

オセアニア研究

ーアジア・オーストラリアの国際比較企業経営モデル

丹野勲

はじめに

オセアニア研究センターでは、国際比較経営に関する理論および国際比較経営の視点からオーストラリアの企業経営を研究してきた。本稿では、オーストラリアの企業経営に関して、アジア地域の企業経営と比較する研究を行う。著者はアジア・オーストラリアの企業経営を類型化してみると以下のような企業経営モデルを提示できるのではないかと考えている。

第一は、アジア華僑・華人系企業モデルである。アジアには、台湾、香港、シンガポールといったほぼ華人国家の諸国、およびタイ、マレーシア、インドネシア等の華僑・華人系企業の経済に占める影響力がきわめて強い諸国がある。これらの諸国の華僑・華人系企業には、華

僑・華人として共通の企業行動が考えられる。これを著者は、華僑・華人系企業モデルとして類型化する。

第二は、アジア社会主義企業モデルである。アジアの社会主義国である中国やベトナムでは、共に企業改革、対外開放、社会主義市場経済といった政策を打ち出している。中国では、近代化政策として農業改革、経済改革、企業改革、対外開放政策等を実施している。ベトナムでは、ドイ・モイ（刷新）政策と呼ばれる経済改革政策を実施している。これらの諸国では、当然、社会主義体制下での企業行動ということになり、それゆえ独自性をもっている。著者は、これら諸国を中心とした企業経営を社会主義企業モデルとして類型化する。

第三は、オーストラリア企業経営モデルである。先進

諸国としてのオーストラリアの企業経営は、他の西欧諸国の企業経営と共通する特徴も多い。特にオーストラリアの企業経営は、イギリスの影響が強い。労使関係、人事・労務といった点にイギリスの企業経営との共通点が存在している。著者は、オーストラリアの企業経営をオーストラリア企業経営モデルとして類型化する。

本稿では、三つのアジア・オーストラリア企業経営モデルに関する企業経営構造について考察し、日本の経営の移植という観点から重要な問題について研究する。

第一節 アジア華僑・華人系企業モデルの経営構造

本節では、アジア華僑・華人系企業モデルでの経営構造の特徴を指摘する。さらに、アジア華僑・華人系企業に対する日本の経営の移植に関する問題を議論する。

① 所有と経営の未分離と専門的経営者出現の遅れ

華僑・華人系企業モデル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、アジアの経済の未発達のみならず、華僑・華人企業の文化・価値構造にも原因がある。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、同族同志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見られる。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、経営近代化へ進むようとしている企業である。理論的に見ても、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。

日本企業の華僑・華人系企業との合併企業の場合、この所有と経営の分離と専門経営者の出現は歓迎すべきことであり、日本企業はこのような経営近代化に対して積極的に援助していく必要がある。

② 商業資本家的経営行動と外資への依存性

華僑・華人資本家は、産業資本家ではなく商業資本家的性格がある。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的体質が希薄である。華僑・華人企業の資本家は、短期的視点から利益や投資を増大にしようという高度をとったり、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う。華僑・華人企業は、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、危険分散のため本業とほとんど関連を持たない複数他業種に事業投資を行うという資本の分散（コングロマリットの事業展開）を行う傾向がある。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、華僑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、分担して経営を行い、多数の企業を同族で支配している企業も多く見られる。

また、華僑・華人企業の特徴として外国資本への依存性、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、外資と合併や提携を行っている華僑・華人企業

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が、合併企業を異なる投資対象とする形が多い。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。合併企業の場合、技術、生産は外国資本から全面的援助をうけ、華僑は販売や人事中心に運営している事例が多く見られるのはそのためである。

さて、日本企業のアジアでの所有政策のこれからのあり方について、次に考えてみよう。海外子会社の性格を大きく分類すると二つに分けられよう。第一の類型は、現地市場での販売を中心とし、輸出代替を目的とする現地市場指向型海外子会社である。第二の類型は、日本ならびに第三国への製品輸出、国際工程分業を目的とした輸出・国際工程分業指向型海外子会社である。東南アジアの華僑は、商業資本家的経営行動に代表されるような特有の経営上の特徴を持っており、著者はそれを一つの経営行動の類型として華僑的経営行動と呼ぶ。以上の概念から、アジアでの日系企業合併企業の所有政策を考えてみよう。日本側の出資比率引き上げ圧力が強まると考えられるのは、海外子会社が輸出・国際工程分業型か、あるいは、現地市場指向から輸出・国際工程分業型に重点が移行した場合である。さらに、華僑がパートナーの

ケースで、いわゆる華僑的経営行動から脱した場合、日本側との所有をめぐるコンフリクトは非常に高まるだろう。パートナーの華僑資本が、所有と経営の分離、産業資本家的行動、外国資本からの独立性といった経営の自律性、自主性を指向する経営行動に移行した場合、華僑側は日本側の強い統制を嫌い、日本側に対して出資比率引き下げ要求を求めることがあろう。一方、日本側は、海外子会社の性格が輸出・国際工程分業の場合、理論的にも国際ロジスティック戦略、輸出戦略、生産・技術水準の高度化が必要とされ、当然日本の親会社の人事、技術、財務等の統制が強まり、また日本側の出資比率引き上げ圧力は強まろう。このため、華僑側と日本側との所有をめぐる対立が高まることが予想され、場合によっては日本側は、現地子会社を所有の段階的委譲（フェイドアウト）を考慮する必要がある。その際、フェイドアウトする子会社は現地市場を中心とし、新たに日本側資本一〇〇パーセント所有の輸出・国際工程分業指向の子会社を同一国に設立するという解決策もある。日本の繊維産業、電機産業でこのような同一の国に二つ以上の目的を異にする子会社を設立する企業が見られ、これは極めて注目すべきことであろう。なお、日本側企業が高度な技術を要する製品を製造する場合、ならびに現地市場に思い切った拡大を狙う場合、日本側出資比率引き上

げ圧力となるであろう。

現在、アジアの華僑・華人企業の一部に、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。今後、このような動きは注目する必要がある。

③ 温情主義的組織行動

華僑・華人企業の組織行動として温情主義的傾向がある。リーダースhip、労務管理、労使関係等で、いわゆる温情主義的行動が多く見られる。これは、華僑・華人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、義理人情的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。

この点から見ると日本企業の家族主義的労務政策は、華僑・華人企業によく適合しその経営移転は容易である。華僑との合併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、良い効果を上げている例が多い。

④ 血縁、地縁を中心としたヨコ社会

華僑・華人企業の組織行動の第二の特徴は、血縁、地縁を中心としたヨコ社会の人的ネットワーク指向である点である。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。比較的簡単に転職したり、自分で事業を起こす職業独立指向が強い。そのため、日本と比較すると、内部昇進、企業内熟練形成が困難である。しかし、世界的に見ても、日本のタテ社会で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すらあると言っても過言ではない。

第二節 アジア社会主義企業モデルの経営構造

本節では、アジア社会主義企業モデルとして中国、ベトナムの企業経営構造の特徴を考察する。

中国では、従来の社会主義における企業経営を改革する近代化政策を実施していることは周知であろう。ベトナムも、新社会経済政策（刷新ドイモイ）によりベトナムの企業経営を転換する政策を実施した。

中国とベトナム両国は同じ社会主義国であり、その企業改革には共通点が多い。本節では、中国を中心とした社会主義国での企業経営モデルの経営構造について考察する。

①中央統制的企業経営から市場メカニズムによる企業経営への移行

従来の中央統制的経済から市場経済体制への移行によ

る企業経営である。すなわち、商品経済・市場経済の必要性を認識し、マーケット・メカニズムを重視する政策である。

中国では、政府が製品価格を統制する多重価格制度を改革し、統制価格を減らす政策を打ち出している。ベトナムでも、各種の商品の価格は市場の需給に委ねられ、政府の価格決定は電力、燃料、輸送、交通手段、鉄、セメント、綿など一部の品目に限られることとした。

以上のように、社会主義国の企業経営においても、資本主義諸国と同様、市場原理にもとづく競争メカニズムが働く体制に変化してきている。

②企業自主権の拡大

従来までの国家による集権的企業統制から、企業の自由裁量権を大幅に認める、国から企業への権限の分権化が急速に進展した。

中国の企業自主権の拡大政策は、一九八四年五月、国務院による暫定規則の交付により正式に具体化された。企業の自主権の内容としては、生産経営計画、製品の販売、製品価格、物資の購入、資金の使用、資産の処理、新しい機構の設置、人事と労務管理、賃金と賞与、連合経営などがある。中国国営企業は、政府による高度な中央集権的管理から、企業に一部権限の分権化が行われ、企業自主権が高められた。

現在までに、企業自主権はさらに拡大され、一九九二年七月に、政府は「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」を交付、国営企業に大幅な自主権を与える政策を実施した。この実施条例は、国営企業の経営メカニズムの転換を早め、国営企業の市場進出を促進させることにより国営企業を活性化させるための措置である。

この条例によると、国営企業は一四の点で十分な経営自主権を持つようになった。国営企業の工場長は以前のよう中央の計画と指令により経営を行うのではなく、輸出入、投資、労働者の採用（国家が企業に割り当てる人員を拒否することを含む）および、製品の価格決定、販売の点で十分な自主権を持つ。この条例は、経営管理が悪く、欠損の多い国営企業に対しては、生産停止、合併、あるいは倒産を実施する基準を定めている。

企業自主権をさらに徹底させる制度として、中国では工場長責任制度、経営責任請負制度やリース制経営などが実施されている。

ベトナム政府は、各省庁とその関係諸機関に対し、それまで諸機関の中に編成されていた事業部門を政府から切り離し、それぞれ民間・国営企業に権限を委ねる政策を実施した。また、石炭、電力、鉄鋼、科学、肥料、運輸、情報、一部の消費財等の三五の戦略的産業の拡大政策が実施された。経営計画の策定、市場への参入、価格

の設定、人事の決定、賃金の決定、原材料の購入等の多くは国営企業に権限が委譲されている。国営企業は独立採算制に移行し、自ら費用を負担するとともに市場に結びついて主体的に生産できるようになった。政府は国営企業に対する補助金を大幅に減らすとともに、命令的計画ノルマを廃止した。

以上のように、中国、ベトナムとも企業に権限を大幅に委譲する自主権拡大政策を行っている。

③所有形態の多様化

所有制改革である。従来の国有制、公有制のみならず、各種の所有形態を認めることにある。

中国では、人民所有制企業（国有制）のほかに、集団所有制企業、個人所有制企業、私営企業、外資企業、外資との合併・合営企業といった各種の所有形態の企業を許容、発展させた。中国では、以下の五つの所有形態が代表的な企業形態である。第一は、全人民所有制企業である。いわゆる国営企業である。全人民所有制企業は、近年その比重が低下しているにもかかわらず、依然中国の経済のなかで中心的地位を占めている。第二は、集団所有制企業である。集団所有制企業も、中国経済のなかで重要な役割を果たしている。近年、郷鎮企業と言われる農村での集団所有制企業は、長足の発展を遂げている。第三は、私有企業である。私有企業は近年発展して

きた企業形態である。私有企業には、個人企業と私営企業に分類される。個人企業、私営企業とも、七九年の改革・開放政策への大転換後復活した。第四は、連合混合所有制企業である。連合混合所有制企業連合は、各種の企業が連合した形の企業形態である。連合の形態には、国、集団、個人所有制企業間の連合、国と集団所有制企業間の連合、集団と個人所有制企業間の連合などさまざまなものがある。第五は、外資系企業である。外資系企業として、全額外資企業、中外合弁企業、中外合作経営企業、の三つの企業形態がある。これらの企業を中国では「三資企業」と呼んでいる。全額外資企業は、外国資本が一〇〇%出資した形の企業である。中外合弁企業は、外国資本と中国国内資本との合弁形態の企業である。中外合作経営企業は、外国投資家は資金、技術と一部の原材料を提供し、中国側は土地、工場の建物と若干の施設および役務を提供して、双方に合意された条件と契約の規定により収益を配分する企業である。

ベトナムでは、従来は国有・公有の所有形態から国有・公有、集団所有、個人所有といった所有形態の多様化を認めたことである。外国企業が一〇〇%出資する完全子会社や、合弁企業の設立をも認めた。ベトナムは、外資を積極的に導入し輸出指向型の加工業を振興する開発戦略を打ち出している。また、公的所有の財産は、国営

企業や協同組合にだけ与えられるのではなく、各種の形態で利用できるようにした。すなわち、売買のほか、請負、賃貸、株式化、土地の長期使用貸与や使用権などの形態である。

ベトナムでは、ドイモイ政策以降、国営企業以外の各種の企業・事業形態が存在することになった。

第一は、官民合弁企業である。これは、政府と民間投資家との合弁企業である。民間投資家は資本や固定資産を提供し、国と利益を共有する。また、民間投資家は、経営や営業に関する権利も合わせて持つことができる。

第二は、共同生産企業あるいは共同生産事業である。これは、もっとも広く浸透している企業形態である。すべての経済分野の人々が契約の元に資本を提供し、利益を共有する事が可能である。形態としては、国営と民間と外国企業による合弁といったものがある。第三は、小規模企業や、家族経営の企業である。民間や国営、外国企業の下請けや、関連会社として多くが事業を行っている。第四は、委託企業である。経営不振やその他の理由により、政府によって資産を凍結され、他の経営者に委託された企業であって、通常民間の投資家が買収する。第五は、外国企業である。ベトナム外国投資法に基づいて、海外在住ベトナム人を含めた外国企業、個人投資家の一〇〇%出資による会社である。第六は、生産者組合

である。これは通常、特殊な分野、たとえば、繊維、コーヒー、たばこ等の事業に見られる事業形態である。生産者組合が、他の合弁事業や企業複合体等と違う点は、資本、固定資産を共有しておらず、相互利益保護の目的のみに設立されていることである。生産者組合加盟企業、個人は相互の生産技術保護、または支援、製品の営業方法、市場取引等の分野で相互補助を行う。

以上のように、中国、ベトナムは各種の企業形態を許容、発展させてきているという特徴がある。所有形態できわめて注目されるのは、株式会社形態の出現であろう。

中国では国営企業の株式化が徐々に進められている。中国政府は、大規模国営企業については、一挙に株式化を行うのではなく、穏当に株式化をしていく方針である。国営企業である人民所有制企業の一部資産を企業に譲与し、労働者、職員に従業員持ち株を持たせる。国、企業、従業員、その他の一般株主が、企業を株式という形態で所有する形をとる、という形態が多い。配当については、国の持ち株分と企業の持ち株分に関しては通常の利益配当のみであるが、個人株主に対しては配当のほかに利子を支払うのが一般的である。その利子率は、同期間の銀行の利子率で計算される。中国は現在、国営企業、特に大規模な国営企業の株式化を徐々に進めてい

る。以上のような国営企業の株式会社形態以外に、中国では他に多くの株式会社形態が存在する。

中国では、九二年の時点で株式会社形態の企業が約三二〇〇社ほど存在している。これには、郷鎮企業と中外合資企業は含まれていない。そのうち、株式を一般公開している企業は八九社で、全体の三％である。従業員が株を持つ企業は約二七〇〇社で、全体の約八五％を占めている。企業間の法人持ち株企業は、約三八〇社で、全体の一二％を占めている。九二年度だけで約四〇〇社の株式会社設立が認可された。九三年には、株式会社形態の企業は、全国で四〇〇〇社余りに達した。九〇年二月九日、中国で最初の証券取引所である上海証券取引所が発足し、その後中国で二番目の深圳証券取引所が発足した。株式会社の飛躍的増大につれて、中国の株式市場も急成長している。中国政府は、B種株（海外投資家向け株式）の発展に力を入れ、B種株を中国の対外開放と外資吸収の柱にした意向である。

国営企業の株式制導入に関して、中国ではかなり激しい議論が行われている。

導入推進派の主な主張は、株式制度を導入することにより、国営企業が活性化されるであろうとする。国営企業に株式制度を導入することによって、企業の所有権と経営権を分離される。これにより、行政と企業の職務分

離が促進され、企業の自主権を保証することができると考えた。また、企業の利益配分も明確になった。これまでは、企業の獲得した利益を国家に全額上納し、企業には自主裁量権がほとんど認められていなかった。株式制度が導入により、国、企業の利益配分は企業から税金として国庫に利益の一部を収める。税引利益については国は株主として、他の企業株主や個人株主と同じように配当を受ける。ここでも企業は行政の従属的存在ではなく、責任能力のある経営体として利益配分を行うのである。株式が内部発行されれば、従業員の株主としての個人的利益と、企業の利益が結び付く。これは、企業の運命共同体意識を植え付け、従業員に主体性を持たせ、モチベーションを高めるのに役立つ。さらに、株式制度によって遊休資本を集中し、企業活動に有用な社会資本とすることができるとする。

株式制度導入に懐疑的な主張も根強い。この代表的意見は、次のような考である。株式会社制度によって、企業の所有権と経営権を分離できるかについても疑問がある。国営企業については、多くの株式は事実上国家しか保有できない。企業の最大株主となる国家は、自らの意志で取締役を送り込み、経営についても意志を貫こうとする。これでは、国家が企業を直接管理していた従来の体制と同じである。株式制度は、改革によって企業が

手中にしかけた自主権を弱めることにもなると所有権・経営権の分離について疑問を投げ掛けている。さらに、株式会社は定期的配当を払わなければならない、株主への配当義務や配当額引き上げの圧力がかかって、企業は、目先の利益ばかりを求めることになる。社会的には、株式制度の実施によって不労所得の比率が拡大し、利子生活者を生み出し、社会の不平等感が強まる。株式の売買が活発になれば、投機的な心理を助長することにもなるのである。

株式会社導入は、実験的段階から本格的実施の段階へ進んでいる。中国の深圳市（広東省）は、一九八九年から国営企業の株式移行を決定した。深圳市では、八六年度以降、徐々に大型国営企業が株式制を採用した。これらの企業では、経営効率が急速に向上した。すべての国営企業と一部の集団企業を対象に、現有資産の株への評価替えを実施しており、つづいて国家、企業、個人による株式保有率の調整作業に入っている。国家株主には、深圳市政府直属の同市投資管理公司となり、各企業の役員会にも代表を派遣することになる。また、公司間、業種間の株式持ち合いを進めると同時に、同市に株式市場―深圳証券取引所―が設立された。中国政府が、国営企業の株式移行政策を今後どう行っていくか、非常に興味のあることであり、注意深く見まもっていききたい。

第三節 オーストラリア企業経営モデルの経営構造

本節では、オーストラリア企業経営モデルの経営構造の特徴を指摘する。オーストラリアは、アジアに比較すると近代化・産業化が進展しており、基本的には西側先進諸国に近い企業経過構造になっている。オーストラリアの企業経営を考える場合、西側先進諸国の企業経営構造一般に見られる特徴も存在するが、オーストラリア独自の特徴も存在する。本節では、オーストラリアの企業経営構造で重要であると考えられる特徴について述べる。また、オーストラリア企業に対する日本的経営の移植に関する問題も議論する。

① トップマネジメントと所有と経営の分離と専門経営者
オーストラリアの企業経営構造の特徴としてまず指摘できるのは、オーストラリアの大企業は、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点である。アジアの華僑・華人系企業と比較すると、オーストラリア企業の所有と経営の分離は進んでおり、経営者支配が進展している。この点で、オーストラリアの企業経営構造は、より近代化していると言えよう。

オーストラリアのトップマネジメント組織は、取締役会 (Board of Directors) と経営委員会 (Executive Committee) である。(経営委員会の委員長 (Chief

Executive) は Managing Director, 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、以下の三階層に分類される。第一の階層は、経営委員会のメンバーである。ただ、経営委員会のメンバーが取締役を兼務している場合もあるが、取締役を兼務していない場合も多い。第二の階層は、専門的取締役 (Professional Director) である。専門的取締役は、名家の出身者、公企業や民間企業の退職者、政治家退任者等がいる。第三の階層は、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、全般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委員会に委譲している形が多い。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、経営委員会が重要となる。

Byrt (1981) 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を行っている。Byrtが行った、オーストラリアの十三の代表的大企業の経営委員会委員長に関する実証研究によると、二人が創業者の家族・子孫であるが、他の十一人は、いわゆる専門経

営者であった。十一人の専門経営者の経歴を見ると、七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、残りの四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。

ドラモンド(1993)²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機能に関する国際比較を行っている。トップマネジメントとなる社長 (Managing Director) 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、製造者において生えぬき社長が多いことである (オーストラリア五六、一%、日本四〇、六%)。オーストラリアの金融業においても生えぬき型社長が多く占めている (四二、九%)。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立っている。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熟成

度に関連しているとしている。

著者が行ったコールズ・メイヤー者のケース研究³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。

② 労使関係—産業別・職業別労働組合

労働組合には、企業別組合 (Company Union)、産業別組合 (Industrial Union)、職種別組合 (Craft Union) に分類することができる。オーストラリアの労働組合は、通常、職種別組合が産業別組合のいずれかである。純粋の職種別組合は少なく、通常の組合は、いくつかの関連した職種を含んでいる。このオーストラリアの労働組合が産業別・職業別労働組合であるという特徴は、日本の労働組合が企業別組合であるという点と比較すると大きな相違がある。ただ、イギリスやアメリカなどの西側先進諸国の労働組合は、産業別・職業別労働組合が一般的であることを考えると、オーストラリアの労働関係は世界的に見て特殊という訳ではない。

オーストラリアの労働組合が産業別・職業別労働組合であるということは、一つの企業に二つ以上の組合が存在している可能性が高いことになる。事実、オーストラ

リアの多くの企業は、通常、二つ以上の組合がある。企業内の各組合は、排他的な職務上の管轄範囲を持つ事になる。このことは、企業内の各組合間の職務境界をめぐるトラブルが生じやすくなる。すなわち縄張り (Demarcation Dispute) の問題である。この縄張りの存在は、ジャスト・イン・タイム・システムや多能工のような日本の生産システムの導入を困難にしている。

オーストラリアの労使関係の特徴は、労使紛争に関する諸制度が、調停よりむしろ仲裁制度に重点がおかれている事である。

オーストラリアでは、労使双方が互いに譲り合わず、事態が困難に直面した場合は、仲裁制度が重要となる。調整制度が、時に重要な役割を果たすことは事実であるが、比重は圧倒的に仲裁制度に依存している。オーストラリアで適用されている、仲裁制度の法的体系は極めて高度で、完備されているが、二つの意味で法的拘束力を持っている。第一に、いったん仲裁委員会が仲裁という形で裁定を下すと、その対象になった経営者、組合は法的に拘束される。すなわち、賃金裁定、その他の裁定は、決まると法的拘束力を持っている。第二に、意義的にはもっと重要ではあるが、経営者、あるいは組合の一方が仲裁委員会の裁定に判断を委ねるや、相手はそれを共通の問題として認識し、その仲裁裁定の席に座ら

なければならぬことである。歴史的には、組合側が、積極的に仲裁委員会を訴えて、経営者側を仲裁の傘の下に座らせる傾向があった。いったん仲裁委員会に提訴すると、双方とも同時に拘束された。

少し詳しくオーストラリアの連邦の仲裁制度を見てみよう。連邦の仲裁制度の中心となる機関は、オーストラリア労使関係委員会である。労使関係委員会は、ここに持ち込まれた争議について公聴会を開く権限を持ち、調停が失敗した場合仲裁に移行することができる。ここで決定される労使関係や雇用条件は裁定 (Awards) と呼ばれる。組合側が一連の要求事項表 (Log of claims) を経営側に提出し、この要求書が一定の期限内に拒否されるかあるいは回答を得られない場合には、争議が発生したと見なされ、労使関係委員会の介入を可能にする。組合側の要求水準と、経営側の回答との乖離が、紛争の範囲 (Ambit) となる。この紛争の範囲によって、労使関係委員会が争議を解決するための新しい裁定を出し、あるいは現行の裁定の条件変更を行うための範囲が決まってくる。労使関係委員会は、また調整に持ち込まれる前に労使間で結ばれた労働協約の公認 (The certification of agreements) をする権限を持っている。これによって労使間で自主的に賃金労働条件について協約を結び、労使関係委員会に登録して認めてもらうことも

可能となる。このような形で認められた協約も裁定と同一の取扱いを受ける。近年かなりの裁定は、労使関係委員会自らが決定した所産ではなく、事前に経営者と労働者が一応の合意を達したものを仲裁委員会に持ち込み、権威づけしてもらった形となっている。これを、オーストラリアでは同意裁定 (Consent Awards) と呼んでいる。

裁定 (アワード) は、通常、賃金レートや雇用条件の最低基準である。組合は、裁定を越える賃金レートや雇用条件を経営側から引き出すことは自由である。このことから、労使間の団体交渉は、裁定以上のレートや条件についてだけに限定される。裁定を越える賃金水準を支払う事を、オーバー・アワード賃金 (Over-award payments) という。オーバー・アワード賃金は、経営者が高額賃金や高条件で労働力を引き付けようと考える場合に多い。

以上のように、オーストラリアの労使関係の特徴として、産業別・職業別労働組合の存在、仲裁制度の高度な発達という特徴をもっている。日本の経営の特徴である企業別労働組合システムを、オーストラリアに移転させることは、オーストラリアの労使関係の伝統からして極めて困難である。

③賃金決定システム

オーストラリアの労使関係は、前節でも述べたように公共部門と民間部門双方で強制仲裁制度を採用しているという特徴がある。オーストラリアでは、労使関係委員会という公的な仲裁機関が労使紛争に介入して解決するというパターンが一般的である。労使の団体は、仲裁機関に登録されることによって、仲裁機関に対して調停あるいは強制仲裁の申し立てをすることができ、いったん強制仲裁の段階に移行すると、仲裁裁定は労使双方に対して強制力を持つ。

この強制仲裁制度の存在により、オーストラリア企業の賃金決定は、かなり特殊な形態となっている。オーストラリアの賃金決定システムは、中央の裁定機関による賃金裁定 (Award) によって多くの企業が実質的に決定される。このオーストラリアの賃金決定制度を、アワードによる賃金決定と呼ばれている。この賃金システムは、企業ごとに労使が交渉して賃金を決定するという一企業一交渉 (企業別交渉) による賃金決定ではないところに特徴がある。このようなオーストラリアの賃金決定システムは、西欧諸国にも見られないオーストラリア独自の制度である。オーストラリアの賃金決定システムは、オーストラリアの企業経営のあり方に大きな影響を与えており、オーストラリアの企業経営構造を考察する

場合極めて重要である。

オーストラリアでは、賃金決定が連邦や州といった中央レベルにより、ほぼ決定されてしまうという制度になっていることから、企業間、産業界の生産性格差や支払い能力と無関係に決定されてしまうという賃金決定の硬直性という問題が生ずる。中央レベルでの賃金決定やアワードは、賃金水準を全国的に平準化させ、同一職種では全国同一賃金である同一労働同一賃金となる。この制度は、企業の側から見ると、高業績の企業であってもおもいきった高い賃金を支払うことが困難となり、より優秀な人材の確保ができにくくなるし、低業績の企業は、支払い能力を越えた賃金を支払わざるを得なくなり、業績がますます悪化する。また、従業員の側から見ると、この制度は、一生懸命働いて成果を上げても賃金が変わらないので、賃金がインセンティブとはなりにくい。オーストラリアでは、賃金が企業や個人の業績を反映しない硬直的構造となっている。

このオーストラリアの硬直的賃金制度は、オーストラリア企業のほとんどの従業員に適用されているのが現実であるので、日系企業が独自に企業別賃金交渉を行うのは困難である。企業別賃金交渉が可能なのは、オーバー・アワードの賃金とボーナスに関する交渉のみである。このようにオーストラリアでは、賃金決定といった重要

な企業の人事政策が制約されており、その意味で日本的賃金体系をオーストラリアに移転させる事は現状では困難である。

④人事・組織

オーストラリアの人事・組織は、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。オーストラリアの人事・組織の特徴として、以下の二点について考察する。

(一) キャリア形成と熟練形成

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、日本のようなゼネラリスト指向ではなく、スペシャリスト指向である。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组合が存在し、労働者の職種転換を困難にするからである。著者のオーストラリア日系企業調査においても、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。

オーストラリアの一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、NC工作機、ファクトリーオートメーション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。

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、内部労働市場が発達していない、という結論が多い。一般的には、内部労働市場が未成熟のようである。オーストラリアの熟練形成は、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、ブルーカラーの熟練工は、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。⁴ AWIRS (Australian Workplace Industrial Relations Survey) (1991) ⁵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。約四〇%の調査事業所では、事業所の管理者の約九〇%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。⁶ 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。一九八九年オーストラリア政府統計局で実施された教育訓練出費調査によると、オーストラリア企業の教育訓練費用は、人件費総額の二・二%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、公企業では三・七%、民間企業では一・七%であった。特に、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。Curtain (1987) ⁷は、オーストラリアの教育訓練に関する投資は、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⁸⁾。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職業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、修業年限三年、一年三六週間週一日の授業で、のべ八〇〇時間の授業を受けるといふものである。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的職種のキャリア形成が行われている事、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事、という特徴がある。ただ、オーストラリアでは現在、企業内教育訓練を重視し、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、ゼネラリスト的昇進、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。労使関係等で困難な状況下ではあるが、むしろこの日本の経営システム、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。著者がケース研究を行ったオーストラリアのエクセレント企業であるコルズメイヤー社の人事戦略⁹⁾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ど日本的経営に近い形であることも極めて注目されよう。

(二) 組織行動

オーストラリア企業の組織行動の特徴について考察しよう。

意思決定については、オーストラリアのマネージャーの意思決定スタイルは、ボトムアップよりトップダウンを愛好している傾向がある。

従業員の価値観については、オーストラリアの従業員は個人主義的価値が強く、余暇指向という特徴がある。

職務は、職務記述書等により職務内容、権限、責任が明確に限定されているのがオーストラリアでは一般的である。その意味でオーストラリアは職務が限定的であり、かつ文書化されているという特徴がある。

以上のように、オーストラリアの組織行動は、トップ

ダウンの意思決定、個人主義的価値観、職務の限定性と文書化という特徴があり、この特徴は他の西欧企業の組織行動一般に見られるものである。日本企業の組織行動は、これと反対に、ボトムアップの意思決定、集団主義的価値観、職務の無限定と文書化の遅れ、という特徴があるのは周知であろう。

このような日本企業の組織行動の特徴を、オーストラリアに移植させることは難しい。むしろ、日本企業はオーストラリアに適應するために、どう日本の経営を変化させていくかが重要となる。日本の経営システムの生産に關しての移植は比較的容易であり、QCサークル、多能工化等がオーストラリアに紹介され導入されている。しかし、組織行動に關しての日本の経営の移植は難しい。組織行動は、その国の伝統的な文化・社会から生じている部分が多く、それは容易に変わるものではないからである。

おわりに―今後の研究課題

本稿では、アジア・オーストラリアの三つの国際比較企業経営モデルについて研究した。著者が目指している国際比較経営学研究において将来に残された研究課題はまだ多い。

今後の研究課題の第一は、世界的視野に立った国際比

較経営理論の構築である。本稿では、地域的にアジア主要諸国とオーストラリアに限定して議論を行っている。イギリス、アメリカ、ドイツといった他の先進諸国の企業経営を国際比較経営学の視点から研究し、世界的視点から企業経営の国際比較研究を行いたいという著者の夢がある。それは、文明、歴史といった視野から企業経営の流れを見ることである。人類の文明的観点から国際比較経営理論研究をさらに深めていきたいと考えている。

第二の研究課題は、アジア地域の企業経営研究の一層の深化である。二一世紀はアジアの時代であろう。アジアには、多様な文明や文化がある。現在経済発展の著しい国があり、また経済的に停滞している国もある。それ故、アジアは極めて多様である。しかし、著者が見るところ、アジアには共通して底知れぬエネルギーがあるように思う。それは、西欧のそれとは異質のものかも知れない。本稿では、アジアの企業経営のほんの一部しか論じることができなかった。著者は今後、魅力的で将来性のあるアジア企業に關して国際比較経営の視点からさらに深めていきたいと考えている。

第三の研究課題は、日本企業の国際化に關する研究の一層の深化である。日本企業の国際化は、現在急速に進展している。本稿では、アジア・オーストラリアへの日

本企業の海外進出に関する考察を行った。日本企業の多国籍化とその規模の拡大につれて、日本企業は世界に対して多くの責任を持つようになってきている。地球環境問題、経済発展等における日本企業の役割はこれから重大である。著者は、日本企業の国際化と多国籍化に関して、企業倫理の視点を重視しながら日本企業国際化に関する理論的・実証研究を行いたいと考えている。

(たんの・いとお／経営学部助教授)

(注)

1. Byrt, W. J. (1981), "The Australian Company" Croom Helm, London.
2. ダイモン・ドラモンド (1991) 「オーストラリアのトップマネジメントの組織と機能」、藤森三男編「オーストラリアの企業環境と経営」(慶応通信)。
3. 丹野 勲 (1893) 「オーストラリアのサービス産業の企業経営ーコルズ・メイヤー社 カンタス航空のケースを中心として」 「神奈川大学国際経営論集」No. 5。
4. Norris, K. (1984), "Job Durations in Australia", *Journal of Industrial Relations*, 26, 2 p.188-99.
5. Callus, R., Morehead, A., Cully, M. and Buchanan, J. (1991), "Industrial Relations at

Work: The Australian Workplace Industrial Relations Survey", AGPS, Australia.

6. このオーストラリアの企業内教育訓練については以下の文献を参照した。

Gadner, M. and Palmer, G. (1992), "Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia", Macmillan, Australia.

7. Curtain, R. (1987), "Skill Formation and the Enterprise", *Labour and Industry*, 1, 1, p.8-38.

8. Ford, G. W. (1990), "Rethinking Skilling for a Restructured Workplace", *10th Occasional Paper*, Commission for the Future, AGPS, Canberra, Australia.

9. 丹野 (一九九三) 前掲論文。