、このホーフステットの仮説について、ほぼ妥当であると考えている。ホーフステットは、権力の格差の価値観が企業経営、組織に大きな影響を与えると仮定したが、それが最も反映される経営・組織要因はコミュニケーション、意思決定、リーダーシップなどの組織過程の領域と、賃金・昇進格差に代表される人事・労務の領域であろう。これについての議論は、次で述べることにする。

(5) 家族構造—親族原理

近代化の特徴の1つとして、社会構造の機能分化、すなわち労働の分業化の進展がある。そのなかで主要な機能分化として、「家族と組織の分離」がある⁽³⁸⁾。かつての農村や商家では、家族という生活共同体が、同時に農業や商家という経営の組織単位であった。家族と農業・商家の経営が一体となり、家族員は労働力で、家族の家長はこれを管理する経営者であり、家族と組織の機能が分離していなかった。もちろん、現在でもこのような家族と組織の分離という状態は、小規模な農家や商家で依然として存在している。しかし、社会が近代化すると、家族がしだいに経営的機能を喪失して、消費生活の単位に転化し、経営機能は家族から分化して企業などの組織によって担われるようになる。

社会が近代化されても、家族制度は企業経営に大きな影響を与えている。家族制度は企業経営のトップマネジメント構造、支配構造や企業の永続などに影響を与える。日本、中国、韓国、東南アジアを事例として、家族制度と企業経営について考察してみよう。

日本の家族構造は、歴史的に家業、財産、身分の永続的組織体としてその家の継続は第一義であった。日本の家族制度は、直系家族で、長男系の血縁の存在に重点を置くが、家の存続のため、血縁関係を持たない婿養子をとることがある。このように、日本の家族制度は、家の永続的存在を最も重視している。

このようなこともあり、日本の企業は家制度に基づく長寿企業も多い。また、日本企業は、家の存続をも重視しながら番頭などの血縁関係を持たない専門経営者を育てて、所有と経営を分離することが江戸時代から行われていた。さらに、日本の商家などの経営体では、非血縁の奉公人を幼少期から同居させるという、奉公人の家への取り込みがおこなわれていた。この奉公人の中から長い時間をかけて選抜して番頭などの専門経営者として育てるという制度が行われていた⁽³⁹⁾。

日本がアジアで最初に近代化を遂げられたのは、このような日本の家族制度が近代化の大きな障害にならず、むしろ促進したという側面がある。同じアジアの儒教圏である、日本、中国、韓国の家族制度は微妙に相違している。

中国人の家族制度は、複合家族、大家族という特徴を持っている。「複合家族 (Joint Family)」とは、兄弟 (通常男子に限る) の複数の核家族が親夫婦と一緒に1つの家族を形成するもので、大家族とは1組の夫婦と未婚の子供からなる核家族に、様々な他の親族・非親族が加わったものである。中国の伝統的な家は、家父長夫婦のもとに男子が結婚しても親家族と同居し、長男相続制がなく、家父長が生きている限り家産 (家族の土地や財産) を分けないで、1つの家を形成する。このような複合家族制度では、家長が長生きすると3世代同居でしかも兄弟が同居 (同じ家に住むのではなく隣りや近くに居住することもある) しているということもあった。家長が死んだ場合、男子の兄弟のみの「均分相続」が原則であった。ただし、家族の土地や財産が少ない場合は、家産を分けない場合もあった。このように中国の家は、家父長の死後、家産が分割され、結果として家が分裂するため、家の永続性を目指すものではなかった。

また、中国の家族は、「宗族」という親族集団と密接に結びついている。宗族は、祖先を共通にし、血縁関係があると認知される人々

からなる親族集団で、族外結婚（「同姓不婚」という）を伴っている。他宗族から来た妻は夫の宗族には入れない。中国では、結婚した妻が姓を変えないのはそのためである。

このような複合家族を中心とした中国人の血縁関係の重視は、華僑・華人系企業の経営に家族主義の傾向を強いものになっている。ヒュー（Hsu）⁽⁴⁰⁾ は、中国人の組織化の原理として親族が重要であるとし、家族における父、息子の関係とその属性の優位を示し、人は家族、氏族と常に一体化されかつ相互的依存を求めるよう条件づけられるから父系大家族として氏族が発達するという。このように中国人は、家族の重要性は極めて高く、個人は自己の家族の拡張である安定した親族組織のなかで深く位置づけられている。そのため自己の栄達が親族の栄達と同一視され、親族への忠誠は地域社会や国家社会への忠誠に優先する。この中国人の強い家族主義や親族主義が、中国が個別主義と所属主義価値の優位を生み出したのである。中国人の企業は、所有と経営の分離がされず、家族支配の企業が多く、企業支配における親族の結びつきが強い、と言われる特徴は、このような中国人の親族の原理によるところも大きい。

この中国人の家族制度は、他のアジアの国である韓国、日本と比較すると興味深い。

日本は、「直系家族（Stem Family）」である。直系家族とは、夫婦、一人の既婚子とその配偶者および彼の子供よりなる。すなわち、長男が家を継ぎ、娘は嫁ぎ、次男以下は結婚と同時に独立し別世帯を構える。また、血縁関係にない他家から嫁養子として迎えることもある。さらに、財産の分割は、分家の場合とは別として、原則的にない。日本は、「家の存続」を重視し、本分家のような主従関係がある。すなわち、日本の家は、古代以来、1子（長男だけではなく末子相続のような次男以下、または養子の相続もあった）にのみが嗣子（家督相続者）として家督を相続するのが原則で、家産は分割されることがなく

（長子単独相続）、嗣子以外の男子は独立し分家でない限り家産の分与を受けられない、という特徴があった。このような家産の相続は、武士の場合にも、領地・家禄と役職の相続であり、それらは分割できない長子単独相続であった。この点は、商家の「暖簾^{のれん}」（営業上の権利）の相続についてもほぼ同様であった。このため、日本の家は、生産組織、武士、商家として、あるいは経営体として安定した永続的組織体となりやすかった。

韓国の家族制度は、直系家族という点で日本と類似しているが、個々の点で日本と相違がある。その最も重要な点は、韓国が日本の家ほど永続性を固執していないことである。韓国では血縁関係にない婿養子を原則的にとらないことに現われているように、長男系の「血縁の存続」に重点を置いており、日本のように「家の存続」を目指すものではない。また韓国では、日本のような長子単独相続はなく、子供などへの均分相続制であった。さらに、韓国では日本の本分家のような主従関係が少ない⁽⁴¹⁾。韓国では血縁の継続が第一義に重視された。

以上のように韓国では家が永続的組織体とはなりがたく、日本の家のほうが生産組織として、あるいは経営体として安定した永続的組織体となりやすい。そのようなこともあり、韓国では、大企業においても、直系家族による経営支配が強いが、長く永続する企業が少ないのはこのためもあるであろう。

東南アジアの家族制度は、父系でもない母系でもない「双系的な親族関係」が一般的である⁽⁴²⁾。財産の相続は、末子相続と均分相続が支配的である。このような東南アジアの家族制度の特徴は、家制度に基づく父系的な直系家族を有する日本、父系的に拡張された大家族としてのクランを有する中国と異なる。

3-4 近代化と経営構造

ここでは近代化につれて経営構造がどう変化するかについて研究する。ただこのテーマ

はあまりにも広範囲なテーマであるので、国際比較経営の視点から重要な点のみ取り上げる。

(1) トップマネジメントと経営戦略

近代化するにつれて収斂すると考えられる経営構造として、第1に「所有と経営の分離」と「専門経営者の出現」がある。これについては、バーナムの経営者革命論⁽⁴³⁾、バーリの機関所有支配論⁽⁴⁴⁾、ガルブレイスのテクノストラクチャー論⁽⁴⁵⁾などが代表的理論である。ただし、国際比較経営の視点より現代の企業をみると、産業化が進展している国であっても、中小企業のみならず大企業においても所有と経営が未分離で、専門経営者が少ない国も存在する。

第2は、産業資本家的経営行動である。社会の近代化、産業化は、大量の資金を投下し、生産手段を購入し、人を雇うという産業資本の出現を意味する。長期的視野に立って適正な投資と生産を行なう産業資本家が多く出現する。しかし、例えばアジアの企業をみると、依然として産業資本家以前の段階である商業資本家的行動が多くみられる。この商業資本家的経営行動は、アジアに多い華僑・華人系資本企業に多くみられる。華僑・華人系企業については次節で詳細に議論する。

第3は企業の大規模化である。近代化、産業化が進展するにつれて、経済が発展し、大企業が出現する。大企業は、子会社・系列会社、企業集団、財閥などを形成し、多国籍化などを行い、成長する。

(2) 組織

近代化と組織の関係解明を目的とした研究は、世界的にみても必ずしも多くはない。ここでは、組織構造と組織過程を中心に議論する。

企業の組織構造に関する国際比較研究を行なった代表的研究に、アストングループ⁽⁴⁶⁾がある。アストングループは組織構造の国際

比較に関する実証研究を精力的に行ない、組織構造に関してほぼ収斂仮説を支持している。すなわち、企業組織の規模、技術、環境不確実等の組織環境が同一であれば、いずれの国においても専門化、標準化、公式化、集権化等の組織構造はほぼ同一である。

組織構造に対して、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、モチベーション等の組織過程は、その国の文化・価値構造に大きな影響を受ける。

同じ近代化されている国同士であっても（例えば日本とアメリカなど）、これらの組織過程は微妙に異なっている。だが、近代化の流れという歴史的視野からみると、社会が近代化するにつれてリーダーシップ、意思決定が民主的、参加的方向へ、職位間相互のコミュニケーションの量が多く密になること、モチベーションがより高次の欲求を求めるようになること、という平等主義的、自己実現的方向に収斂していくだろうと考える。地位の平等、社会的平等をより多くの人が求めるのは、もはや歴史の流れとなっている。これについては、実証的レベル、理論的レベルでも多くの研究がある⁽⁴⁷⁾。このように、近代化するにつれて、いわゆる平等主義的、自己実現的アプローチが重視される方向に進むのは、近代化は権力の格差を縮小させ、教育・知識水準を向上させ、所得を向上させる等の大きな社会的・文化的変動のためであろうと考えられる。

ただし、ここで注意すべきは、近代化モデルとしての民主的、参加的、社会的平等などと言っても、あくまで理念的なものであることである。具体的な民主的、参加的、社会的平等の制度については、先進国であっても、いろいろなモデルがありうる。このように、収斂としての近代化は、理念的モデルであって、制度は多元的モデルが存在することはもちろんである。

(3) 人事

近代化は、平等主義的、民主主義的イデオロギーの方向に進む。企業の人事においても平等主義的人事政策が必要とされる。日本の経営の人事政策といわれる身分の均一化、共通のユニフォーム、同一の食堂、ホワイトカラーとブルーカラーの身分差別の少なさ、といった平等主義的人事政策が先進国のみならず、中進国、発展途上国でも受け入れられているのは、平等主義的、民主主義的イデオロギーの方向に世界が動いているためでもある。その意味で、日本企業の特徴である平等主義的人事政策は、国際経営移転の可能性が高いと言える。ただし、前述したように、近代化は理念的モデルであり、具体的な人事モデルは、先進国であっても多様なモデルが考えられるのはもちろんである。

近代化は、職業移動を中心とする広汎な社会的移動が起こり流動率が高くなる。世襲的職業による階層化が減り、親の身分に関係なく本人の学歴、能力によりあらゆる職業につけるようになる。このような、社会階層間の移動が可能となる。

近代・産業社会は企業組織を中心とした社会であり、そこには規律、時間厳守、正直、能率、合理主義等のいわゆる近代化意識の存在が不可欠である。例えば、発展途上国の社会は、この組織員としての最低のマナーである規律が守られていないケースが多い。発展途上国は依然として伝統主義的、非合理的意識が広汎に存在しており、これが発展途上国の近代化、産業化の大きな障害になっている。

(4) 生産・技術

近代化の進展、特に産業化により、人類は、工業発展、大量生産、技術の高度化、情報化、IT化という時代となっている。本質的に技術は、普遍性を持っており、技術の伝播は世界的規模で容易に起こる。また、世界的なボーダーレス化により、企業の生産・技術のグローバル化が進んでいる。すなわち、企業、特に

大企業は、国際的なレベルでの最適立地により、生産・工程拠点、工場、技術開発拠点などを設置するようになる。

生産・技術の側面は、本質的に世界の経営を収斂方向に向かわせる。

3-5 アジアと比較経営のケース (1)

—東南アジアの華僑・華人系企業

国際比較経営の観点から、アジアに多く存在する華僑・華人系企業をケースとして考察する。

華僑とは、中国本土ではなく、海外に移住した中国人・華人をいう。華僑は、東南アジアを中心として存在しており、それぞれの国で極めて高い経済的勢力を持っている。アジアの主要な国での華僑の現状を概観してみよう⁽⁴⁸⁾。

台湾、香港（中国が1国2制度として領有している）は、人口のうち大部分を中国人が占めており、華人国家である。

シンガポールも人口の約80%が中国人で占められており、ほぼ華人国家と言っていい。

タイは、華僑の現地化、同化が進んでおり、タイ国民の約3分の2は中国人の血が混じっているといわれる。タイ人と中国人の混血は極めて多い。華僑は、経済、政治の分野で圧倒的地位を占めている。

マレーシアの人口の約30%強が華僑系であるといわれている。マレーシア人は、人種的に中国人と遠く、言語、宗教、風俗が著しく相違していたため、華僑とマレーシア人との同化は進んでいない。政治的には、マレーシア人優先主義ブミプトラ政策がとられ、華僑には厳しい環境にあるが、経済的にはかなりの地位を占めている。

インドネシアは、約860万人の華僑がいるとされているが、対総人口比は約3%程度で、その比率は極めて低い。政治的には、華僑の強制移住等、相次ぐ弾圧、迫害を受けてきたが、経済的にはインドネシアの経済を左右するほどの実力をもっているとされる。

フィリピンは、華僑とフィリピン人との混血は多いが、アメリカ統治以来、中国人の激しい移民制限がとられているため、純粹の華僑は約1%弱であるとされており、東南アジア諸国では最も少ない。華僑の政治的立場は極めて不安定であるが、経済的には依然として流通部門を中心として強い基盤をもっている。

ベトナムは、華人の人口は数%と少ないが、大都市の流通分野で力を持っている。

ミャンマーは、ベトナムと同様に、華人の人口は少ないが、流通分野を中心として一定の影響力を持っている。

以上、アジアでの華僑・華人の実態を簡単に概観したが、アジア的経営を研究する上で、華僑・華人研究は、次の点で非常に重要であると考ええる。

第1は、前述したように、東南アジア諸国では華僑・華人系企業の各々の国における経済に占める影響力が極めて大きいという点である。第2は、華僑・華人系企業と日本企業との関係が極めて密である点である。合併、戦略提携、貿易などのパートナーとしての日本企業の活動は華僑・華人を抜きにしては語れないし、東南アジアでの合併相手は、政府以外では華僑・華人系が多いことである。第3は、アジアでの華僑・華人系企業の重要性にもかかわらず、経営学からの研究が少ない点である。

(1) 華僑・華人系企業の文化・価値構造

①所属主義、普遍主義優位の価値構造

ベラーは、パーソンズの価値類型から中国を個別主義と所属主義に重点をいた、ベラーの言葉を借りれば統合価値を第一義とする社会であると規定した⁽⁴⁹⁾。

中国では、目標達成よりも体系維持に重点を置く所属主義が優位の社会であり、人間関係の面では個人主義的色彩の強い普遍主義的価値よりも親族構造や地縁を中心とした個別主義的価値が優位な社会である。統合価値が

第一義である社会は、資本と労働の合理的組織化を基礎にする近代化の発展を妨げる。思想的にみると、中国人のこの体系重視の所属主義は、儒教思想から生じたものであろう。個別主義の価値は、中国人が人間中心的であり、実用主義という現実主義的傾向から生じたと考えられる。この個別主義と所属主義優位の価値は、現在でも依然としてアジアの華僑の価値観を特徴づけている。

②権力の格差

華僑・華人社会はアジアのなかでは権力の格差が比較的少ない社会であろう。社会階層の下層から上層への上昇といった社会の流動化現象がかなり生じている。華僑・華人の社会は、出身の階級、階層、身分に制約されず、実力、能力があれば社会的成功を収めることのできる一律的、平等的の身分観念を持った社会である。この平等主義的価値は、たぶん儒教の影響によるものであろう。儒教の理念は、生まれつき人間は平等であるという考えがある。これに対して、インドのヒンドゥー教では、カースト制度として生まれつきの階層による差別を認めているのとは対照的である。さらに、華僑・華人社会が権力の格差が少ない理由は、華僑は大部分移民として無一文の労働者から出発したという事情、華僑社会階層は華僑団体の血縁的、地縁的伝統による相互扶助によってその階級意識が著しく薄められたためであると考えられる。

③家族構造

華僑・華人系企業の経営に最も影響を与えている文化的側面として、家族制度がある。華僑・華人系企業が一般的に所有と経営の分離が遅れ、経営者が同族によって占められている原因の1つとして、華僑・華人系企業の家族制度、家族主義がある。前述したように、中国人の家族制度は、複合家族、大家族という特徴を持っている。この複合家族を中心とした血縁関係の重視は、華僑・華人系企業の

経営に家族主義的傾向を強めている。中国人は、家族の重要性は極めて高く、個人は自己の家族の拡張である安定した親族組織のなかで深く位置づけられ、自己の栄達が親族の栄達と同一視され、親族への忠誠は地域社会や国家社会への忠誠に優先する。中国人の企業は、所有と経営の分離がされず、家族支配の企業が多く、親族の結びつきが強い。

(2) 華僑・華人系企業の経営構造

①華僑・華人系企業のトップマネジメントと経営戦略

1) 所有と経営の未分離と専門的経営者出現の遅れ

華僑・華人系企業の経営構造としてまず指摘できるのは、一般的に所有と経営が分化されておらず専門的経営者の出現が少ないという企業形態にある。この所有と経営の分離の遅れは、アジア経済が発展途上であるのみならず、華僑・華人系企業の文化・価値構造にも原因があろう。華僑等の中国人は、大家族制、複合家族制に代表されるように、家族、同族同士の結び付きは極めて強く、企業のなかでも同様である。華僑・華人系企業にとって企業は公的なものであるというより、家族・同族の所有物であるという意識があり、企業の成功は家族・同族の成功とイコールとなる。経営者や会社の利益は、公的な存在としての企業のものというよりは、家族・同族のものと考えているので、所有と経営が分離されず血縁に無関係な専門的経営は生まれてきにくい。この華僑・華人系企業の家族主義、同族主義は、世界的に見ても極めて強い。

しかしながら、一部の華僑・華人系企業で今までの同族、同郷中心の経営者、資本から脱して、所有と経営の近代化への道に進みつつある企業もみられる。日本や欧米企業との合併会社の設立から進んだ経営思想に刺激され、いわゆる華僑的経営行動から脱しつつ、経営近代化へ進もうとしている企業である。台湾や東南アジアの大手華僑・華人系企業の

一部は、このような経営近代化の動きが顕著にみられる。理論的にみても、企業規模の拡大は同族のトップマネジメントの不足を生じ、複雑で高度の経営管理能力が必要になり、専門経営者出現の圧力となる。また、アジア諸国の経済発展は著しく、教育水準が向上し、大学、大学院卒が増大している。この高学歴化は、専門経営者出現の圧力となっている。将来のこのようなトップマネジメントや経営行動の近代化の動きについて注目していきたい。

2) 商業資本家的経営行動

華僑・華人資本家は、産業資本家ではなく商業資本家的傾向がある。すなわち、一つの事業を長期的視点から投資、工場を立て永続的に発展させようという産業資本家の体質が希薄である。華僑・華人系企業の資本家は、短期的視点から利益や投資を最大にしようという行動をとったり、事業経営が悪化すると工場を売って別の事業に転換する経営行動をよく行なう。また、華僑は技術、生産の重要性に対する認識が薄く、販売を重視した経営になるきらいがある。さらに、華僑系資本は、第3次産業、特に流通、サービス業に重点を置いている企業が多い。

合併の製造企業の場合、技術、生産は外国資本から全面的援助を受け、華僑は販売や人事中心に運営している事例が多くみられるのはそのためである。このような商業資本家的経営行動は、日本企業の合併形態による東南アジア進出という観点からみると、製造業の場合、必ずしもデメリットばかりではなく、むしろメリットとなる側面もある。現地の合併企業において、日本側は出資比率が半数または半数以下であっても製造と技術に関しては一手に担う場合が多いので、日本が主導した形での工場での生産ができる。そのため、現地生産において、日本側がコントロールし、品質、技術、部品など高いレベルでの生産が可能となる。また、技術流出の可能性も比較

的少ない。日系企業は、一般的に現地での販売、マーケティングの能力が現地経営の課題であるので、この点で、現地の合弁パートナーとの協力、支援を受けられるというメリットも大きい。

現在、アジアの華僑・華人系企業の一部に、商業資本家的体質から脱し、産業資本家的体質を持った企業も生じてきている。アジアでは、経済の発展レベルが高く、ハイテクなどの製造業が発展している台湾の企業などが、産業資本家的体質に転換してきている代表的なケースであろう。特に、製造業の経営は、本質的に長期的に設備投資を行い、技術開発を促進するといった産業資本家的行動が不可欠である。今後、東南アジアの企業における、このような産業資本家への変化の動きは注目する必要がある。

3) コングロマリットの事業展開

華僑・華人系企業は、同一の事業・業種や技術、販売などに関連を持つ事業に多額の投資を集中するといういわゆるトラスト的行動よりも、多角化や危険分散などのため本業とほとんど関連を持たない複数の他業種に事業投資を行なうという資本の分散をおこなうというコングロマリットの事業展開を行なう傾向がある。これは、一つの事業拡大よりも、小規模で多業種の拡大行動をとっている。

その理由は、東南アジアの華僑・華人を取り巻く政治的不安定性と、中国人の家族主義のためであろう。中国人の大家族制を反映して、華僑・華人系企業は兄弟あるいは家別に企業を分割、分担して経営を行ない、多数の企業を同族で支配している企業も多くみられる。東南アジアの華僑系財閥は、このようなコングロマリットの事業展開により企業集団として成長していったケースも多い。

例えば、タイの華僑系財閥であるCPグループは、アグリビジネスが発祥であるが、食品(明治乳業との合弁会社がある)、工業、流通(セブン・イレブンのフランチャイズ展開で

タイ小売業のトップ企業となっている)、鉱業、不動産、通信などの多業種に進出し、外国資本との合弁会社の設立や提携も多く行い、コングロマリットの企業集団として発展している。

4) 外国資本への技術の依存性

華僑・華人系企業の特徴として外国資本への技術の依存性、従属性がある。この外国資本への依存性は、前述した華僑・華人系企業の商業資本家的体質に関連がある。すなわち、外資と合弁や提携を行なっている華僑・華人系企業の経営者は、外資側に全面的に技術生産の援助を期待し、華僑経営者は、もっぱら人事・販売を中心に経営するか、合弁企業を単なる投資対象とする形が多い。

このような外国資本への技術の依存性は、日本企業において、メリットもある。それは、日本企業が全面的に技術生産を担うため、技術流出の恐れが少ないことや、現地合弁のパートナーが技術の習得により将来の競争相手になるという可能性が少ないことである。

② 華僑・華人系企業の組織・人事行動

本章のフレームワークである経営行動の中の組織、人事を一括して分類し組織・人事行動とよび、以下で議論する。

1) 温情主義的組織行動

華僑・華人系企業の組織行動として温情主義的傾向がある。リーダーシップ、労務管理、労使関係等で、いわゆる温情主義的行動が多くみられる。これは、華僑・華人系企業では純然たる他人の従業員にも中国人の精神の中心である家族制度が擬制され、家父長的支配、義理人情の人間関係の存在により温情的組織行動が色濃く残っている。この点からみると日本企業の家族主義的労務政策は、華僑・華人系企業に適合し、その経営移転は可能である。

華僑との合弁であるアジアの日系企業の労

務管理は、日本とほぼ同様の家族主義的労務政策が採用され、効果を上げている事例がある。

2) 血縁、地縁を中心としたヨコ社会とネットワーク

華僑・華人系企業の組織行動の第2の特徴は、血縁、地縁を中心とした「ヨコ社会の人的ネットワーク志向」である点である。従業員は、企業に対する忠誠心、一体感が極めて弱く、ヨコ型の人的ネットワークである血縁・同族・地縁への忠誠心、一体感が強い。また、友人、同業者、同郷者、関係者などとの人的ネットワークを重視している。

具体的には、東南アジアの華僑・華人社会は、地縁・同郷組織としての「公館（会館）」（広東・福建・広西会館などが代表的である）、業種ごとの組織としての「公会（行会）」（例えば建造行会（建設業者の組織）、中医中薬行会（中医・中薬者の組織）、屠行会（肉屋の組織）、血縁組織としての「宗親会（聯宗会）」（例えば李氏・黄氏・劉氏聯宗会）などが各地で設けられている。歴史的にその設立の経緯をみると、労働者として東南アジアに渡って中国人は、中国政府や現地政府からの保護もなく、仲間同士で協力・助け合いながら生活しなければならず、そのための組織・団体であった。会館には郷土神、行会では行神（職業神）、聯宗会では歴代の神位が祀られている。現在では、子弟教育のための会館付属の学校（小学校・中学校など）を持っているところも多い。華僑・華人は、このような相互扶助的組織に加入することなどで、活発な交流を行い、人的ネットワークを広げ、活用している。

また、華僑・華人は、比較的簡単に転職したり、自分で事業を起こす職業独立志向が強い。そのため、日本と比較すると、内部昇進、企業内熟練形成がやや困難である。しかし、世界的にみても、日本のタテ社会の人的ネットワーク志向、内部労働市場の優位性は特異であり、その意味で、ヨコ社会たる華僑・華

人の組織行動は必ずしも珍しくなく、むしろ世界の多くの国の特徴であるといっても過言ではない。

3-6 アジアと比較経営のケース（2）

—タイの文化と企業経営風土

アジアと比較経営のケースとして、タイを取り上げ、タイの固有文化・価値構造とタイ従業員の組織行動を中心としたタイの企業経営風土について考察する⁽⁵⁰⁾。

タイは、多数を占めるタイ族以外に多くの少数民族が住む多民族国家である。特に、中国人は古くからタイに南下、移住し、かなりの人口を占めている。さらに、中国人とタイ人との同化が進み、現在のタイ人の多くは中国人の血が入っていると言われている。この点は、他の東南アジア諸国のマレーシア、インドネシアなどとの相違である。タイは、伝統的なタイ族の文化を持ちながら、中国人等の同化も進み、独自の文化を築いている。タイは、東南アジアで唯一、過去に欧米の植民地にならなかった国で、その理由の1つとして長い歴史を持つ王制がタイの政治・社会においてしっかりとした基盤となっていたことがある。

(1) 宗教文化—小乗仏教

タイは宗教的には、仏教国家である。タイの文化に、仏教の影響が色濃く存在している。タイの仏教は小乗仏教であるという特徴がある。タイの小乗仏教の民衆レベルでの理解について考えてみよう。

タイの小乗仏教の基本思想の第1として、因果応報観がある。この思想は、善行を行なえば善果を得ることができ、悪行を行なえば悪果を得る、という考え方である。悪果には、「地獄」の存在も内在している。

第2の基本思想として、功德（ブン）とよばれる考え方である。すなわち、人間は、生前に行なった善行と、悪行との帳尻により、死後の運命が決定されると考える。善行の結

果として得られる功德（ブン）が悪行を上回っていれば、死後でも幸福な状態であるとする。

第3は、輪廻転生の思想である。人間はこの世で終わるものではなく、人間は生まれかわり死にかわりしてとどまることがない。現在の人間の生存の状態は、過去の無数の生存における帳尻の総和としての業（カム）により決定されると考える。この思想は、ある種の宿命論であろう。しかし実際には、タイ人は宿命論特有の暗さがない。それは、功德の蓄積によって、死後の運命を現世においてさえも、ある程度変えることができるという希望的楽観観が内在されているためである。この輪廻転生という考え方は、身分、階層が固定的なものではなく、自分の努力によって変えられるという身分の流動性という思想を持っている。タイは、このような輪廻転生との関連で、身分の上下を超えて、人間はすべて同じであるという思想があるようである⁽⁵¹⁾。

第4は、地獄（バープ）の存在が示されていることである。悪行が善行を上回れば、死後の世界としての地獄の存在が指摘されている。反対に、善行が悪行を上回る功德の状態であれば、天国（サワン）があるとする。タイ人の民衆は、天国よりむしろ人間の世に生まれて、富貴権勢に恵まれた現世の幸福の状況を功德（ブン）に対応するものとして理解しているようである。功德を積んで、死後再びこの世に戻って、王様や大金持ちになって楽しく暮らせるようになりたい、というのはその代表的考え方である。

第5は、出家が功德を得るための最良の手段として認識されていることである。タイでは、男性は若い時期に出家するという習慣が一般的になっている。

このようなタイの小乗仏教の思想は、タイ従業員の価値観にも大きな影響を与えている。

(2) 現実享楽主義

タイの文化・価値構造として指摘したいのは、現実享楽主義である。タイの人は、与えられた現実のなかで、一日を楽しく生きようとする。タイ人は、「サヌック」を大切にするという。サヌックとは、面白いとか、楽しいとかの意味である。また、サヌックであるためには、その底に「サバーイ」がなければならない。サバーイとは、幸福とか健康とかを含めて快適という意味である。タイ人は、サヌックやサバーイで表現されるような、楽しく快適な生活を好む。将来のために現在を犠牲にするより、現在の生活を重視する。楽しく生き、美味しいものを食べ、一日一日が平穏無事に過ぎ行くことがタイ人の心情である。また、タイでは「マイ・ペン・ライ」という言葉に代表されるような楽天的でおおらかな気質がある。マイ・ペン・ライは、何とかなるという楽天的で挫折感を伴わない心情である。

例えば、タイの庶民は、貯金をするよりあるお金を使ってしまうという話をよく聞く。日本の江戸庶民のように「宵越（よいご）しの銭を持たず」という精神であろう。タイの人は、将来のために今を犠牲にするより、今の生活を重視するという心情で、意思決定論からみると不確実性への回避が低く、現実享楽主義的であると言えるかもしれない。この考え方は、タイは、気候が暑く多雨で、自然が豊饒のため、国土が豊かで食べるものには困らないという状況にあったということも「マイ・ペン・ライ」という楽天的でおおらかな気質を生んだのであろう。

企業でタイ人は残業をしたがらないという声も聞くが、タイ人は仕事より家族生活を重視する。タイの町を歩くと、夕方から家族や親戚同士が屋台や飲食店で食事を楽しんでいる姿をよく見かけるし、バンコクのような大都会でも夜遅くまでデパートやショッピングセンターで買い物をしている家族づれが見られる。このようなことは、日本にはあまりな

いことで、タイ人のほうが日本人より生活を楽しむ術を心得ているようにもみえる。

(3) 権威主義—ナーイの社会

タイ人は、勤勉価値はあまり重要視されてこなかった。また、タイのエリートは、肉体労働、工場現場での労働を低くみており、軽蔑する傾向がある。日系企業の日本人は、タイでは、大卒技術者が現場に入りたがらないという印象を持つ人が多いが、それは労働に対する価値が日本と相違しているためである。文化的、歴史的にみると、それはタイの「チャオ・ナーイ社会」に求められるという。

チャオ・ナーイというのは、タイの旧社会の制度であるサクディ・ナー制における高級貴族官吏のことである。タイ社会を特徴づけるサクディ・ナー制とは、全国民を領有する国王が、平民に一定の土地の耕作権を下賜し、平民はその代償として、賦役、兵役、納税等の義務を果たすという、封建制度に近い社会制度である。サクディ・ナー制は、貴族官吏が平民を支配し、貴族階層と平民階層という二つの階層の階層分化をもたらす結果となった。タイでは、現在でもエリートは、チャオ・ナーイたる貴族官吏のようになること、チャオ・ナーイのような生活・価値観を持つことが理想とされている。チャオ・ナーイの理想的生活規範は、手を使つての労働、肉体労働をしないこと、金銭的に出し惜しみしないことだとされていた。働かないで、金を浪費して生きるという貴族官吏のような人が、タイではエリートの生活の理想であり、社会から威光を獲得できる人なのである。このような価値観が現代のタイ社会に依然として存在している。

ただし、ここで注意すべきは、タイのチャオ・ナーイに代表される身分制度は、現世や来世において、硬直的なものではなく、流動的過程であるということである。例えば、古い時代のアユタヤ王朝時代の身分制度にも、貴族は一世代下がるごとに官位が下がり、五

代を過ぎると平民と化するというきまりがみられ、下級官吏と平民の間にも出生による身分上の差異はなかった。出生によって身分が固定されるものではなく、各身分間に融通性がみられた。すなわち、タイ社会は、階層は存在するものの、現世においても階層内の移動、階層の上昇は可能な社会であった⁽⁵²⁾。

現在においても、大学においても優秀な学生は、官吏を目指して法文系の学部集中し、技術系学部は人気がないという。大卒者は、会社に入っても生産現場に入りたがらないし、現場を管理したり技術的援助をしたがらないという。タイのある日系企業の工場長は、工場長である自分が率先して働けば、労働者も働くようになって一生懸命に働いてみたが、タイ従業員で誰もついてくるものがなかったと述懐していたが、これは日本と勤労に対する考え方が相違している好例であろう。タイ社会の最高の価値たるチャオ・ナーイの理想は、労働しないことであり、この工場長は、日本人と同じように「工場長さえこんなに働いているのだから、我々も頑張らなければ」とタイの労働者が考えてくれるだろうという期待があったのだろう。しかし、現実には、全く逆に軽蔑され、おそらく「こんな暑いところまできて、あんなに働かなければならないのは、日本ではよほど使い物にならない人間だったのだろう」とタイ人に思われたためである。

(4) 個人主義

タイの企業経営に影響を与える文化・価値構造として個人主義的価値が指摘できる。ただタイ文化の個人主義といっても、それは西洋における個人主義とは異質のものである。周知のように西洋の個人主義は一神教たるキリスト教文化を基盤として成立し、神と人間との一対一の関係としての個人主義である。タイが個人主義的文化を持つといっても、それは個人が自由で、独立的であり拘束・規制を嫌うという意味である。では、なぜタイで

個人主義が醸成されたのであろうか。

タイは、稲作文化を中心とした村落社会で、川などでの漁業も盛んであった。「川に魚あり、田に米あり」、「タイには貧困あれど餓死なし」と言われるように、国土の豊かさがあった。歴史的にみるとタイの村落社会は、厳密な階層関係が存在していなかった。個人の社会的位置を支配するような固定した規則がなく、階層的な人間関係や共同労働のまとまりはあるが、それは全面的服従を意味するものではなかった。タイの村落社会では、村民個人の独立性・自主性が守られた上での、村長と村民、老若のある種の社会的位置・階層が認定されているくらいである。ただ、年長・先輩といった年功的要因は、かなり村落での人間関係で重視されていた。このようなタイの村落での個人主義的価値観は、現在でも依然としてタイの文化の特徴として大きく残っている。

さらに、タイにおける個人主義の醸成の原因として考えられるのは、タイ社会の家族制度が、東南アジアで一般的な双系的親族制が支配的で、核家族であったということである。タイでは、中国のような大家族、日本のような直系家族とは異なり、結婚すると双方の両親から離れて独立して家を構える核家族形態が村落において一般的であった。タイの親族・家族制度は、母系的家族にはじまり、現在でも母方要素の濃い双系の形態が目だっている。核家族制は、個人の独立、自主性や自由を助長し、個人主義的価値を植え付ける。

タイ人の個人主義的文化が、タイ人従業員は集団への忠誠心・一体感が希薄である、独立したが、規律を厳格に守らない、上下関係・年功を重視するといったタイの企業経営風土の特徴を生み出している。

3-7 アジアと比較経営のケース (3)

―ベトナムの文化・社会と企業経営風土

(1) 中国文化の影響

ベトナムは、東南アジア諸国で唯一、歴史

的に中国文化圏である。中国で「越」と呼ばれていたベトナム民族はもともと中国東南部に住んでいた民族で、中国での漢民族の発展に押されて中国南部から南下してインドシナ半島北部の紅河デルタに定着した。「ベトナム」とは、漢字の「越南」のベトナム読みである。中国の秦の滅亡後、南越王国は、この紅河デルタをその領域としていた。しかし、やがて南越王国は紀元前111年、中国の漢王朝に征服された。これを契機に、ベトナムは、以後1,000年にわたり中国の直接的政治支配を受け、これに対する抵抗の歴史が続いた。紀元後938年、ベトナムでは、呉権が独立の悲願を達成し、以後しだいに勢力を南進させて領土を拡げ、15世紀には、中部ベトナムに東南アジア系民族（マレー・インドネシア系民族）のチャン族が築いていたチャンバ王国を征服した。さらに17世紀末には、メコンデルタに居住していたクメール族（カンボジア系民族）を追い出して、ここに領土を拡大した。ベトナムの歴史は、このように中国による支配とそれに対する抵抗、および南進の歴史であったといえる⁽⁵³⁾。

このような歴史的経緯によりベトナムは、他の東南アジア諸国とは文化、社会的に相違した中国文化圏であった。ベトナムは、長い間、話し言葉はベトナム語であるが、文字は漢字を使用するという、日本と同様の漢字文化圏であった。このようなこともあり、ベトナムは、東南アジアでは唯一と言っていいほど異質な社会で、むしろ中国、韓国、日本といった東アジア諸国と文化的な共通点が多い。ベトナムは、固有のベトナム文化・社会を維持しながらも、中国の文化を受容しながら、独自の文化・社会を発展してきた。企業経営風土の視点からみると、ベトナム企業の特徴は、他の東南アジア諸国とは異質な、中国の文化の影響を受けつつ、独自の文化や制度が形成されたと言えるであろう。

(2) 稲作文化と村社会

ベトナムは、米の稲作が中心の村落共同体としての性格が強いという特徴がある。すなわち、歴史的、文化的に稲作文化の村社会であったという色彩が強い。ベトナムの村落は、第1に地方行政組織の末端（「総」と「社」）としての性格、第2に血縁集団としての性格、第3に村の守護神崇拝とその祭祀、村落共有地（公田）の耕作、共同労働、各種相互扶助組織の存在等による地縁的性格、などによって村社会としての結合性が強化されていったと思われる⁽⁵⁴⁾。

第1の総や社と呼ばれた地方行政組織の末端としての村落の性格については、歴史的にみると、19世紀初頭、フエを首都とし全ベトナムを支配したグエン（阮）王朝は、中央集権的な統治を行い、地方行政組織を整備したことが大きい。しかし、地方行政組織の末端に位置する村落としての総と社は、それ以前から歴史的に自治的性格が強かった。すなわち、地方行政組織の末端に位置する村落については、中央政府がその内部まで直接関与せず、その統治は村落自治に任せていた。中央政府は、村に対して村落自身の選んだ代表、すなわち「社長」（シャチュオソ）あるいは里長（リチュオソ）と呼ばれる者を通じて、間接的に治政を行なったにすぎなかった。複数の部落からなる村落は、国家に対して税金（人頭税と地租）と軍役のための人力、それに公共事業のための賦役を提供する義務を負った。中央政府は、それらの課税額および支払いの形態などについて村単位で決定を行なった。そして一旦政府からの村単位の割当てが決まると、村内での各戸への配分はもっぱら村内居住者の決定に委ねられた。このように、ベトナムの村落は、歴史的には多少変化があるが、強固な自治的性格をもっていた。「村落は小皇廷なり」、「社のしきたりは王のおきてに優先する」、「王の法律は村の垣根で止まる」とかいう語や諺が生まれたのである。

ベトナム戦争では、村落を拠点としたゲリ

ラ活動が盛んであったし、現在でも村落の結びつきが強い。このような村落共同体の存在は、米の稲作社会の性格と相まって、ベトナム人の絆の強さ、一面では集団主義の意識を醸成した。ベトナムの社会は、集団内に対しては仲間意識や助けあい意識が強いという性格は、このような村社会の伝統からきていると考えられる。ただし、一面、村社会の内では仲間意識・団結心が強いが、村の外に対しては、閉鎖的で、時には敵愾心を生むということもあった。ベトナム戦争での農村部の抵抗活動は、このようなベトナムの村社会の特徴から生じたことも1つの理由としてあるであろう。

第2の血縁集団としての村落の性格については、ベトナム村落内での血縁集団として家族を基本に宗族、同姓集団がある。ベトナムの家族制度は、家父長が強大な権威を持ち、父系家族制である。家族の絆は強く、かつては男子の多くは同一の村落に暮らした。宗族は、同一の祖先より発した子孫より成り、男系を原則とし、通常は同姓を名乗り、また同一祭祀を執り行なう親族集団である。同一の宗族成員間での婚姻は禁じられている。このような宗族は、中国の家族制度にもみられる。同姓集団は、これは同一の姓を名乗る者の全体で構成され、通常同姓者間での婚姻は禁じられている。以上のように、ベトナムの村落では、家族、宗族、同姓集団などの血縁集団を中心として構成されていた。

第3の村の守護神崇拝とその祭祀、村落共有地（公田）の耕作、共同労働、各種相互扶助組織の存在等による地縁的性格については、村落共有地である公田の存在が重要である。公田とは、村落が財産として持っている耕地で、譲渡しえないという特色がある。ベトナムでは、歴史的に稲作地域の部落では、耕地面積に占める公田の比率は、19世紀前中葉頃で約20%から100%程度と地域によりかなり差があったが、公田が全耕作面積中において、きわめて重要な地位を占めていた。

さらに、村落内で共同労働や相互扶助がかなり行われ、それが村落民の地縁的紐帯を強化する要因として作用した。

以上のように、稲作が中心のベトナム村落は、共同体的性格が強く、集団主義が明確にみられる。ベトナム村落の血縁的および地縁的性格からみて、村内の個人を規制する社会的紐帯が強く、村落は自律的で、かつ排他的であり、それは自己完結した閉鎖的共同体という特徴があるであろう。このような、ベトナムの村社会的な意識は、企業経営組織においても影響を与えている。

(3) 家族制度

ベトナムの家族制度は、家父長が強大な権威を持ち、父系家族制度という特徴を持っている。ベトナム人の家族の絆は強い。このベトナム人家族の絆の強さは、宗教的には祖先崇拜のためである。祖先崇拜は、本来儒教の教えに基づく思想が基礎になっており、中国文化の影響によるものであるが、ベトナムの祖先崇拜思想は、この儒教にのみ依拠したものではなく、ベトナム民族本来の基層文化ともいべきアニミズム（精霊崇拜）や仏教的な輪廻の思想とも深く関わりを持っているという点で、独特の特徴がある⁽⁵⁵⁾。

ベトナム人家族では、通常長男が父の家を継ぎ同居し、次男以下は父の家を去って新家となる。女子は婚姻によって家を離れ、その子孫は、もはや母の実家の祭祀には関係しない。

ベトナムにおける相続は、第1に遺産相続、第2に祭祀相続に分けられる。祭祀相続は、ベトナム特有のユニークな祖先儀礼財産の制度である。

第1の遺産相続は、通常の財産遺産の相続で、特に遺言がない場合、嫡出子・庶子（正式な妻子でない女性が産んだ子供）の区別を問わず、財産は女子をも含めて全ての子に均等に相続される。すなわち、後述する祖先祭祀のための田地（香火分）を除いて、私有地

は相続に際して嫡庶男女に関係なく、すべての子供に均分相続される。ベトナム特有の土地の細分化と多数の小土地所有者の出現は、こうした均等相続制によるところが大きかった。

第2の祭祀相続は、家父長を中心とした祖先祭祀のための儀礼財産（香火分）の制度である。祭祀相続においては、家父長は長子相続を原則とし、男系長男子のみが祖先祭祀を司祭する権利と義務を有する。このように、ベトナム家族制度は、父系的で、長子相続という特徴がある。もし家に男系子孫なくて家父長が死んだ場合には、傍系同族の次男以下の中から養子が採られ、それが不可能であれば、祖先祭祀は停止される。ベトナムには「子孫を残せ」とか、「三つの不孝のうち後継者がいないのが最大の不孝である」という諺がよく語られている。実子も養子もない者は、その財産を、村落の寺院または亭に寄付して、祖先祭祀を依頼することとなる。

ベトナムでは祖先の祭祀の儀礼財産を永久に継続していくために香火分（ファソ・フォン・ホア）という土地財産の制度が設けられている。近年では、子供一人の相続分というのが一般的慣行となっている。香火分は、村の土地台帳たる地簿に記載され、香火分はその所有権は家に属するが家父長がこれを管理する。家父長が死亡した場合は長男が、長男がすでに死亡している場合は次男、三男とその順序で相続管理される。香火分は譲渡を許されない。このような家父長による祭祀相続の制度は、ベトナム社会がいかに家族の存続と祖先祭祀の維持を重視しているかがわかる。

以上のように、ベトナムの家族制度は、祖先崇拜を中心として強固に団結する父系家族であり、通常の財産相続は均等相続制であることに、その特色が見出される。企業経営風土の視点からみると、ベトナム民間企業のトップマネジメントやコーポレートガバナンスにおいて、家族主義的傾向が強いという特

徴を生み出している。

3-8 アジア企業の経営の課題

近代化理論、収斂仮説を重要な鍵概念としながら、アジアの経営、そのなかでも華僑・華人系企業の経営、タイの文化と経営、ベトナムの文化・社会と企業経営風土に関するケースを考察した。

近年、アジア諸国では、日本のみならず、アセアン、中国、インドなどを中心として急速に産業化が進展している。21世紀は、アジアの時代といわれるほど、その経済発展は世界的に注目されている。しかし、アジアの経営の将来を展望すると、その課題は山積している。本稿で取り上げた東南アジア華僑・華人系企業は、東南アジアの代表的な経営のケースであるが、視野を広げて、将来のアジアでの企業経営のさらなる発展を考えるとまだ克服すべき課題も多い。

アジアの経営における将来の課題の第1は、所属主義の価値観の強い文化のなかでいかに業績主義の価値観を取り入れていくかである。所属主義の価値観が支配する経営の特徴と考えられる企業の経営者・資本の同族支配、所有と経営の未分離がアジアの多くの国で依然として多くみられる。アジア諸国の急激な産業化のなかで、この同族支配と所有と経営の未分離を克服してテクノクラートたる専門経営者をどう育成するか、アジアのこれからの企業経営発展の鍵となるであろう。

アジアの経営の第2の課題は、アジア社会の急速な近代化・産業化につれて社会的平等を求めるようになっていく背景のなかで、どうアジアに存在する権力の格差の大きい文化を克服していくかという問題である。大きな権力の格差を内包していると考えられる西アジアのインドのヒンドゥー教といった宗教文化、階級格差があつて当然と考える文化など、アジアには、まだ権力の格差が大きい価値観がある。アジア近代化・産業化圧力としての平等化・民主化といったイデオロギーとアジ

アの伝統文化をどう調和・調整させていくか、困難な問題であるがアジアの経営にとって重要な問題である。

現在のアジアをみて興味深いのは、アジアで経済が急成長している国は華僑・華人系企業の支配力の強い国であるという点である。台湾、シンガポールは華人国家であり、華僑・華人系企業がほぼ経済を支配している。最近経済発展が注目されているアセアン諸国、特にマレーシア、タイ、フィリピンは、華僑・華人系企業の経済支配力が強いし、中国はもちろん華人社会である。華僑・華人社会は、一般的な権力の格差が比較的小さい社会である。最近儒教文化圏の経済発展が注目されているが、儒教は権力の格差が小さく、教育・秩序を重視した価値観を持つという特徴を考えると極めて興味深い。さらに、東南アジアは多様な民族・文化・社会を持つ多民族国家がほとんどであるが、比較的階級制度がゆるやかで、階層間の流動性もある傾向にある。今後、アジアでは、貧困の克服と共に、平等主義的發展が必要となるであろう。

アジアの経営の第3の課題は、特に華僑・華人系企業にみられる商業資本家の経営行動をどう脱却していくかという点である。これまでのアジアの華僑・華人系企業は、技術・生産に関して多くを外資に依存する傾向があった。華僑・華人系企業では、その外資への依存をうまく利用し、結果として成功した面もあった。しかし、現在、アジア諸国の産業の高度化、高付加価値化といった状況に対応して、従来の商業資本家の経営行動から脱却して産業資本家的経営行動が重要となってきた。華僑・華人系企業の商業資本家の行動を生かしながらどう産業資本に脱却するか、これからの華僑・華人系企業の発展にとって重要な問題になろう。その点で、先駆的なのは台湾である。台湾は、ハイテクの産業国家として発展しており、産業資本家の経営行動が強くなっている。

アジアの経営の第4の課題は、規律、時間

厳守、公正・公平、正直、能率、合理主義等のいわゆる最低限の近代化意識の育成である。また、制度理論のいう執行、すなわち法律や規則の厳格な実行、およびそのための司法の公正が必要であろう。アジアの社会は、依然として、不正、腐敗、賄賂といった行為が社会の一部に存在している。アジアの企業や社会のなかに、当然持つべき近代化意識をどう浸透させていくかが重要な課題である。

これ以外にもアジアの経営の将来における課題は多い。著者は、国際比較経営理論モデルで、収斂圧力としての近代化・産業化について、拡散（多様性）圧力としての国固有の歴史的・伝統的文化を指摘した。ここで注意すべき点は、著者は将来のアジアの企業経営構造はすべて収斂し、西欧諸国の企業経営構造と同一になるなどと主張しているわけではないことである。将来、アジア的経営なるものが生まれるとしたら、どうアジアの伝統的価値観を生かして、収斂圧力としての企業経営構造の近代化と調和していくかが鍵であろう。それを克服すれば、アジアは真にアジア的経営といえるものが発展するであろう。

おわりに―「モダン・情報・グローバル社会」と国際・歴史比較経営

近代化理論については、時代遅れの思想で、現代は「ポストモダンの時代」であるとする説もある。しかし、著者は、近代化理論の主要な論理、理念は現在においても近い将来においても、依然として続いていると考えている。それは、近代化理論において、普遍性が内在している事、世界は現実には多くの発展途上国や中進国が存在し近代化を目指している事、先進国においても近代化の論理を超える歴史的段階に達していると思われない事、などのためである。

著者は、現在および近い将来の社会は、近代化理論の理念は依然として継続しつつ、新たな世界的な歴史的な動きとして、情報化と

グローバル化を加えた「モダン・情報・グローバル社会」であると考えている。すなわち、ポストモダンとは、モダン（近代化）・情報・グローバルの社会である。ただし、これからのモダン・近代化、特に産業の工業化は、地球環境問題という制約の中での成長、すなわち「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」という要因が極めて重要となるであろう。このような情報化とグローバル化について考察してみよう。

情報化の進展については、IT技術、通信技術、コンピューター技術、ロボット・人工知能技術などの発展により、歴史的に人類の生活が変化してきている。知識や情報のアクセスが、スマホやパソコンなどで容易に安くアクセスでき、グローバルな情報が瞬時に入手できる。世界のどこにいても、ほぼ同一の情報を瞬時に知ることのできる世界になってきている。さらに、現代のITは、情報の入手だけではなく、情報の発信も可能となった。インターネットや各種サイトで、世界中の人々が情報や意見を発信できるようになった。さらに、電子商取引（EC）により、パソコンから世界の商品やサービスを発注することができる。ロボット・人工知能技術は、これから最も発展が期待されている領域であり、その人類社会に与えるインパクトは予測できないほど大きなものとなる可能性がある。このような、世界的な情報化・ITの進展は、企業経営においても革命的な影響を与えている。国際比較経営の観点からみると、このような情報化・IT社会は、世界的に情報の均一化をもたらし、企業経営モデルの収斂圧力となっている。

グローバル化の進展については、世界の経済、政治、社会、文化、技術などに急激にグローバル化の大波が押し寄せている。企業の側面では、多国籍企業が発展し、輸出・輸入といった国際貿易が活発となり、企業の国際化が進展している。さらに、企業のサプライチェーンが細分化され、その各プロセスが

自己完結するようになり（代表的事例として部品のモジュール化がある）、ITの発展、関税や国際物流コストなど低下などもあり、各チェーン（設計・開発、生産工程、部品・コンポーネント、原材料、流通・販売など）の国際貿易（サービス貿易を含む）が急速に発展してきている。このような企業の国際経営の進歩により、技術、ノウハウ、資本などの国際的移転も促進している。企業の国際化、移民・外国人労働者の増加、国際観光の発達などにより、人のグローバル化も進展している。国際比較経営の観点からみると、このようなグローバル社会は、世界的に同一性を強め、企業経営モデルの強い収斂圧力となっている⁽⁵⁶⁾。

モダン・情報・グローバルの社会の進展は、人類の大きな進歩となる反面、多くの摩擦、問題が生ずる可能性がある。地球環境問題、格差の拡大、移民の増加、文化の画一化と多様性の排除、などといった問題である。

以上のように、近代化の理念は継承しつつ、情報化とグローバル化を加えた「モダン・情報・グローバル社会」が、現代や近い将来の世界の歴史的段階であると考えられる。ただし、ここで注意すべきは、このモダン・情報・グローバル化モデルは、あくまで理念的なものであり、すべての側面が収斂し、世界が同一のモデルや制度となることではないことである。具体的なモデルや制度については、各国でいろいろなモデルがありうる。例えば、近代化の側面である民主的、参加的、社会的平等などについては、先進国であっても、いろいろなモデルや制度がありうる。また、グローバル化の側面である企業の国際化、移民などについても、多様なモデルや制度があり得る。このように、収斂としてのモダン・情報・グローバル化は、理念的なものであって、モデルや制度は多元的モデルが存在することはもちろんである。

このポストモダンとしての「モダン・情報・グローバル社会」については、著者は別

の稿で詳しく論じたいと考えている。

注

- (1) Yeager T. J. (1999), 邦訳13ページ。
- (2) 新制度派経済学については、Yeager T. J. (1999), T. Eggertsson (1990), Jensen M. C. (1998), Jensen M. C. (2000), 菊澤研宗編著 (2006)、などに詳しい解説がある。
- (3) Simon H. A. (1997), および March J. G. & Simon H. A. (1958) を参照。
- (4) Williamson O. (1975)。
- (5) North の代表的著作として、North (1990) がある。
- (6) この定義は、青木 (1995) 1 ページによる。
- (7) North (1990)、訳書3ページによる。
- (8) North (1990)、訳書4ページによる。
- (9) この比較制度分析の視点からの分析の類型は、青木 (1996) 2 ページによる。
- (10) 青木 (1996) は、この戦略的補完性の説明として、以下の事例を挙げている。「たとえば、日本の鉄道網の中心をなす JR のシステムでは、新幹線を除いて線路の幅は狭軌に統一されている。列車の相互乗り入れの可能性や、それが駄目な場合の荷物や旅客の乗り換えに伴う費用を考えれば、新たな鉄道を造る場合、既存の鉄道網が狭軌中心なら狭軌の、広軌中心なら広軌の新鉄道を造ることが有利である。このように、システムの中で1つの仕組み（狭軌鉄道）の割合が増えるほど、その仕組みを選ぶことが有利になることを、「戦略的補完性 (strategic complementarity)」が存在するという。(同書8ページ)」
- (11) 青木 (1996) は、この制度的補完性の説明として、以下の事例を挙げている。「制度や仕組みには、それら同士の間

補完性が存在する。例えば、船舶・鉄道・航空機などを使った大量輸送のためには、港湾・駅・空港などのインフラストラクチャが必要である。しかしこれらの輸送インフラがあるからといって、輸送需要が生まれるわけではない。輸送インフラは後背地の需要に支えられているからである。他方・輸送インフラが存在しなければ後背地の利便性は低へ、人口も増えず商業蓄積も生まれない。輸送インフラと後背地の蓄積の間には、お互いの補完性が存在するのである。このような1つの経済システムに存在する多様な制度的仕組みが、お互いが制度的補完の関係にあることが「制度的補完性 (institutional complementarity)」であり、これが経済システムの強靱さを強めているのである。(同書7~9ページ)」

- (12) 青木 (1996) は、この経路依存性の説明として、以下の事例をあげている。「たとえば、明治時代に日本の鉄道が狭軌を採用したのは、狭小な国土の中で急速に鉄道建設を行う必要があった一方、経済発展を始めたばかりで資本蓄積の小さい日本経済にとって、それが経済負担の少ない選択だったからである。異なる制度の社会的適合度は、経済システムが直面する歴史的・技術的・社会的・経済的環境に依存するのであり、これが比較制度分析で重要な役割を果たす経済システムの「経路依存性 (path dependence)」である。(同書8ページ)」
- (13) Marsden D. (1999)。
- (14) Marsden D. (1999)、訳書59ページ、349ページ。
- (15) Marsden D. (1999)、訳書61ページ、349ページ。
- (16) Marsden D. (1999)、訳書46ページ、159ページ。
- (17) Marsden D. (1999)、訳書65ページ、159ページ。
- (18) Marsden D. (1999)、訳書158-163ページ。
- (19) Crouch C. & Streek W. (1997)、訳書9-11ページ。
- (20) Boyer R. (2004)、訳書14-15ページ、74-81ページ。
- (21) Boyer R. (2004)、訳書27-28ページ。
- (22) Amable B. (2003)、訳書199-208ページ。
- (23) Albert M. (1991)、訳書34-35ページ。
- (24) 近代化理論での富永健一氏の以下のような研究が注目される。富永健一 (1988)、富永健一 (1990)、富永健一 (1996)、富永健一 (1998)。
- (25) 収斂仮説の古典的研究として、Keer, C. (1960), Keer, C. (1983) などがある。
- (26) 日本がアジアの中で、なぜ早く近代化を為し遂げられたのか、という日本の近代化に関する研究は多数存在する。代表的研究として、マッシュ R. N.・萬成博著 (1977)、Bellah R. N. (1957)、Dore R. P. (1973)、Cole R. E. (1977)、Reischauer E. O. (1977)、Nakayama I. (1975)、村上泰亮、公文俊平、佐藤誠三郎 (1979)、などがある。
- (27) Persons T. & Shils, E. A. (1954)。
- (28) 同上訳書、132頁。
- (29) 同上訳書、132頁。
- (30) マックス・ウェーバー (浜島朗訳) (1967)。
- (31) 同上書、129頁。
- (32) 同上書、150頁。
- (33) Bellah R. N. (1957)。
- (34) 同上訳書、42-43頁。
- (35) この点に関する議論については、以下を参照。作田啓一 (1972)、佐藤慶幸 (1980)。
- (36) アメリカなどの先進諸国において、近年所得格差が拡大しているという事実がある。すなわち、先進国における貧

- 富の格差という現象である。これは、逆U字仮説では、説明出来ないという批判である。歴史的な所得格差、不平等に関する興味深い代表的研究として、Anthony B. Atkinson (2015) がある。
- (37) Hofstad G. (1980)。
- (38) 富永健一 (1996)、99-101 頁。
- (39) 著者は、拙著 (2012) 第1章で奉公人に関する詳しい分析を行っている。
- (40) Hsu F. L. K. (1963)。
- (41) 韓国は相続の際、家産は長男が優先されるが、分割相続の形である。韓国の財閥は、この家産相続の伝統を現在でも残しており、継承の際分割相続される例がある。すなわち財閥の経営権を継承の際、兄弟でそれぞれ企業グループの有力企業を分担、独立経営させ、いわゆる経営権の分割化を行なうのである。韓国の家族制度と経営については、服部民夫 (1988) が詳しい。
- (42) 綾部恒雄 (1992)、21-22 頁。
- (43) Burnham J. (1941)。
- (44) Berle A. A. (1955), Berle A. A. (1960), Berle A. A. (1963)。
- (45) Galbraith J. K. (1952), Galbraith J. K. (1967)。
- (46) Lammers C. J. & Hickson D. J. (1979)。
- (47) 意思決定とリーダーシップの参加的アプローチについては以下の研究があり、ほぼ発展途上国での参加的アプローチの低さで一致している。代表的な古典的研究として、Haite M. Ghiselli E. E. & Porter L. W. (1966), Negandhi A. R. (1975), 司馬正次 (1973)、などがある。
- (48) 華僑研究の代表的文献としては、須山卓 (1972)、須山卓・日比野丈夫・蔵居良造 (1974)、游仲勲 (1969)、瀨仲勲 (1970)、戴国輝 (1980)、内田直作 (1982)、李国卿 (1980)、直がある。
- (49) Bellah R. N. (1957)。
- (50) タイの文化研究の代表的文献としては、田中忠治 (1981)、田中忠治 (1988)、田中忠治 (1988)、河部利夫・田中忠治 (1970)、河部利夫 (1972)、河部利夫 (1989)、河部利夫 (1997)、綾部恒雄 (1971)、岩城雄次郎 (1985)、石井米雄 (1975)、石井米雄 (1975)、クリット・プラモート、チット・プーミサック著、田中忠治編訳 (1975)、などがある。
- (51) 綾部恒雄 (1992)、288-289 頁。
- (52) 綾部恒雄 (1992)、282-284 頁。
- (53) 高橋保・真保潤一郎 (1971)、19-20 頁。なお、ベトナムの農村村落の文化・社会的特徴については、桜井由躬雄 (1987)、ピエール・グルー (内藤莞爾訳) (1945)、山川寿一 (1942)、等の研究がある。
- (54) 高橋保・真保潤一郎 (1971)、14-54 頁。
- (55) 高橋保・真保潤一郎 (1971)、38-45 頁。
- (56) 最近のITとグローバル化がもたらす世界経済の収斂に関する興味深い研究として Baldwin R. (2016)、がある。

参考文献

- Anthony Giddens (2006), *Sociology, Polity Press*. (松尾・小幡・西岡・立松・藤井・内田訳 (2009) 『社会学』 而立書房)。
- Anthony B. Atkinson (2015), *Inequality: What Can Be Done ?*, Harvard University Press. (山形浩生・森本正史訳 (2015) 『21世紀の不平等』 東洋経済新報社)。
- Adler N. J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing.
- Aglietta M. (2005), Reberlioux, A. (2005), *Corporate Governance Drift : A Critique of Shareholder Value*, Edward Elgar Publishers.
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本的

- 生産システム』東洋経済新報社。
- 河部利夫・田中忠治 (1970) 『東南アジアの価値体系—タイ』現代アジア出版会。
- 河部利夫 (1972) 『タイ—その変動の中で』泰流社。
- 河部利夫 (1989) 『タイ国理解のキーワード』勁草書房。
- 河部利夫 (1997) 『タイのこころ—異文化理解のありかた』勁草書房。
- 綾部恒雄 (1971) 『タイ族—その社会と文化』弘文堂。
- 綾部恒雄 (1992) 『東南アジアの論理と心性』第一書房。
- 青木昌彦 (1992) 『日本経済の制度分析』筑摩書房。
- 青木昌彦 (1995) 『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社。
- 青木昌彦・奥野正寛 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 青木昌彦 (2001) 『比較制度分析に向けて』NTT出版。
- Amable B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*. (山田鋭夫訳 (2005) 『5つの資本主義』藤原書店)
- Baldwin R. (2016), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Harvard University Press. (遠藤真美訳 (2018) 『世界経済大いなる収斂』日本経済新聞社。)
- Bebchuk L. & Fried, J. M. (2004), *Pay Without Performance : The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press.
- Bellah R. N. (1957), *Tokugawa Religion*, The Free Press. (堀一郎・池田昭訳 (1966) 『日本近代化と宗教倫理』未来社。)
- Boyer R. (1993), *L'après-fordisme*, Jean-Pierre Durand. (荒井壽夫訳 (1996) 『アフター・フォーディズム』ミネルヴァ書房。)
- Burnham J. (1941), *The Managerial Revolution*, Indiana University Press.
- (竹山泰雄訳 (1965) 『経営者革命』東洋経済新報社。)
- Berle A. A. (1955), *The Twentieth Century Capitalist Revolution*, Macmillan, (桜井信行訳 (1956) 『二十世紀資本主義革命』東洋経済新報社。)
- Berle A. A. (1960), *Power Without Property*, Harcourt Brace. (加藤寛他訳 (1960) 『財産なき支配』論争社, 1960年。)
- Berle A. A. (1963), *The American Economic Public*, Macmillan, (晴山英夫訳 (1980) 『財産と権力』文眞堂。)
- ボウイエ R・山田鋭夫 (1993-a) 『レギュレーションコレクション1 危険—資本主義』藤原書店。
- ボウイエ R・山田鋭夫 (1993-b) 『レギュレーションコレクション2 転換—社会主義』藤原書店。
- ボウイエ R・山田鋭夫 (1996) 『レギュレーションコレクション3 ラポール・サラリアル』藤原書店。
- ボウイエ R・山田鋭夫 (1997) 『レギュレーションコレクション4 国際レジームの再編』藤原書店。
- ボウイエ R. (山田鋭夫監修、原田裕治訳) (2019) 『資本主義の政治経済学』藤原書店。
- Cole R. E. (1977), *Work, Mobility, and Participation*, University of California Press.
- Coase, R. H. (1988), *The Firm, the market, and the law*, The University of Chicago Press, (宮沢・後藤・藤垣訳 (1992) 『企業・市場・法』東洋経済新報社。)
- Crouch C. & Streeck W. (1997), *Political Economy of Modern Capitalism*, Colin Crouch & Wolfgang Chicago Press. (山田鋭夫 (2001) 『現在の資本主義制度—グローバリズムと多様性』NTT出版。)
- Charkham, J. P. (1994), *Keeping Good Company : A Study of Corporate*

- Governance in Five Countries*, Oxford University Press.
- Chew D. H. (1997), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A Comparison of the Economic Performance*, Oxford University Press.
- Clark B. Kim & Fujimoto T. (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (藤本隆宏、キム・クラーク (1993)『実証研究 製品開発力—日米欧自動車メーカー 20社の詳細調査』ダイヤモンド社。)
- Dore R. P. (1973), *British Factory – Japanese Factory*, University of California Press. (山之内・永易訳 (1987)『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学』筑摩書房。)
- Dore R. P. (1986), *Flexible Regidities*, Athlone Press.
- Dore R. P. (1987), *Taking Japan Seriously*, Athlone Press.
- ロナルド・ドーア (2006)『誰のための会社にするか』岩波書店。
- 深尾光洋・森田泰子 (1997)『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競走—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論社。
- グエン・スアン・オアイン、丹野勲編訳 (1995)『概説ベトナム経済』有斐閣。
- Galbraith J. K. (1952), *American Capitalism*, Riverside Press. (藤瀬五郎訳 (1955)『アメリカ資本主義』時事通信社。)
- Galbraith J. K. (1967), *The New Industrial State*, (都留重人訳 (1968)『新しい産業国家』河出書房新社。)
- Gourevitch P. A. & Shinn J. J. (2005) *Political Power and Corporate Control Politics of Corporate Governance*, Princeton University Press.
- Hampden C. M. & Trompenaars A. (1993), *Seven Culture of Capitalism*, Charles Mampden-Turner. (上原・若田部訳 (1997)『7つの資本主義』日本経済新聞社)
- Haite M. Ghiselli E. E. & Porter L. W. (1966), *Managerial Thinking: An International Study*, John Wiley & Sons. (金山宣夫訳 (1997)『管理者の意識』サイマル出版会。)
- Hall P. A. & Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press. (遠藤・我孫子・山田・宇仁・藤田訳 (2007)『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版。)
- Hodgson G. M. (1988), *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Geoffrey Hodgson. (八木・橋本・家本・中矢訳 (1997)『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会。)
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*, SAGE. (萬成・安藤監訳 (1984)『経営文化の国際比較』産能大出版部。)
- Hirschmeier J. Yui T. (1975), *The Development of Japanese Business, 1600-1973*, George Allen & Unwin, Harvard University Press. (ヒルシュマイヤー・由井常彦 (1977)『日本の経営発展—近代化と企業経営』東洋経済新報社。)
- Hsu F. L. K. (1963), *Clan, Caste, and Club*, D. Van Nostrand. (作田啓一・浜口恵俊訳 (1971)『比較文明社会論—クラン・カスト・家元』培風館。)
- 服部民夫 (1988)『韓国の経営発展』文眞堂。
- 岩城雄次郎 (1985)『日タイ比較文化考』勤草書房。
- 石井米雄 (1975)『上座部仏教の政治社会学』創文社。
- 石井米雄 (1975)『タイ国—ひとつの稲作社会』創文社。
- 市村真一編 (1988)『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社。

- 板垣博編著 (1977) 『日本の経営・生産システムと東アジア』 ミネルヴァ書房。
- Jacoby S. M. (2005), *The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press.
- Jensen, M. C. (1998), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press.
- Jensen M. C. (2000), *A Theory of The Firm : Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press.
- Keer C. Dunlop J. T. Harbison, F. H. & Myers C. H. (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Harvard University Press. (中山伊知郎監訳 (1963) 『インダストリアリズム』 東洋経済新報社。)
- Keer C. (1983), *The Future of Industrial Societies : Convergence or Continuing*, Harvard University Press. (嘉治元朗監訳 (1984) 『産業社会のゆくえー収斂か拡散か』 東京大学出版会。)
- クリット・プラモート、チット・プーミサック著、田中忠治編訳 (1975) 『タイのこころ』 めこん。
- 菊池敏夫・平田光弘 (2005) 『企業統治の国際比較』 文眞堂。
- 加護野・野中・榊原・奥村 (1983) 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社。
- 小林耕二 (2001) 『比較政治』 東京大学出版会。
- 館林正彦・曾我謙悟・街鳥聡史 (2008) 『比較政治制度論』 有斐閣。
- 菊澤研宗 (2004) 『比較コーポレート・ガバナンス論』 有斐閣。
- 菊澤研宗 (1988) 『日米独組織の経済分析ー新制度派比較組織論』 文眞堂。
- 菊澤研宗編著 (2006) 『組織の経済学ー新制度派経済学の応用』 中央経済社。
- 小池和男・猪木武徳編著 (1987) 『人材形成の国際比較ー東アジアと日本』 東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成ー日米英独の比較』 東洋経済新報社。
- 河野勝 (2002) 『制度』 東京大学出版会。
- Lester C. Thurow (2003), *Fortune Favors The Bold*, Harper Cokkins. (三上義一訳 (2004) 『知識資本主義』 ダイアモンド社。)
- Lammers C. J. & Hickson D. J. (1979), *Organization Alike and Anlike*, Loutedger & Kegan Paul,
- マックス・ウェーバー (浜島朗訳) (1967) 『権力と支配』 有斐閣。
- M. Albert (1991), *Capitalisme Cotre Capitalisme*, de Seuil. (小池はるひ訳 (1996) 『資本主義対資本主義』 竹内書店)
- Milgram P. & Roberts J. (1992), *Economics, Organization, & Management*, Prentice Hall. (奥野正博他訳 (1997) 『組織の経済学』 NTT出版)
- Marie Lavigne (1999), *The Economics of Transition*, Macmillan. (栖原学訳 (2001) 『移行の経済学』 日本評論社)
- March J. G. & Simon, H. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』 ダイアモンド社。)
- マッシュ R. N.・萬成博著 (1977) 『近代化と日本の工場』 東京大学出版会。
- 盛山和夫 (1995) 『制度論の構図』 創文社。
- 盛山和夫 (2000) 『権力』 東京大学出版会。
- 村上泰亮、公文俊平、佐藤誠三郎 (1979) 『文明としてのイエ社会』 中央公論社。
- Negandhi A. R. (1975), *Organization Theory in Open System*, Kennikat Press and Dunellen Publishing.
- Nath R. (1988), *Comparative Management : A Regional View*, Ballinger.

- Nakayama I. (1975), *Industrialization and Labor: Management Relations in Japan*, Japan Institute of Labor.
- 中野卓 (1968) 『家と同族団の理論』 未来社。
- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視 訳 (1994) 『制度・制度変化・経済成果』 晃洋書房)
- 大橋昭一・小田章・G. シャンツ (1995) 『日本的経営とドイツ的経営』 千倉書房。
- Orilean A. (1999), *Le Pouvoir De La Finance*, Odile Jacob. (坂口・清水訳 (2001) 『金融の権力』 藤原書店。)
- 岡本康雄編著 (1998) 『日系企業in東アジア』 有斐閣。
- 岡本康雄編著 (2000) 『北米日系企業の経営』 同文館。
- Peacock J. L. & Kirsch A. K. (1970), *The Human Direction: An Evolutionary Approach to Social and Cultural Anthropology*. (水野浩一訳 (1975) 『社会発展と近代化』 ミネルヴァ書房)。
- Persons T. & Shils, E. A. (1954), *Toward a General Theory of Actions*, Harvard University Press. (永井・作田・橋本訳 (1960) 『行為の総合理論をめざして』 日本評論社。)
- Persons T. (1966), *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*, Prentice-Hall. (矢沢修次郎訳 (1971) 『社会類型—深化と比較—』 至誠社。)
- Persons T. (1971), *The System of Modern Societies*, Prentice-Hall. (井門富二夫訳 (1977) 『近代社会の体系』 至誠社。)
- Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nation*, The Free Press. (土岐・中辻・小野寺・戸成訳 (1992) 『国の競争優位 (上) (下)』 ダイヤモンド社。)
- Piore M. J. & Sabel, C. F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books. (山之内・永易・石田訳 (1993) 『第2の産業分水嶺』 筑摩書房。)
- ピエール・グルー (内藤莞爾訳 (1945) 『仏村の村落と農民 上巻』 生活社。)
- 李国卿 (1980) 『華僑資本の生成と発展』 文真堂。
- Reischauer E. O. (1977), *The Japanese*, Harvard University Press.
- Roberts J. (2004), *The Modern Firms: Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘訳 (2005) 『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学』 NTT出版。)
- Simon H. A. (1997), *Administrative Behavior*, The Free Press. (二村・桑田・高尾・西脇・高柳訳 (2009) 『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』 ダイヤモンド社。)
- Scott W. (1995) *Institution and Organization*, Sage (河野・板橋訳 (1998) 『制度と組織』 税務経理協会。
- 澤田康幸・園部哲史編著 (2006) 『市場と経済発展』 東洋経済新報社。
- 桜井由躬雄『ベトナム村落の形成』 創文社。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』 有斐閣。
- 須山卓 (1972) 『華僑経済史』 近藤出版社。
- 須山卓・日比野丈夫・蔵居良造 (1974) 『華僑』 日本放送出版協会。
- 作田啓一 (1972) 『価値の社会学』 岩波書店。
- 佐藤慶幸 (1980) 「組織比較分析のための一視点」 (現代のエスプリ『集団主義』 No. 160、至文堂、165～174頁)。
- 司馬正次 (1973) 『労働の国際比較』 東洋経済新報社。
- 戴国輝 (1980) 『華僑』 研文出版。
- スコット S.・仲田正機・長谷川治清著 (2006) 『企業と管理の国際比較—英米型と日本型』 中央経済社。
- 田中忠治 (1981) 『タイ事情 (上) (下)』 日

- 中出版。
- 田中忠治 (1988) 『タイー入門』 日中出版。
- 田中忠治 (1988) 『タイー歴史と文化』 日中出版。
- 高橋保・真保潤一郎 (1971) 『東南アジアの価値体系3 ベトナム』 現代アジア出版会。
- 丹野勲・原田仁文 (2005) 『ベトナム現地化の国際経営比較—日系・欧米系・現地企業の人的資源管理、戦略を中心として—』 文眞堂。
- 丹野勲 (2005) 『アジア太平洋の国際経営—国際比較経営からのアプローチ—』 同文館。
- 丹野勲 (2005) 『アジアフロンティア地域の制度と国際経営—CLMVT (カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、タイ) と中国の制度と経営環境—』 同文館。
- 丹野勲 (2010) 『アジアフロンティア地域の制度と国際経営—CLMVT (カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、タイ) と中国の制度と経営環境—』 文眞堂。
- 丹野勲 (2012) 『日本の労働制度の歴史と戦略—江戸時代の奉公人制度から現代までの日本的雇用慣行—』 泉文堂。
- 丹野勲 (2017) 『日本企業の東南アジア進出のルーツと戦略—戦前期南洋での国際経営と日本人移民の歴史—』 同文館。
- 丹野勲 (2018) 『戦前の南洋日本人移民の歴史—豪州、南洋群島、ニューギニア—』 お茶の水書房。
- 丹野勲 (2020) 『東南アジアとの交易・投資400年の歴史と国際経営—朱印船貿易から戦前・戦後の日本企業の南洋・東南アジア進出』 (創成社、刊行予定)。
- Todaro M. P. & Smith S. C. (2003), *Economic Development*, Addison-Wesley. (岡田監訳 (2004) 『開発経済学』 国際協力出版会)。
- Thomas L. Friedman (2006), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, International Creative Management. (伏見威蕃訳 (2008) 『フラット化する世界—経済の大転換と人間の未来—』 日本経済新聞出版社)。
- 富永健一 (1965) 『社会変動の理論』 岩波書店。
- 富永健一 (1986) 『社会学原理』 岩波書店。
- 富永健一 (1988) 『産業社会の転機』 東京大学出版会。
- 富永健一 (1990) 『日本の近代化と社会変動』 講談社。
- 富永健一 (1996) 『近代化の理論』 講談社。
- 富永健一 (1998) 『マックス・ヴェーバーとアジアの近代化』 講談社。
- 武田清子編著 (1970) 『比較近代化論』 未来社。
- 内田直作 (1982) 『東南アジア華僑の社会と経済』 千倉書房。
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社)。
- Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press.
- Williamson O. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Yeager T. J. (1999), *Institutions, Transition Economics, and Economic Development*, Westview Press. (青山繁訳 (2001) 『新制度派経済学入門』 東洋経済新報社)。
- 山田鋭夫 (2008) 『さまざまな資本主義—比較資本主義分析』 藤原書店。
- 山川寿一 (1942) 『仏印の住民と習俗』 偕成社。
- 游仲勲 (1969) 『華僑経済の研究』 アジア経済研究所。
- 游仲勲 (1970) 『東南アジアの華僑』 アジア経済研究所。