

---

# 異文化経営の制度分析序説

## ——企業内経営システムの比較制度分析——

丹 野 勲

---

### はじめに

本稿の研究課題は、異文化での企業経営を比較制度分析の視点で考察することである。本研究では、経済学を中心として発展してきた制度分析<sup>1)</sup>を援用して、企業内経営システムの制度分析を行う。特に、本稿では、トップマネジメント、資本構造とコーポレートガバナンス、組織と組織行動、人的資源といった企業内経営システムの制度分析を中心として考察する。また、オーストラリアの企業経営に関して、制度分析の視点からケース研究を行う。

### 第1節 制度分析のアプローチ

#### (1) 経済システムの比較制度分析

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<sup>2)</sup>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) は、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<sup>3)</sup>。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<sup>4)</sup>。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<sup>5)</sup>。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。

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<sup>6)</sup>。

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<sup>7)</sup>。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)<sup>8)</sup>」という視点である。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<sup>9)</sup>。

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)<sup>10)</sup>」という視点である。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、人をある特定の経路に向かわせる事である<sup>11)</sup>。

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おうとする試みである。

本稿では、以上のような比較制度分析のアプローチを基礎として、企業経営構造の制度分析を行う。

## (2) 文化と制度

制度と並んでその経済や企業経営構造を規定していると思われるものに文化が存在する。文化はその社会に属する人々が共有する価値観、選好といえる。これに対して「制度」はその社会で広く認められている一定のルール(きまり)、行動パターンである。

企業経営と文化を考察する際に重要な視点は、文化をどのレベルでとらえ

るかということである。マクロ文化という視点に立つと、アジアの文化、日本の文化といった国や地域レベルの文化が対象になる。これに対して、ミクロ文化という視点に立つと、企業文化、組織文化という企業や職場レベルでの文化、風土ということが研究対象になる。

文化と制度の関係を考える場合、文化と制度には補完性が存在する視点が重要である。ある文化に適合する制度が構築され、その制度が一般化すると、制度が文化を強化するという作用が働くのである。例えば、日本は集団主義的文化をもっているとされるが、その集団的文化に適合する経営制度が作られると、その制度が、人間を集団主義の文化に適合することを強制するのである。集団主義的意思決定、稟議制度、大部屋主義、チームプレーによる仕事、職務の無限定性、等の集団的文化に適合する経営制度が、戦略的補完性により制度として一般化すると、この制度が、個人主義の文化を抑制し、集団主義の文化を強化するような働くのである。集団主義の経営制度の元で、個人主義的行動を行うことは、組織から阻害、排除される可能性が高いのである。

## 第2節 トップマネジメントのシステム

### ——トップマネジメント制度・構造——

トップマネジメントの制度・構造は、国により若干相違がある。株式会社制度の場合、ほとんどの国が取締役会・株主総会・監査役会をトップマネジメントの機関としているが、これら以外の機関が存在している国もある。例えば、アメリカやイギリスを中心とした広く西欧諸国や一部のアジア諸国の企業に存在する経営執行委員会というトップマネジメント機関や、中国等の社会主義国の国営企業にまだ存在する企業内の共産党委員会の存在がある。

コーポレートガバナンス（企業統治）の視点から見ると、<sup>12)</sup>トップマネジメントの各機関のパワーや構造が国により微妙に相違している。また、取締役

の選任については、株主総会で選任される国や、監査役会で選任される国があり、国により相違がある。

取締役の経歴についても、国際的に見ると相違がある。取締役のほとんどが企業内部の出身か、または親会社・関連会社出身のいわゆる内部取締役であるケースと、かなりの割合で内部出身以外の取締役である外部取締役を置いているケースがある。また、取締役は、企業内部の昇進による内部昇進取締役と、企業の外部の人材を採用した外部スカウト取締役のケースがある。

国際的に見ると、トップマネジメントの制度・構造は、以下の3つのモデルに分類できよう。

#### (a) トップマネジメントのアメリカモデル

第1は、アメリカモデルである。アメリカの場合は、株主総会によって専任された取締役会が、会社の業務執行を行う機関として法律上定められているが、現実には、取締役会によって選任された最高経営責任者(chief executive officer: CEO)を代表とする経営執行委員会(executive committee)が業務執行を担当する形が一般的である。取締役会は、実質的には株主の意向を反映して、経営執行委員会をモニタリングし監督するという機能を果たしている。取締役は、会社の内部から選任された内部取締役と、かなりの割合で存在する会社外部の人材から登用する社外取締役によって構成される。経営執行委員会代表は取締役会の会長を兼任するケースが多く、経営執行委員会のメンバーについては、取締役であるケースとないケースがある。アメリカは、この経営執行委員会が、トップマネジメントの業務執行機関として機能しているという特徴がある。アメリカモデルは、イギリスを始めかなりの国で採用されている。

#### (b) トップマネジメントのドイツモデル

第2は、ドイツモデルである。<sup>13)</sup>ドイツの場合は、他の国と比較して監査役会の権限が強い。大会社については、監査役会の半数を株主総会で選任し、残りの半数を従業員代表として従業員が選任する形となっている。さらに、

監査役会は、取締役を選任する権限をもち、取締役会をモニタリングし、監督するという機能を果たしている。取締役会は、実質的に、経営の業務執行を担う機関として位置づけられている。また、取締役と監査役の兼任は認められていない。ドイツは、業務執行機関としての取締役会と監督機関としての監査役会を明確に分離して、別個の機関とするシステムである。

### (c) トップマネジメントの日本モデル

第3は、日本モデルである。日本の場合は、アメリカのような経営執行委員会が存在せず、取締役会が、実質的に業務執行機関である形が一般的である。アメリカの場合と同じく、取締役は、株主総会で直接選任される。取締役は、会社の内部の人材を登用する取締役がほとんどで、いわゆる社外取締役は少ない。日本では、業務執行機関である取締役会をモニタリング監督するトップマネジメント機関として、監査役会にその役目が期待される制度となっている。しかし、現実には、監査役の多くが企業内部出身の監査役であること、監査役の社内ランクが低いこと、監査役が名誉職的な地位にあること等により、監査役会が取締役会をモニタリングし監督する機能を果たしにくい構造となっている。

## 第3節 資本構造とコーポレートガバナンスのシステム

企業が大規模化し、経済が産業化するにつれて、株主構造が個人・家族を中心とした構造から、法人や機関による所有に移行し、所有と経営が分離するという動きは、国際的視点で見てもほぼ同様である。ただ、国により、大企業においても所有形態が個人・家族所有の傾向が強い国が存在する。個人・家族所有といっても、直接出資するのではなく、持ち株会社を通しての間接投資という形態での支配という形も多い。例えば、アジアでは、いわゆる華僑・華人企業で典型的に見られる支配構造であり、ヨーロッパでもフランスなどで見られる。所有と経営の分離は、同じ程度の経済的発展レベルの国で

あっても、若干その進展が相違している。

私企業以外の企業形態として、社会主義国のみならず資本主義国においても、いわゆる公営企業・共同組合企業が多く存在している。現在、公営企業の民営化の動きが社会主義国だけではなく資本主義諸国でも共通する世界的趨勢として存在していることは注目される。

国際的にみると、企業の資本構造とコーポレートガバナンスに関して、以下の3つのモデルに分類できよう。

(a) **アメリカモデル**

第1は、アメリカモデルである。アメリカの大企業では、所有と経営が分離が進展しているが、株主の力が相対的に強く企業経営においても株主の利益を最大化する行動をとりやすい。アメリカでは、年金基金や投資信託などの機関投資家による株式保有割合が高く、これらの機関投資家は、どちらかという短期的視点で自己の利益の最大化すること、すなわちそのポートフォリオからの短期的な収益を最大化するという行動を志向する傾向が強い。また、機関投資家は、株式を短期間で売買する行動をとる傾向がある。アメリカの機関投資家は、長期的に株式を保有し、安定株主として会社の経営を見つめるという意識は希薄である。

(b) **日本・ドイツモデル**

第2は、日本・ドイツモデルである。日本の大企業では、所有と経営の分離は進展しているが、グループの企業や長期的な取引関係にある他の企業の株式を保有する株式の相互持ち合いがかなり存在している。また、銀行や保険会社といった金融機関が、そのグループ企業や長期的な取引先の企業の株式を所有することも行われている。この法人所有の形態は、どちらかという<sup>14)</sup>と長期的視点に立った投資であり、安定株主という傾向がある。ドイツにおいても、主に大銀行を中心として、産業企業の株式所有が広範に行われている。ドイツでは、大銀行が、メインバンクとして、役員派遣、経営モニタリング・コンサルティング、保険機能等の広範な機能を果たしており、金融機

関と産業企業とは相互に密接な関係が存在する。

#### (c) アジア華僑・華人型ファミリービジネスモデル

第3は、アジア華僑・華人型ファミリービジネスモデルである。この形は、所有構造において個人・家族支配が強く、所有と経営の分離があまり進展していない、いわゆるファミリービジネスの色彩が強い形態である。個人・家族による直接出資による支配と、持ち株会社を通しての間接投資という支配の形態も多く存在する。

### 第4節 人的資源管理のシステム

#### (1) 人的資源管理システムの類型化

国際的にみると、企業の人的資源管理のシステムは、以下のように類型化できるであろう。

第1に、人的資源管理の全般的方針として、従業員の身分・待遇等で均一性を重視する制度をとるか、それとも身分・待遇等で格差を設ける制度をとるかの決定である。

イギリスは、歴史的にブルーカラーとホワイトカラーの格差が存在し、階級社会の傾向が依然として濃厚である。イギリスの企業の賃金体系においては、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度が異なっているのが一般的である。ホワイトカラーは、月給制や年俸制が中心であるのに対して、ブルーカラーは、日給や週給が基本となる賃金制度である。昇進においても、ブルーカラーの昇進経路と、ホワイトカラーの昇進経路が異なっている企業が多い。また、ブルーカラーがホワイトカラーに職種転換するのは、一般的に困難である。さらに、食堂、駐車場、トイレ、制服等の格差を設ける企業もある。

日本を代表とする国では、従業員の身分・待遇等で出来るだけ格差を設けず、身分の均一性を重視する制度をとる企業が多い。賃金体系では、ホワイ



トカラーとブルーカラーが同一の月給制度や年俸制度を基本とする。また、ホワイトカラーとブルーカラーとの職種転換をも実施する。その他の労働条件をも出来るだけ同一にし、身分の均一性を重視する政策を採っている。

この従業員に対する身分の均一性や格差の制度には、当然国による相違のみならず、企業による相違もある。アメリカの企業でも、身分の均一性を方針としているヒューレット・パッカード社、IBM社等が存在する。特に近年、ハイテク企業、優良企業といわれているアメリカ企業で身分の均一性を方針としている企業は多い。

第2は、人的資源のフローのシステムによる類型である。採用、キャリア形成、配置転換、昇進、離職、退職、教育訓練、熟練形成等、従業員のフローに関する人的資源管理システムの制度である。

採用については、スペシャリストを基本にする採用制度と、ジェネラリストを基本とする採用制度に類型化できるであろう。スペシャリスト的採用制度は、アメリカやイギリスの企業で一般的で、ある特定の職種に対する補充として、その職種に最も適合する人材を採用する形をとる。それ故、職務が明確化された採用となるため、その職務を遂行する能力や経験を持つ人材を採用することになる。ジェネラリスト的採用制度は、日本やアジアの一部の企業で一般的で、個々の職務内容を必ずしも明確化せず、大雑把なグループとして採用し、入社後の研修や配置により適性を見た上で配置する制度である。

キャリア形成については、採用制度と関連して、スペシャリスト的キャリア形成と、ジェネラリスト的キャリア形成に類型化できるであろう。スペシャリスト的キャリア形成は、採用後、同一の職種や職務を基本にした配置、ジョブローテーション、昇進を原則とする制度である。ジェネラリスト的キャリア形成は、採用後、多様な職種を経験させることを基本とした配置、ジョブローテーション、昇進を原則とする制度である。

昇進については、年功と業績のどちらにより比重を置くかでの類型、およ

び内部昇進を重視するか否かによる類型がある。日本や儒教思想の影響が強いアジアの国の企業は、昇進の場合、年功を重視する傾向がある。アメリカの企業では、業績をより重視する傾向がある。内部昇進を重視するか否かについては、より上位のポストが空いた場合、企業内部の従業員を昇進させることに重点を置く企業と、外部の人材により補充する企業がある。

解雇については、従業員を出来るだけ解雇せず長期雇用を維持しようとする方針、および、必要な場合解雇することとし、必ずしも長期雇用にこだわらない方針の企業という類型がある。

教育訓練、熟練形成については、各種の企業内教育を重視する企業の類型と、企業外の教育に重点を置く企業の類型がある。企業内教育を重視する企業は、OJT（オンザ・ジョブ・トレーニング）、社内研修といった企業の内部で行う教育訓練が中心となる。企業外の教育訓練を重視する企業は、外部の教育訓練機関、労働組合等に、教育訓練を依存している。

第3は、職務システムの類型である。職務の割り当て、職務の文書化を中心とした職務設計システムによる類型である。

職務の割り当てについては、個々人に、職務の範囲、責任、権限を明確に割り当て規定する職務システムの類型、および、個々人に、職務の範囲、責任、権限を明確に割り当て規定するのではない職務システムの類型がある。前者は、職務の割り当てが、個人を基本とし、職務限定的な職務設計システムである。後者は、職務の割り当てをチームや集団を基本とし、個人の職務の範囲は状況により伸縮するチームワークを中心に仕事を遂行する職務設計システムである。

職務の文書化については、職務・仕事の内容を、文書化・マニュアル化する形式知に重点をおく企業の類型、および、職務の文書化より、集団構成員相互の組織学習による暗黙知を重点とする企業の類型がある。

## (2) 熟練形成の制度

熟練形態を、企業（関係）特殊技能と一般的（機能的）技能に分類する考え<sup>15)</sup>方がある。

企業特殊的技能（firm [relation]- specific skill）とは、特定の企業に対してのみ価値のある知識、技能であり、企業が変わると価値が下がる知識、技能である。例えば、「異常への対応」のような、ある企業で使用している特定の機械に対する知識や技術、また、問題が発生した際、どの部署や担当者<sup>15)</sup>と連絡をとったらいいかという企業内組織についての知識などの技能である。なお、このような企業特殊的な意味での知識を、コンテクスト的知識と呼ぶ。企業（関係）特殊技能の習得のための人的投資の費用は sunk されるため、一度投資するとその費用を回収するには同一の企業との関係を継続する方が有利である。そのような技能には、先に挙げたコンテクスト的知識のような企業特殊技能と、例えば部品メーカーが特定の組立メーカー専用であるため他社の車には使えない部品製造技術を蓄積する、といった企業間取引における関係特殊技能がある。これに対し一般的技能（機能的技能）（general skill）とは、他の企業に移っても価値が変わらず、外部労働市場で価値が決まる技能であり、sunk・コストはかからない。

<sup>16)</sup>小池によると、技能形成のキャリアを、横の広がり<sup>16)</sup>と、縦の広がり<sup>16)</sup>に分類している。「横の広がり」とは、幅広いキャリアということであり、前後の工程などを経験して、職務の遂行が可能な範囲を拡大する技能形成のキャリアである。これにより、従業員は、工程や生産の仕組みや技術をより理解できることになる。「縦の広がり」とは、内部昇進による技能形成のキャリアである。現場の従業員が、技能蓄積により、職長、班長、管理職等の上位の階層に昇進していく技能形成のキャリアである。また、小池は、技能を形成する基礎としての作業について、2つに分類している。「ふだんの作業（usual operations）」と「ふだんと違った作業（unusual operations）」である。ふだんの作業とは、規格化され、繰り返しの多い作業である。これは、サイモン

の言うプログラム化された意思決定による作業であろう。ふだんと違った作業は、「変化への対応」と、「異常への対応」に分類される。変化への対応とは、新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方法の変化、労働力構成の変化、等の作業現場の変化による対応である。

## 第5節 意思決定論によりみた組織と組織行動のシステム

異文化経営の視点より企業経営をみると、国により最も差異があると考えられるのは、組織行動の側面である。異文化における企業経営を考察する場合、組織行動の分析が重要となる。また、比較制度分析の視点で企業経営をみる場合においても、組織、組織行動の側面は重要である。本節では、異文化環境での組織・組織行動に関して、意思決定を中心とした視点から考察する。

### (1) 個人の意思決定と集団の意思決定

日本企業の意思決定の特徴は、集団主義的意思決定であり、ボトムアップの傾向にあるのに対して、アメリカ企業の意思決定は、個人主義的意思決定で、トップダウンの傾向にあるとする研究が多い。異文化における意思決定に関して、集団主義的意思決定と個人主義的意思決定のパターンに分類できる。

理論的に考えると、個人の意思決定と集団の意思決定について、お互いに欠点と利点が存在するのであって、どちらが優れているかというものではない。意思決定理論から、個人の意思決定と集団の意思決定の問題について考えてみよう。<sup>17)</sup>

個人による意思決定の利点は、理論的に考えると以下の点を指摘できる。第1は、時間が速く、敏速な意思決定が出来ることである。環境の変化が激しいような状況下においては、個人的意思決定の強みとなる場合がある。こ

れに対して、集団による意思決定では、集団の合意を得るために時間がかかる。

第2は、責任の明確さである。誰が決定を下したかが明確であるため、結果に対する責任がわかりやすい。集団的意思決定では、責任が最もあいまいになる。

第3は、個人による意思決定は、一貫した価値観を維持する傾向が強いことである。集団による決定は、集団内のパワー闘争の犠牲となりかねない。

集団による意思決定の利点は、以下の点を指摘できる。第1に、集団は、より完全な情報と知識を持つ可能性が高いことである。個々の人材が持つ各種の資源を利用することにより、意思決定プロセスにおいてより多くのインプットをもたらすことが出来る。

第2は、集団による意思決定ではより多様な見解が提示されるために、より多くの手法や選択肢の検討が可能となる。

第3は、集団による意思決定では、解決策がより多くの人に受け入れられる。意思決定に参加した集団メンバーは、決定事項を支持し、他の人々にもそれを受け入れるよう促す可能性が高い。

個人による意思決定か集団による意思決定かは、状況と、どれを優先するかの判断によるであろう。個人による意思決定は、その意思決定の重要性が比較的低く、その成功に部下の協力が必要でない場合に適合的である。また、個人が十分な情報を有しており、部下が事前に相談を受けていなくても結果に協力してくれる場合にも、個人による意思決定が適合的である。結局、個人と集団のいずれが意思決定を行うべきかは、有効性と効率に関する判断による。有効性の点では、集団による意思決定のほうが優れている傾向にある。集団は個人より多くの代替的選択肢を想起し、その予測もより正確で、質の高い意思決定を下す可能性が高い。しかし効率では個人が集団に優る。集団は解決策を見いだすためにより多くの時間と資源を費やすため、効率性が劣る傾向にある。

組織行動学者らは、集団による意思決定の2つの副産物に大いに注目してきた。それは、グループシンクとグループシフトという概念である。グループシンク (groupthink) とは、集団のメンバーたちが意見の統一に夢中になるあまり、コンセンサスをつくらねばならないという規範によって、さまざまな行動の選択肢の現実的評価や、とっぴな意見や少数派の意見、不人気な意見の十分な表現が妨げられる現象である。それは、個人の知的効率性、現実検証、道徳的判断が、集団の圧力によって衰えてしまうことを意味する。

グループシフト (groupshift) とは、メンバーの見解が、議論の前からすでに傾いていた方向のより極端な見解へと、大幅にシフトしていく現象である。集団の決定は、その集団の議論の過程で作り上げられた支配的な意思決定規範を反映する。集団の決定がより慎重な方向にシフトするか、よりリスクの高い方向にシフトするかは、議論前の支配的な規範による。どちらかというところ、リスクの高い方向にシフトする確率のほうが高いとされている。すなわち、高リスクへのシフトの最も妥当と思われる理由は、集団では責任が拡散されることである。集団による決定では、個々のメンバーは集団の最終的選択に対する説明責任を負わずにすむ。より大きなリスクを冒せるのは、その決定が失敗に終わっても、1人のメンバーが全面的責任を負わされることはあり得ないからである。

## (2) 満足基準・最適基準

マーチとサイモンは、人間の意思決定を満足基準と最適基準<sup>18)</sup>に分類した。最適基準とは、一定の価値・選択基準に照らして、いくつかの代替的選択肢の中から、その結果を予想して比較し、選択する意思決定である。ある代替的選択肢が最適であるということは、次の2つの条件<sup>19)</sup>のときである。すなわち、(1)すべての代替的選択肢を比較しうる諸基準の集合が存在しており、(2)当該の選択肢がそれら諸基準から見て他のすべての代替的選択肢より良いということである。

マーチとサイモンは、人間の多くは満足基準で意思決定を行っているとは仮定した。すなわち、満足基準とは、意思決定プロセスで仮定された諸代替案の中から主観的に最も優れたものを選択するのではなく、一定の満足できる価値・選択基準を引き、それ以上であれば、その代替案を選択するという意思決定である。代替的選択肢が、満足できるということは、次の2つの条件のあるときである。<sup>20)</sup>すなわち、(1)満足できるぎりぎりの代替的選択肢を、はっきりさせる諸基準の集合が存在しており、(2)当該選択肢が、これらの諸基準のすべてに適合するか、もしくはそれを越えているということである。現実には、最初に満足基準を満たすことを確認した代替案を実行することになる。それゆえ、満足基準での意思決定は代替案を1つずつ検討するという逐次的な決定となる。ある代替案が満足基準を満たしているか否か、満たしていればそれで決定であり、否のとき、次の代替案の検討に入るといふ、合否の判定の連続の形でなされる。これに対して最大効用の場合には、検討対象の代替案すべてを一度に検討しなければならない。その意味で、最大効用による意思決定は、手間や費用、時間がかかることになる。一方、満足基準による意思決定は、逐次的な意思決定のため、手間と時間がかからない可能性が高い。マーチとサイモンは、人間の意思決定の特徴について、以下のように述べている。<sup>21)</sup>「たいていの人間の意思決定は、それが個人的なものであってもまた組織内のものであっても、満足できる代替的選択肢を発見し、それを選択することと関係しており、例外的な場合にのみ、最適の選択肢の発見とその選択に関係している。」

この意思決定の最適基準・満足基準について、国際比較の視点からの研究がある。<sup>22)</sup>アメリカ等の西欧諸国は、個人的意思決定・トップダウンの意思決定の志向が強いことから、満足基準による意思決定の傾向がある。これに対して、日本の場合、集団による意思決定の志向が強いことから、どちらかという、限られた数ではあるが、いくつかの代替案を同時に比較し、そのなかで相対的に最も望ましいものを選択する傾向にある。これは不完全ではあ

るが、最大基準で選択しようとしている意思決定である。

### (3) プログラム化された意思決定とプログラム化されない意思決定

サイモンは、意思決定について、プログラム化された意思決定とプログラム化されない意思決定<sup>23)</sup>に分類している。プログラム化された意思決定 (programmed decision) とは、環境からの刺激が加えられた場合、意思決定者の記憶の中から、特定の選択肢しか想起されず、それを意思決定する場合である。ある刺激と一連の行動とがプログラム化、一体化されて人間に記憶されており、その刺激が加えられたときには自動的にその行動が想起され、その行動が実行されることになる。このプログラム化された意思決定の例として、人間の習慣的行動や、工場内の流れ作業によるふだんの作業などがある。企業の中の流れ作業現場で働いている人は、作業手順やマニュアルに従って決められた作業をしており、刺激に対する選択肢はたった1つしか想起されなく、それを行動するのであろう。このプログラム化された意思決定は、人間の生活の中できわめて一般的なものである。

プログラム化されない意思決定 (non-programmed decision) とは、意思決定過程と同様のプロセスで行われる意思決定である。すなわち、環境から何らかの刺激があったとき、代替的選択肢が想起され、その結果を主観的に予測して、一定の選択基準によって評価し、1つの行動を選択するという意思決定過程に忠実に従うのである。このようなプログラム化されない意思決定は、その人間にとって過去に経験のないかつ知識としても学んだことのないタイプの刺激が環境から与えられたときである。まったく新しい状況に対応するときには、プログラム化されない意思決定が行われることになる。したがって、いわゆる革新的な行動は、プログラム化された意思決定からは生まれず、このプログラム化されない意思決定によってのみ生まれるのである。プログラム化された意思決定をすれば、すべて革新 (innovation) となるわけではないが、革新的な行動が生まれる可能性はある。プログラム化された意



思決定からは革新は生じないのである。プログラム化された意思決定とプログラム化されない意思決定と両方行う立場に同一の人間が立ったとき、一般にグレシャムの法則がはたらき、容易にできるプログラム化された意思決定ばかりを行い、プログラム化されない意思決定は後回しになる傾向が強いとされる。これが、革新が容易には起こりえない1つの理由となっている。

以上のような、サイモン理論による意思決定論から、前述した技能形成の国際比較に関して、新たな理論が構築できよう。技能を形成する作業について、「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」に分類した。このふだんの作業とは、規格化され、繰り返しの多い作業であることから、サイモンの言うプログラム化された意思決定を主とする作業であろう。しかし、作業現場では、過去に経験のないかつ知識としても学んだことのないタイプの刺激が環境から与えられるときがある。例えば、工場内の何らかのトラブルに対する対処のような異常への対応の一部は、まったく新しい状況に対応する仕事としての、ふだんと違った作業への対応である。まったく新しい状況に対応するときには、プログラム化されない意思決定が行われることになる。日本の場合、異常への対応は、生産労働者が自ら行う統一方式が一般的であり、アメリカの場合は、異常への対応は技術者など別のグループに分けるという分離方式が一般的である。このことから、日本では作業労働者から革新的な行動が生ずる可能性が高いことになる。すなわち、プログラム化された意思決定からは革新は生まれず、このプログラム化されない意思決定によってのみ革新は生まれるのであるから、日本企業の作業者は、現場で異常への対応というプログラム化されない意思決定を現場で行っていることになり、革新的な行動が生まれる可能性が高いことになる。一方、アメリカの現場作業者は、異常への対処等が行われず、多くがプログラム化された意思決定による作業のため、現場作業員から革新は生じにくくなるであろう。アメリカでは、生産現場の作業員からではなく、技術者など他のグループからの革新が生まれる可能性が高いことになる。この説明は、日本は、生産現場の改善によるイ

ンクリメンタル・イノベーションが強みで、アメリカは、独創的イノベーションが強みであるという考え方とも一致する。

#### (4) リスクと不確実性・あいまいさ

意思決定論において、リスク、不確実性・あいまいさは重要な鍵概念である。

意思決定は、なんらかの不確実性を含んでいるため、不確実性下での意思決定において、リスクに対する態度が意思決定者にとって重要である。意思決定論では、リスクを出来るだけ避けようとする意思決定がリスク回避的であり、リスク回避度がゼロの場合がリスク中立的である。

心理学者は、多くの実証研究により、人間のリスクに対する程度について研究している。<sup>24)</sup>例えば、女性、年長者、既婚者はそうでない人びとと比べてリスクを回避する傾向があること、リスク回避は職業を選択する際にも影響を与える傾向にあることをなどを指摘している研究がある。すなわち、歩合給のセールスマンが平均よりもリスク回避的でなかったり、また公務員や銀行員が平均よりもリスク回避的であることが発見された。アメリカとカナダの経営者のリスク態度について調べた研究では、トップ経営者は下位の管理者層よりも、また中小企業の経営者は大企業の経営者よりも、そして大学院を出た経営者は大卒や高卒の経営者よりも、進んでリスクに挑戦する傾向にあることを指摘している。ただ、この研究では、リスク回避と国民性の関係を系統的に説明する証拠は見つけられなかった。

不確実性、あいまいさに対する認知とは、あいまいさに対する寛容さの程度である。人によっては、情報を組み立てて、あいまいさを最小限にしたいという欲求が強い人がいる。一方、あいまいさを極力避けたいという欲求の強い人がいる。

ホフステッドは、この不確実性・あいまい性に対する許容が、国民文化により相違すると主張している。<sup>25)</sup>彼は、文化と組織の実証研究から、不確実性

の回避が、権力格差、個人主義—集団主義、男性らしさ—女性らしさの次元に続いて見いだされた4番目の次元であるとする。不確実性に対処する方法は、どの国においても人間を取り巻くあらゆる制度の本質的な要素になっている。人間社会は、この不安を和らげる方法を生み出してきた。これらの方法は、科学技術、法律、宗教といった領域に含まれている。また、不確実であるということは、本質的に主観的な経験であり感情である。しかし、不確実であるという感情は、個人的なものばかりではない。それは社会の他の人々と、ある程度共有されており、不確実であるという感情も獲得され学習されるものである。そのような感情およびそれに対処する方法は、社会の文化遺産の一部であって、家族、学校、国家といった基本的な制度を通して受け継がれ強化されていく。

不確実であるという感情は、それぞれの社会のメンバーが共通して抱いている価値観に反映されている。それぞれの社会で集合的に保持されている価値観に応じて、なんらかの集合的な行動パターンが生まれることになるが、そのような行動パターンは他の社会のメンバーには奇異で理解しがたいものに見えるかもしれない。彼は以上のように、不確実性に関して説明している。

さらに、ホフステッドは、不確実性への回避と組織に関して以下のような仮説を提示している。不確実性回避の強い社会では、雇い主と社員の権利や義務が多く法律や規則によって定められている。この社会では、心情的に法や規則が必要とされているので、規則を定めたり、規則を遵守しようとする行動が取られる。一方、不確実性の回避が非常に弱い国は、フォーマルな規則が弱い社会である。不確実性回避が組織にどのような影響を与えるかは、個人主義—集団主義の文化の程度によっても左右されるとする。不確実性の回避が強く個人主義的な国では、規則は明瞭で成文化されている（低コンテキストのコミュニケーション）が、不確実性の回避が強く集団主義的な国では、規則は暗黙の了解であり伝統に根ざしている（高コンテキストのコミュニケーション）としている。ホフステッドは、後者の例として日本を挙げて

いる。

## (5) 時 間

時間の視点から、意思決定をとらえることもできる。

第1に、文化や人間の価値観が、未来志向か過去志向かにより、意思決定のパターンが相違する可能性がある。例えば、アメリカのような未来志向的文化では、過去にとらわれないより新しい代替案が<sup>26)</sup>生み出せる傾向がある。イギリスのような、かなり保守的で、過去志向の文化では、代替案の基礎になる歴史的パターンを探求する傾向がある。未来志向か過去志向かという文化・価値観が、想起される代替的選択肢に対して影響を与えるのである。

このような、文化・価値観のみならず、制度も、意思決定の未来志向・過去志向のあり方に大きく関係するであろう。例えば、日本企業の多くが採用している、いわゆる年功を重視した賃金体系は、意思決定の未来志向と適合的である。

第2は、意思決定の際に考慮する時間の長さである。どのようなタイムスパンを持って、意思決定を行っているかという点である。例えば、企業における戦略的意思決定において、どの程度の時間で考えているのか。2～3年という短期的視点で戦略的意思決定を行っているのか、それとも10年程度という長期的視点に立って戦略的意思決定を行うかによって、意思決定の内容は変わる可能性がある。長い将来の事業成果を最大限にするために、現在、その事業の可能性に投資し、短期的に利益を最大化しないという意思決定も当然ありうるであろう。人間の意思決定においても、将来の楽しみを最大限にするために、短期的には我慢して、大きな喜びを後回しにするという意思決定もあるであろう。

この意思決定の際の考慮する時間の長さは、文化・価値観のみならず、制度のあり方に大きく関係するであろう。アメリカの企業の経営者は、比較的短期的視点で経営を行うとの指摘があるが、これは制度のあり方が1つの原

因である。すなわち、前述したように、アメリカの大企業では、株主の力が相対的に強く、企業経営においても株主の利益を最大化する行動をとりやすく、年金基金や投資信託などの機関投資家による株式保有割合が高く、これらの機関投資家は、そのポートフォリオからの短期的な収益を最大化するという行動を志向する傾向が強い。以上のような、制度的要因から、アメリカの経営は、どちらかというとも短期的視点により意思決定を行いやすいという傾向が生じているのである。これに対して、日本の大企業では、現在変化しつつはあるが、グループの企業および銀行や保険会社といった金融機関が長期的な取引関係にある他の企業の株式を保有する株式の相互持ち合いがかなり存在しており、この法人所有の形態は、どちらかというとも長期的視点に立った投資であり、安定株主という傾向がある。また、日本の経営者は、内部昇進による経営者が多く、経営者の業績評価は、比較的長期的視点で判断される。以上のような、制度的要因から、日本の経営は、どちらかというとも長期的視点により意思決定を行いやすいという傾向が生じているのである。

その他、この意思決定の時間に対する考慮で、好例と思われるのが、アジアのいわゆる華僑・華人資本家の経営行動である。華僑・華人資本家は、投資の回収を短期的に志向する傾向が強い。いわゆる商業資本家的と呼ばれる経営行動が、現在でも依然として多く見られる。アジア華僑・華人資本家は、5年程度で事業投資を回収し、追加投資をためらうという行動が多く見られる。華僑・華人資本家は、戦略的意思決定の時間的スパンが、日本や他の西欧諸国の経営者に比較すると短いのではないかと考えられる。

また、社会主義国の中国やベトナムでは、外資企業に対する合弁期限が設定されている。これは、制度としての企業経営存続の期限への規定であり、この合弁期限の視点から戦略的意思決定を行わなければならないことになる。中国やベトナムの外資系企業は、合弁期限という制度の制約から、比較的短期的視点での戦略的決定を行わざるを得ないのである。

## (6) モチベーション・動機づけ

組織内の人間の意思決定を考察する際、モチベーション・動機づけの側面も重要である。組織行動論において、代表的なモチベーション・動機づけ理論として、一体化理論、期待理論、公平理論の3つがある。

まず、モチベーション・動機づけの代表的理論として一体化理論 (identification theory) をとりあげる。一体化とは、組織のメンバーが、ある対象に忠誠心を抱いている状況のことをいう。サイモンは、一体化の主要な対象として以下の4つを挙げている。<sup>27)</sup>「すなわち、①当該組織にとって外在的な組織(すなわち組織外への一体化)、②当該組織それ自体(組織への一体化)、③職務に含まれている仕事での活動(課業への一体化)、および④当該組織内の下位集団(下位集団への一体化)である。さらに、サイモンは、一体化のメカニズムについて、以下の仮説を提示している。

- ① 知覚された集団の威信が高ければ高いほど、個人がその集団に一体化する傾向はより強くなり、その逆の関係も成り立つ。
- ② 集団のメンバーの間で、目的が共有されていると知覚されている程度が高ければ高いほど、個人がその集団に一体化する傾向がより強くなり、またその逆の関係も成り立つ。
- ③ 個人と他の集団メンバーとの間での相互作用の頻度が大きければ大であるほど、個人がその集団に一体化する傾向がより強くなり、またその逆の関係も成り立つ。
- ④ 集団の中で充足される個人の欲求の数が多ければ多いほど、個人がその集団に一体化する傾向がより強くなり、またその逆の関係も成り立つ。
- ⑤ 個人と他の集団メンバーとの間での競争の量が少なければ少ないほど、個人がその集団に一体化する傾向がより強くなり、また逆の関係も成り立つ。

第2のモチベーション・動機づけ理論として、期待理論がある。期待理論 (expectancy theory) では、ある行為レベルに対するモチベーションは、①

その行為レベルが達成できるという主観的確率としての「期待 (expectancy)」と、②その行為レベルを達成することの魅力度としての「誘意性 (valence)」との関数であると仮定する。したがって、ある行為レベルに関して、達成の確信を強く持てば持つほど、またその行為レベルの達成に魅力を感じ高い価値をおけばおくほど、その行為レベル達成に強く動機づけられることになる。

第3のモチベーション・動機づけ理論として、公平理論がある。公平理論 (equity theory) では、自分の置かれた状況が他者の同様な状況と比べて「公平」かどうか、満足・不満足の規定要因となるのである。公平理論では、各人が置かれたインプットとしての状況とアウトプットとしての結果を考える。具体的なインプットとしては、①性・年齢・勤続年数・学歴・経験などの個人属性、②努力・工夫・創造性などの個人の行動、③仕事の難しさ、責任の重さ・厳しさ、などが考えられる。一方、アウトプットは、給与・ボーナス・昇進その他の待遇上の諸条件、職務条件、承認や協力などの人間関係、などが考えられる。公平理論は、自分にとってのインプットとアウトプットの割合 (例えば努力に対する給与の割合) が、比較上の他者の同様な割合とバランスしている、と認知されている状態を意味している。そして、このような認知が成立しているとき、その本人は結果の配分が公平になされていると感じ、結果として満足感を体験する。しかし、インプットとアウトプットの比率が不均衡で、かつ自分にとって不利となっているときは、不公平という感じを持つことになり、その結果として不満足感に陥る。

以上のような3つのモチベーション・動機づけ理論について、その異文化環境での妥当性に関して多くの実証研究が行われている。

一体化理論については、日本企業の従業員のモチベーション・動機づけのメカニズムを考察する際、有効な説であるとされている。すなわち、日本企業の従業員の会社に対する愛社精神のような忠誠心は、一体化の理論により説明できる。日本の大企業では長期雇用慣行が一般的であり、従業員の相互

交流が盛んである。また、会社・職場内の情報共有等により、企業の目的が共有されていると知覚されている程度が高い。さらに、同期入社組の従業員の競争は、最初はなるべく差をつけず、長期的視点で競争が行われている。以上のような日本企業の特徴は、組織への一体化を強めるメカニズムに働いたのである。

期待理論については、アメリカ人の個人主義重視の文化に影響された理論であり、個人業績を重視し、その遂行に高い関心を持つ、合理的で個人的な価値観を持つ人間が仮定されている理論である、とする意見がある。<sup>28)</sup>ただ、期待理論では、従業員を動機づける報酬のタイプを特定化していないので、その意味では普遍的であるといえる。報酬のタイプの選好は、文化により相違するとする実証研究が多い。古典的な研究では、シロタ(Sirota)とグリーンウッド(Greenwood)の研究がある。<sup>29)</sup>この研究で、文化間で大きく異なっていたものに、次のようなものがあった。

- ① 英語圏の国では、個人の業績がかなり重視され、安全欲求が低い。
- ② フランス語圏の国は、英語圏の国と類似しているが、安全が非常に重視され、仕事への挑戦がそれほど重視されていない。
- ③ 北欧の国々は、「立身出世」や仕事の報酬目標にはそれほど関心を示さないが、仕事の達成感をより重視していた。さらに、彼らは人間にはかなり関心を示したが、組織にはそれほど関心を示さなかった（彼らにとって仕事は個人生活を妨害しないことが重要である）。
- ④ ラテン系の国々は、個人の業績をそれほど重視していない。特に南欧の人々は仕事の安全性を最も重視していた。ラテン系の国々の両グループは、付加給付を重視していた。
- ⑤ ドイツは、安全性と付加給付、とりわけ「出世」を重視していた。
- ⑥ 日本は、昇進を重視していないが、挑戦が2番目に重視される目標である。しかも自律性が最も重視されず、良好な労働条件と親しみやすい労働環境が非常に重視されていた。



公平理論については、賃金や労働条件といった他人や他の集団と客観的に比較しやすい賃金や労働条件といった報酬の動機づけメカニズムを解明する理論としては、極めて有効な説であろう。ただ、人間の動機づけは、このような報酬の他との比較だけではないメカニズムが存在するので（例えば一体化、愛社精神の感情や人間関係の満足、仕事への誇り等の感情）、その点に限界であろう。人間の満足・不満足は、他人や他の集団との比較によってもたせられるという人間観は、人間のある側面のみ妥当する考え方であろう。

## 第6節 オーストラリアの企業経営のケース

企業環境としてのオーストラリアの社会と文化についてみてみよう。

1788年、流刑人を含むキャプテン・アーサー・フィリップスの指揮する移民がシドニー・コープに上陸し、オーストラリアの歴史が始まった。オーストラリアの歴史は、まだ200年あまりしかたっていない。オーストラリアは、イギリスの植民地として建設されたという事情から、オーストラリアの社会、文化にはイギリスの影響が多く見られる。企業経営においても、労使関係などはイギリスの影響が強く見られる。

オーストラリアは、人口が約1700万人と少なく、国土面積は日本の21倍と広い。企業経営から見ると、人口が少ないことは国内市場が小さいことを意味するし、国土面積が広く人口密度が少ないことは輸送コストや販売コストが高いことを意味する。この広い国土と人口の少なさは、オーストラリアの企業経営にとって大きな制約となっている。

オーストラリア社会を特徴づける重要な側面は、世界各国からの移民の流入に伴う急速な多民族社会化である。オーストラリアは、歴史的にみると移民によって成立した国であるが、第2次世界大戦前まではヨーロッパからの移民が中心であった。しかし、大戦後ヨーロッパ以外の国、特にアジア諸国からの移民が急速に増加した。現在、オーストラリア人口の約20%以上が海

外で生まれた移民であるとされる。1950年代、60年代の経済ブーム期に、労働不足が深刻化し、移民が急増した。現在、彼らはオーストラリア経済の重要な担い手になっている。アジアを中心とする非ヨーロッパ圏からの移民の増加、その二世の誕生により、オーストラリアに歴史的に息づいていたイギリス的文化、社会がかなり変貌してきている。例えば、メルボルンは、ギリシャ人の人口が世界で第3番目に多い都市である。また、メルボルンでも中国系——その多くは香港、台湾、中国、マレーシア等からであろう——の移民、中東諸国、南アジアの移民をよく見かける。これらの移民の多くは、ダーティジョブと言われる職種の仕事に従事している。彼らは、低賃金で、労働条件が悪い職場が多い。現在のオーストラリアは、多くの課題と問題を背負いながらも、急速にマルチカルチャー化、多民族主義化した社会となっ

#### (1) オーストラリアのトップマネジメント構造の特徴

オーストラリアのトップマネジメント構造・制度は、第1のアメリカモデルに近い。

オーストラリアのトップマネジメント組織は、株主総会、取締役会(board of directors)、経営執行委員会(executive committee)、監査役会である。

アメリカと同様に、実質的執行機関は経営執行委員会である。経営執行委員会の代表(chief executive)は、Managing Director, General Manager, Presidentなどの名称で呼ばれている。

オーストラリアでは、取締役は、以下の3つの構成メンバーに分類される。第1のメンバーは、経営執行委員の兼任者である。オーストラリアでは、このように経営執行委員が取締役を兼任しているケースもあるが、取締役を兼任しないケースも多い。第2のメンバーは、専門的取締役(professional director)とよばれる階層である。専門的取締役は、名家の出身者、公的・私的企業・経営者の退職者、政治家退任者等がいる。第3のメンバーは、親企業の

経営者、大株主の経営者、法律家、弁護士、科学者、学者などの専門家、など他の企業・集団の人である。

オーストラリアでは、原則としては、取締役会が最高意思決定機関とされているが、実質的には経営執行委員会が最高意思決定機関の機能を担う企業が多い。取締役会は、経営委員会委員長の選任、全投的企業経営戦略の決定を行い、企業の業務執行に関しては経営執行委員会に委託している型が多い。それゆえ、オーストラリアのトップマネジメント組織を研究する場合、経営執行委員会が重要となる。

オーストラリアのトップマネジメントの特質・経歴についてみてみよう。

ドラモンド<sup>30)</sup>(1993)は、オーストラリア企業と日本企業のトップマネジメント組織と技能に関する国際比較を行っている。オーストラリアの社長(経営執行委員会代表: managing director)と日本の社長の出身地位についての調査結果では、オーストラリアの社長のほうが日本の社長より内部登用者がより多かった。社長の出身地位は産業によって異なった傾向を示している。日豪両国で見られる傾向は、製造業において生えぬき社長が多いことである(オーストラリア56.1%, 日本40.6%)。オーストラリアの金融業においても生えぬき社長が多く占めている(42.9%)。オーストラリアにおいては、専門経営者の評価は高い。製造業と金融業においては株式所有者と思われる創業者社長や二代目・三代目社長は少なく、専門経営者が多い。これに対して小売業では創業者もしくは二代目・三代目社長の占める割合が際だっている。このことは、この産業において同族的色彩が強いことを反映しているものであり、事業規模と各産業分野の成熟度に関連しているとしている。

## (2) オーストラリアの株主構造とコーポレートガバナンスの特徴

オーストラリアの資本構造は、第1のアメリカモデルに近く、大企業は、所有と経営の分離が進み、専門経営者が企業経営のかなりを支配している構造になっている。

バレットは、オーストラリア大企業の所有と経営の分離と経営者支配に関する実証研究<sup>31)</sup>を行っている。バレットが行った、オーストラリアの13の代表的大企業の経営執行委員会代表に関する実証研究によると、2人が創業者の家族・子孫であるが、他の11人は、いわゆる専門経営者であった。11人の専門経営者の経歴を見ると、7人は他の企業で成功したキャリアのゆえスカウトした人材であり、残りの4人は自社出身の経営者であった。この結果から、所有と経営の分離が進んでいない大企業も一部存在するが、多くのオーストラリアの大企業は所有と経営の分離が進んでいるとしている。また、バレットは、オーストラリアの経営者は、株主の投資資金の現在価値を最大にすることによって株主の要求を満たすことに、最大の関心を払っていると指摘している。オーストラリアの製造業の企業は、優先的に株主に利益を分配することを重視する点に特徴があるとしている。

オーストラリアの代表的小売企業であるコールズ・メイヤー社のケースにおいても、創業者一族が経営陣に入っているものの、大多数の経営者は専門的経営者であった。オーストラリアの大企業は、他の先進諸国に見られるように、所有と経営が分離し、専門経営者が出現する経営者支配となっている。

オーストラリアの大企業の株主構造の固有の特徴として指摘できるのは、外国資本による支配が多いという点である。<sup>32)</sup>1995年に行った調査によると、従業員数が500名以上のオーストラリアの大企業679社のうち、外資所有比率が50%以上の企業は214社あり、その割合は、31.5%であった。約3分の1に近いオーストラリア大企業が、外資系企業であることになる。産業別に見ると、製造業、鉱業、金融・保険で、外資系企業の比率が高い。

### (3) オーストラリアの人的資源管理と組織行動の特徴

オーストラリアの人的資源管理は、アメリカを中心とした他の西欧諸国と共通した特徴がある。オーストラリアは、歴史的に見るとイギリスの植民地から発展しており、人事・組織の面ではイギリスの影響が強く見られる。オ

ーストラリアは、イギリス植民地の伝統からか、ブルーカラーとホワイトカラーの格差が依然として存在している企業が多い。オーストラリアの企業の賃金体系において、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度が異なっているのが一般的である。ホワイトカラーは、月給制や年俸制が中心であるのに対して、ブルーカラーは、週給制が基本となる賃金制度である。また、ブルーカラーがホワイトカラーに職種転換するのは、オーストラリアの労働組合が多くは職種別組合ということもあり、一般的に困難な場合が多い。

採用、キャリア形成、教育訓練、配置転換、昇進、離職、退職等の人的資源のフローのシステムからオーストラリアの人的資源の特徴を見てみよう。

オーストラリアは、欧米一般のキャリア形成と同じく、同一の職種で昇進、キャリアを積む傾向がある。オーストラリアのホワイトカラーは、ジェネラリスト志向ではなく、スペシャリスト志向の傾向が強い。オーストラリアのブルーカラーにおいても、単一の技能に限定された単能工としてのキャリア形成を行っているのが一般的である。その理由は、オーストラリアの労働組合は職種別に組織化されており、その結果として企業内に複数組合が存在し、労働者の職種転換を困難にするからである。筆者が行ったオーストラリア日系企業調査<sup>33)</sup>においても、オーストラリア日系企業においては、他部門への配置転換・ジョブローテーションは少ないという結果が出た。

オーストラリアの1企業多組合という現実には、組合間の縄張り紛争から、より柔軟な人事・労務政策が困難になる。すなわち、ジョブローテーション(配置転換)や、多能工化といった柔軟なキャリア形成政策が、組合間の障壁により不可能になってくる。さらに問題なのは、急速な技術革新に対して、組合が抵抗する場合である。ロボット、コンピューター・NC工作機、ファクトリーオートメーション (FA) といった最新の設備・機械の導入が、組合員の職種を奪ったり、新たな技術を習得する必要から、その導入に組合が反対するのである。以上のような労使関係の問題が、オーストラリアの産業の国際競争力を著しく低下させているという主張も根強い。近年、オーストラリ

アは、現場従業員の多能工化、労使交渉における企業別交渉の移行という動きがでており、注目されている。

次に、オーストラリア企業の熟練形成について考えてみよう。オーストラリアの内部労働市場に関する多くの研究によると、オーストラリアでは、特にブルーカラーにおいては、内部労働市場が発達していない、とする結論が多い。オーストラリアのブルーカラーの熟練形成は、企業内教育より公共の職業訓練機関や徒弟制に多くを負っている。特に、熟練工は、企業間の労働移動率が高く、外部労働市場が発達している傾向がある。

しかし、大企業やホワイトカラーの一部で内部労働市場が発達しているケースも存在しているようである。AWIRS (Australian Workplace Industrial Relations Survey)<sup>34)</sup>の研究によると、いくつかの大企業では、管理職の多くは、内部昇進によるものであった。約40%の調査事業所では、事業所の管理者の約90%は内部昇進であった。管理者の内部昇進の割合は、民間部門より公共部門で高かった。

オーストラリアの企業内教育訓練について見てみよう。オーストラリアの教育訓練に関する研究によると、オーストラリア企業は企業内教育に対して必ずしも熱心ではないようである。1989年オーストラリア政府統計局で実施された教育訓練費調査によると、オーストラリア企業の教育訓練費用は、人件費総額の2.2%であった。この割合は、他のOECD諸国の教育訓練費の平均より低い。また、民間企業より公企業のほうが教育訓練費用の割合が高かった。教育訓練費用の総人件費に対する割合は、公企業では3.7%、民間企業では1.7%であった。とくに、中小民間企業の教育訓練費用の割合が低い。調査結果によると、中小民間企業の約半数が、教育訓練費用がゼロであった。カーティン<sup>35)</sup>は、オーストラリアの教育訓練に関する投資は、旧西ドイツ、日本、アメリカに比較して少ないと指摘している。これは、オーストラリアでは内部労働市場が未発達であること、また、オーストラリアの熟練範囲が狭いことに原因があるとしている。特に、熟練工は、一企業内でのキャリアパスよ

り、企業間移動によるキャリアパスが多い。オーストラリアの職業訓練は、伝統的にイギリスの制度に近い。

オーストラリアの職業訓練において、政府や州による公的教育訓練機関の重要性は高い。AWIRSによると、オーストラリア政府の教育訓練投資額は、他の先進諸国に比較して遜色ない。オーストラリアの代表的公的職業教育機関は、TAFE (Technical and Further Education) である。ここでの職業訓練の一般的コースは、修業年限3年、1年36週間、週1日の授業で、延べ800時間の授業を受けるというものである。入学する学生の多くは、実際に働いている労働者である。TAFEは、外部労働市場で仕事を得られるような専門的職業教育訓練を行っている。

以上のように、オーストラリアでは、ホワイトカラーでは専門的・スペシャリスト的キャリア形成が行われ、ブルーカラーでは単一職種のキャリア形成が行われていること、またオーストラリアの熟練形成は企業内教育より外部の職業訓練機関に多くを負っていること、という特徴がある。ただ、オーストラリアでは近年、企業内教育訓練を重視、企業内部での熟練形成をより一層充実させていこうという動きがある。日本企業の特徴である内部熟練形成、ジェネラリスト的昇進、内部昇進、多能工化といった人事政策を、オーストラリアに移植することは不可能ではないようだ。労使関係等で困難な状況下ではあるが、むしろこの日本的経営システム、特に多能工化についてはオーストラリアで注目されている。オーストラリアのエクセレント企業であるコールズメイヤー社の人事戦略は、内部昇進、内部熟練形成、福利厚生重視といったどちらかというところと日本的経営に近い形であることも注目される。

オーストラリアの従業員の解雇の原則について見てみよう。オーストラリアにおいては、企業の業績が悪化すると従業員の解雇をしばしば行うが、その場合、勤務年数の短い従業員から先に解雇し、勤務年数の長い従業員を優遇する先任権 (seniority) による形が多い。労働組合も、この先任権の原則

を支持している場合が多い。<sup>36)</sup>

## おわりに

経営学の視点からの制度分析の研究は、従来ほとんど行われてこなかった。本稿は、その体系的研究の筆者のささやかな第一歩である。それゆえ、本稿では、序論的性格を持つため、考察された内容に関して深い分析は行っていない。また、ケースとしてはオーストラリアのみしか取り上げておらず、その分析もまだ未熟である。

企業経営の比較制度分析は、経営学、国際経営の分野の新たなフロンティアになる可能性を秘めているのではないかと筆者はひそかに考えている。従来の経営学は、かなりの部分がアメリカを中心とした西欧で開発された理論である。西欧の社会・文化、経済に適合した経営制度を基礎とした、経営理論であったと言えるであろう。だが、現在のようなグローバル化した社会にあって、西欧社会のみが経営の舞台ではない。アジアを中心とした地域が急速に経済発展を遂げており、アジアの社会、文化、経済に適合した経営制度が当然あっていいはずである。アメリカを中心としたアングロサクソンの制度が、世界のすべての国に適応すべきであるという考え方は、まさにアメリカ帝国主義そのものである。もう少し、制度の多様性を認めてもいいのではないかというのが、筆者の主張である。各国で制度の違いがあるにもかかわらず、各国の制度はその戦略的補完性や制度的補完性により、合理的な側面は少なからず存在するのである。

昨今のアジアを巡る深刻な通貨危機の根底には、アメリカ的な制度——たぶんこれは市場メカニズムが、すべて正しいという思想であろう——の、アジア地域に対する押しつけがあるのではないだろうか。各国の為替の交換レートを、すべて市場メカニズムに任せれば、アメリカのような強者が勝ち、アジア諸国のような弱者が負けるということにならざるを得ないのである。



外国為替まで、マネーゲーム、投資ゲームになっていること自体、異常な状態といえるのではないか。

筆者は、これから比較制度分析という視点で、経営学をもう一度見直す作業を地道に行っていきたいと考えている。

---

#### 注

- 1) 経済学以外の制度分析として、社会学の分野の研究がある。代表的研究としては、Powell (1991), Scott (1995) がある。
- 2) 経済学の分野での、制度分析の代表的研究として、Coase (1988), North (1990), Milgrom & Roberts (1992), 青木 (1992), 青木 (1995), Aoki & Dore (1995), 青木 (1996), がある。
- 3) この定義は、青木 (1996) 1 頁による。
- 4) North (1990), 訳書 3 頁による。
- 5) 同上, 訳書 4 頁による。
- 6) この比較制度分析の新しい視点からの分析の類型は、青木 (1996) 2 頁による。
- 7) 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 頁)。
- 8) 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、それら同士の間にも補完性が存在する。たとえば、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く、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、お互いに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 頁)。

- 9) 伊藤 (1966) 5 頁による。
- 10) 青木 (1996) は、この経路依存性の説明として、以下の事例を挙げている。「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 頁)。
- 11) North (1990), 訳書124頁による。
- 12) コーポレートガバナンスの研究として、深尾 (1997), 高橋 (1995) がある。
- 13) ドイツの経営, トップマネジメントに関しての代表的研究として、高橋 (1995), 高橋・大西 (1997) がある。
- 14) 高橋 (1997), 102-107頁。
- 15) この分類は、青木 (1992) 128-129頁による。
- 16) 小池 (1987), 小池 (1991) による。
- 17) 個人の意思決定と集団による意思決定に関しては、Robbins (1994) pp. 444-453, Robbins (1997) 邦訳162-163頁を参考にした。
- 18) 満足基準と最適基準の分類については、March & Simon (1958), 邦訳 213-215頁による。
- 19) March & Simon (1958), 邦訳213-214頁。
- 20) March & Simon (1958), 邦訳214頁。
- 21) March & Simon (1958), 邦訳214頁。
- 22) 高柳 (1983) 16-17頁。
- 23) プログラム化された意思決定とプログラム化されない意思決定の分類は、March & Simon (1958), 邦訳217-230頁による。

- 24) McMillan (1992), 邦訳52頁。
- 25) Hofsted (1991), 邦訳119-147頁。
- 26) この指摘は, Adler (1991), 邦訳166頁による。
- 27) March & Simon (1958), 邦訳100-101頁。
- 28) Adler (1991), 邦訳156-161頁。
- 29) Sirota (1971)。
- 30) 藤森 (1995), 121-151頁。
- 31) Byrt (1982)。
- 32) Industry Commission (1996)。
- 33) 丹野勲(1991)「オーストラリアの労使関係と日系企業経営」『国際経営フォーラム』(神奈川県国際経営研究所) No. 3, 4-70頁。
- 34) Commonwealth Department of Industrial Relations (1991)。
- 35) Gardner & Palmer (1992), p. 269.
- 36) Gardner (1992), p. 249.

#### 参考文献

- (1) Adler, N. J. (1991), *Intenational Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing. (江夏健一・桑名義晴監訳「異文化組織のマネジメント」マグローヒル, 1992年。)
- (2) 青木昌彦 (1992)「日本経済の制度分析」筑摩書房。
- (3) 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。
- (4) Aoki, M. & Dore, R. (1995), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press. (青木昌彦, ロナルド・ドーア編, NTTデータ通信システム研究所訳「国際・学際研究システムとしての日本企業」NTT出版, 1995年。)
- (5) 青木昌彦・奥野正博 (1996)「経済システムの比較制度分析」東京大学出版会。
- (6) 浅沼万里 (1997)「日本の企業組織——革新的適応のメカニズム」東洋経済新報社。
- (7) Byrt, W. R. & Masters, P. R. (1982), *The Australian Manager*, Macmillan Australia.
- (8) Coase, R. H. (1988), *The Firm, the market, and the law*, The University

- of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳「企業・市場・法」東洋経済新報社, 1992年。)
- (9) Commonwealth Department of Industrial Relations(1991), *Industrial Relations at Work*, Australian Government Publishing Service.
- (10) Dertouzos, M. L. (1989), *Made in America*, The MIT Press. (依田直也訳「Made in America — アメリカ再生のための米日欧産業比較」草思社, 1990年。)
- (11) 二村敏子編 (1982)「組織の中の人間行動」有斐閣。
- (12) 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。
- (13) Ferraro, G. P. (1990), *The Culture Dimensions of International Business*, Prentice-Hall. (江夏健一・太田正孝監訳「異文化マネジメント」同文館, 1992年。)
- (14) Gardner, M. & Palmer, G. (1992), *Employment Relations*, Macmillan Australia.
- (15) 藤森三男編 (1995)「オーストラリアの企業経営と環境」慶応通信。
- (16) Hall, E. T. (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday. (日高敏隆・佐藤信行訳「かくれた次元」みすず書房, 1970年。)
- (17) Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳「文化を越えて」TBSブリタニカ, 1993年。)
- (18) Hampden-Turer, C. M. & Trompenaars, A. (1994), *Seven Cultures of Capitalism*, Piatkus. (上原一男・若田部正澄訳「7つの資本主義」日本経済新聞社, 1997年。)
- (19) Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, SAGE Publications. (萬成博・安藤文四郎「経営文化の国際比較」産業能率大学出版部, 1984年。)
- (20) Hofstede, G. (1991), *Culture and Organizations*, McGraw-Hill. (岩井紀子, 岩井八郎訳「多文化世界」有斐閣, 1995年。)
- (21) 伊藤秀史編 (1996)「日本の企業システム」東京大学出版会。
- (22) Industry Commission & Department of Industry Science and Tourism Publication (1996), *A Portrait of Australian Business*, Australian Government Publishing Service.
- (23) 小池和男 (1977)「職場の労働組合と参加」東洋経済新報社。

- (24) 小池和男 (1981) 「日本の熟練」有斐閣。
- (25) 小池和男・猪木武徳編 (1987) 「人材形成の国際比較」東洋経済新報社。
- (26) 小池和男 (1991) 「仕事の経済学」東洋経済新報社。
- (27) Kluckhohn, C. (1949), *Mirror for Man*, McGraw-Hill. (光延明洋訳「人間のための鏡」サイマル出版会, 1971年。)
- (28) March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社, 1977年)
- (29) March, J. G. & Olsen, J. P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志, アリソン・ユング訳「組織におけるあいまいさと決定」有斐閣, 1986年。)
- (30) McMillan, J. (1992), *Games, Strategies, and Managers*, Oxford University Press. (伊藤秀史・林田修訳「経営戦略のゲーム理論」有斐閣, 1995年。)
- (31) Milgrom, P. & Roberts, J. (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice-Hall. (奥野正寛他訳「組織の経済学」NTT出版, 1997年。)
- (32) North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視訳「制度・制度変化・経済成果」晃洋書房, 1994年。)
- (33) Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- (34) Robbins, S. P., Waters-Marsh, T., Cacioppe, R. & Millett, B. (1994), *Organizational Behavior — Australia and New Zealand*, Prentice-Hall.
- (35) Robbins, S. P. (1997), *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall. (高木晴夫監訳「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社, 1997年。)
- (36) 榊原英資 (1995) 「日米欧の経済・社会システム」東洋経済新報社。
- (37) Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- (38) Simon, H. A. (1945), *Administrative Behavior*, The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳「経営行動」ダイヤモンド社, 1989年。)
- (39) Sirota, D. & Greenwood, M. J. (1971), “Understanding Your Overseas Workforce”, *Harvard Business Review*, Vol. 14, pp. 53-60.
- (40) 高橋伸夫 (1997) 「日本企業の意思決定原理」東京大学出版会。
- (41) 高橋俊夫編 (1995) 「コーポレート・ガバナンス」中央経済社。
- (42) 高橋俊夫・大西健夫編 (1997) 「ドイツの企業」早稲田大学出版部。

- (43) 高柳暁編 (1983) 「現代経営管理論」同文館。
- (44) Vecchio, R. P., Hearn, C. & Southey, G. (1992), *Organizational Behavior*  
— *Life at Work in Australia*, Harcourt Brace Jovanovich.