

書 評

## 国際経営行動論

安室憲一著

森山書店, 昭和57年

村上則夫

### I

米国では、1960年代に入って比較経営に関する積極的な諸研究が展開され、比較経営論ないし比較経営研究が市民権を得るに至っている。斯かる諸研究における接近法については個々の研究者によって異なるが、かつて米国の研究者の中にはその主要な接近法を社会・経済的接近法、生態学的接近法、行動論的接近法及び折衷的・経験的接近法とに区分 (Cf. Scholhammer, H., "The Comparative Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, 1969) したり、また経済発展指向、環境的接近法及び行動論的接近法とに区分 (Cf. Negandhi, A. R., "Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 1975) している。孰れにせよ、比較経営研究は今日の如く経営資源のグローバルな移転と交流の急速な実現化の状況において、例えば独自の国際経営戦略の実践的な展開や理論の高度化を図るために不可避なものになっている。

日本において、本格的な比較経営研究が展開され、その方法論の確立が重要な研究課題として論議された契機の一つは、所謂「日本的経営」が欧米を代表とする海外から広く脚光を浴び、やや極言すれば異常な程の高い関心が集中したことによる。「日本的」或いは「日本型」という以上、それは国際的な相互比較を通して明確化されうることであり、また比較研究

は経営研究に新たな視角をもたらし得る。一般的に、日本の経営に関する研究は Abegglen の『日本の経営』(Abegglen, J. C., *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, 1958) をもってその嚆矢とするが、現在では種々な分析手法を駆使しての比較経営研究を通して、日本的な経営方法の固有な特徴を明確化しようとする論議、かつ又日本の経営の海外移植の諸課題等をめぐって本格的な調査・研究が行われ実証的・理論的研究成果が幾つか結実している。取分け、日・米企業の経営環境、経営システム、経営戦略、経営目標、経営成果等について、それぞれの比較を試み注目すべき事実が公表されていることは周知の事実である。

サブタイトル「日・米比較の視点から」をもつ本書もまた、主に比較経営研究の立場から意欲的に日本の経営の諸特徴を分析すると同時に、今後の経営の在り方に対する積極的な提言を行っており、日本の経営の国際化を明らかにする重要な役割の一つを果たしている。無論、刊行の時期的なタイミングの良さは、本書の魅力を一層高いものにしている。

## II

本書の目的は、その序文に簡潔に示されているように、戦略、統制行動及び組織構造という三つのディメンションの相互作用の中に国際経営行動を位置づけることにある。著者によれば、米国の多国籍企業を研究した優れた論文や書物に学び、そこに提示された理論及び実証結果を一つの「理論仮説」として提起し、それが日本企業においても妥当するか否かを実証分析によって丹念に確認することが、本書における出発点であるとしている。

本書は全8章から構成されているが、大別すると概ね4つの部分に括ることが可能である。先ず、第1章「海外派遣社員と人事政策」及び第2章「現地適応の海外派遣訓練」では、経営国際化の基礎として重視されるべき海外人事政策の問題、取分け海外派遣社員の育成について論じられる。

ここで著者は、海外派遣社員の勤務動機と職務満足の関係を示すために、Miller=Cheng, Porter等の分析手法を利用して比較の視点からの考察を試み、勤務動機（職務期待）、配属地域（環境）及び職務満足の間には明らかに一定の対応関係があることを導き出している。特に、派遣社員の職務満足が配属地域と海外勤務経験の有無という2変数の組合せ如何によって、非常に影響を受ける点を示している。その分析結果を踏まえて、日本人派遣社員の場合、海外勤務未経験者は可能なら先進国配属が望ましく、経験者は子会社での高い職位と経済面での補償を考慮した上での途上国配属が望ましいという、著者なりの一応の提言を行っている。ここで一応とは、著者の得た結論が米国の研究者（Cf. Miller, 1975）の得た米国人派遣社員に対する結論と完全に逆の結果となっていること等から、「1度の調査結果から一般的な結論を導くことには危険がある」と著者自身が示唆しているからである。

そして次に、著者の関心は海外派遣社員に対する事前訓練の不備な点に向けられる。著者の調査によれば、このことは日本企業の場合にも同様であり、少数の企業を除けば派遣社員自身と帯同家族に対する事前訓練の不適切さ、つまり訓練未受講の割合が低くなく、受講してもその内容や期間にも不備があるという。従って、著者は派遣社員の選考と事前訓練は、(1)派遣社員の肉体的及び精神的健全性、彼等の健康管理を司る家族の問題、(2)現地人従業員と協働するための人間関係能力の開発、(3)実戦に役立つ語学教育、の3点を重視すべきであると指摘し、事前訓練は現地環境への環境適応力の開発を第一目的とすべき点を強調している。その上で、異種文化に接した時の衝撃を緩和し、職務能力を発揮し易い状態に改善するための事前の公式訓練として「通文化訓練」(Cross-Cultural Training)を提案する。無論、この訓練方法は著者が独自に創り出した方法ではなく、米国では既実施されているが、我が国の研究者が明確に事前訓練の重要性とその方法を提示した点は注目し値するといつてよい。しかも、現実の実態をかなり克明に把握し、実態調査の結果を踏まえて積極的な提言を試みて

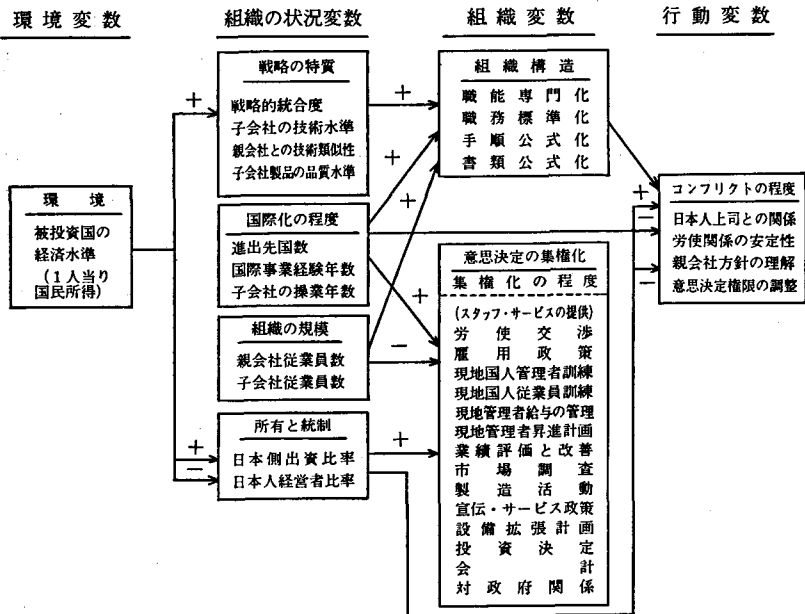
いる点に大きな意義があるといつてよいだろう。しかし、日本の経営の国際的適応性の人的側面について論じた石田英夫氏の研究（石田「日本の雇用関係の輸出可能性」『慶應ビジネス・フォーラム』、第16号、1975年及び同「日本型人的資源管理の国際的適応性」『日本労働協会雑誌』、第301号、1984年等を参照）等と比べた場合、著者の構成は多少狭い範囲に限定されているように思われる。

次に、第3章「海外統制行動」、第4章「海外統制の日本の特質と現地化政策への対応」及び第5章「海外管理の公式化」では、海外統制行動を幅広い観点から分析し、その問題点を明確にすると共に問題解決のための提言が行われている。この3つの章の中でも、特に海外統制戦略と組織行動の概念枠組みの構築を試みている第3章が本書の一つの重要な部分となっている。著者は、先ず海外統制の基本形態を直接的統制と間接的統制とに大別し、前者は派遣社員による海外子会社経営という点にその特徴が見られ、後者は標準的な管理システムによる統制という点にその特徴を見出ださうと指摘する。その上で、第一に海外統制の基本形態を決定する重要な要因とは何か、第二に海外統制に付随して発生する種々のコンフリクトを最少にするような海外統制行動の条件とは何か、という点に日本企業の海外統制行動の分析主眼を置く。そして更に、この二つの分析から、日本企業が今後志向すべき海外統制戦略の方向性が示唆されるのである。

具体的な概念枠組みの構築（図を参照）においては、所謂 Aston グループが開発した Administrative Reduction of Variance in Behavior モデル（以下、Aston モデル）に準拠して、これに著者が改良を加え海外進出企業の分析に利用可能な形にした上で、更にこの枠組みを通して統計的手法により13の基本的仮説の検証を試みている。Aston モデルに準拠した概念枠組みの構築とは、要するに広義の意味でのコンティンジェンシー・アプローチの導入を意味する。著者によれば、この概念枠組みがヒューリスティックな問題解決へのアプローチ方法として構築され、海外統制行動に影響を与える幅広い要素群をその中に取り入れているとする。評者が

知る限り、日本における企業経営の国際化に関する研究において、Astonモデルに準拠した概念枠組みの構築の試みが行われた著書を目にしたことがない。このような意味で、著者の試みは積極的な意味を有するが、果たして最適な概念枠組みであるか否かの評価については、現在のところ評者には不可能である。但し、環境変数のインディケータとして「被投資国の経済水準」のみが選定され、例えば経済制度上の特質、社会的・文化的特質、教育水準等を除外せざるを得ないのは残念なこと——環境のインディケータはごく一部を除いて各国共通の測定可能な尺度が未開発という理由による——であり、また概念枠組みの中に「成果変数」のインディケータ群が位置づけられていない、といった問題点も残している。

図 海外統制戦略と組織行動：概念枠組



(注) 各変数間の矢印は因果関係の方向を示し、矢線上のプラス、マイナスの記号は相関関係の仮定上の符号を表している。

### III

第6章「海外統制の条件適合性」では、海外統制行動の問題点を明示化している点で、第3章、第4章及び第5章と一緒に括ることが出来るが、評者は第6章だけを一つの部分とした。その理由は、第1章から第5章まで、その分析視角を巨視的に設定しているのに対し、本章以降はむしろ個々の産業、或いは個別の企業特性に焦点を置いてより緻密な分析を行っていることによる。

本章では日本の繊維産業（124社）と電機産業（140社）を選定し、アンケート調査と聴取調査によって海外戦略、所有政策及び意思決定権限の所在（集権化対分権化）の適合性が検証されている。結論としては、同じ日本企業の間でも繊維産業と電機産業とでは全く対照的であることが指摘される。簡約すると、繊維産業では現地市場志向戦略—高い出資比率—意思決定権の分権化（親会社の緩い統制）が適合的であるのに対し、電機産業ではグローバル戦略—所有政策—意思決定権の集権化（親会社の集権化が極めて強い）が適合的である、という点が明示化されている。即ち、日本の電機企業は欧米の多国籍企業が志向するグローバル戦略に類似した戦略的行動パターンないし論理で行動する傾向があり、これは「技術優位と輸出市場（販売網とブランド）支配をテコとした強い交渉力を背景に、高い出資比率を求める所有政策を貫徹することに裏付けられている」（p. 213）という。また一方、繊維企業が日本側出資比率という点では電機企業と遜色が無いにも拘らず、統制力維持に及ぼす所有政策の効果が低いのは、技術優位と販売市場の支配において大きな力の無さと関連するであろうとも指摘している。本章の一つの意義は、国際間での比較と同時に産業間での比較が如何に重要かを示している点にある。つまり、分析視角を巨視的にのみ設定し一国の産業、或いは企業特性を単純に一般化した場合、大きな誤謬を招き易いのである。

更に、第7章「国際事業組織の形成」、第8章「海外戦略と組織構造」では、その主題を Chandler の有名な命題である“組織は戦略に従う”に当て嵌めての日本企業の分析に置いている。先ず、第7章では日本の代表的海外進出企業159社がどのような「広がり」と「速さ」で国際化しているのかを探求する。そのために、先ず大量のデータから、国際事業組織の発達に関する一般的な発展段階モデル（6段階）を作り、各発展段階に該当する企業数を検討すると共に発展の過程のスピードについての検討が試みられている。これらの検討から、著者は米国の多国籍企業の多くが Chandler の命題の通りであったのに比して、日本企業の場合には海外進出を遂行しながら急速に国際事業組織の整備、人事改革に着手しており、「組織化そのものが国際化戦略のコアになっている」かの観があると指摘している。このことは、Chandler の逆命題もまた考えうる可能性を提供したといえる。また、米国の企業に比べて日本の企業は国際化のテンポが非常に速いとする指摘も行っている。このような指摘は、概ね他の研究者によっても行われている。

最終章である第8章では、Stopford=Wells の組織グローバル化の発展段階モデルを基軸として、日本の代表的な多国籍企業5社、即ち味の素（株）、武田薬品工業、東レ、帝人、松下電気産業を選定し、海外事業部型の組織では輸出機能と海外製造管理機能はどのように組織されるのか、海外事業部型の海外管理組織の潜在的な欠点とはどのようなものか、といった諸点が具体的に説明されている。基本的には、事例史（ケースヒストリー）としての性格を本章はもっている。従って、日本の多国籍企業の海外戦略の展開及び海外管理組織の適応の基本的な類型等を理解する上では、資料的な価値が極めて高いといってよい。しかし、本書が刊行される数年前に、既に本章の一部分が吉原英樹氏によって公表（吉原『多国籍企業論』、白桃書房、1979年、第6章以降参照）されており——本章の記述は吉原氏との共同調査に基づいているため、分析方法や選定企業が全く同じになっている——、その点で独自性、或いは新規性を欠く結果になったこ

とは残念と言わざるを得ない。

#### IV

これまで、全体を4つの部分に大別しその概略を整理してきたが、評者なりに本書の大きな功績——それは即ち比較経営研究への貢献を意味するのだが——について約言してみたい。

第一は、著者の知的努力によって本書のテーマに関連する膨大な諸資料・文献を丹念に分析し、一定の構想のもとに公表された研究成果を明示化していることにある。例えば、米国の多国籍企業に関する文献収集、その分析作業だけでも多くの時間と労力を必要とするが、著者は理論的所説のみならず豊富でかつ詳細な実証的データを随所に配している。一般的に比較経営研究を行う際のデータ収集には特に注意を要するが、既述の意味で、米国の多国籍企業について実際の姿を見出だそうとする時、或いは日本の経営の国際化の問題について解明を試みる時の重要な文献として、本書を位置づけることが出来る。

第二は——上記のこととも関連するのだが——、全体を通して実証分析を基礎に、比較の視点から実証研究の所謂「正統的な方法」、即ち文献サーベイからの仮説の設定、仮説の操作化、仮説検証のための一連の解析並に分析結果の解説・分析により国際経営行動を明確化していることにある。その意味では、著者が実証分析を重視した第1の理由、つまり「抽象論やたんなる印象論を排し事実にもとづく客観的認識に近づこうとしたこと」については、ある程度成功したといえる。取分け、興味深いのは日・米の実証研究結果の大きなギャップの存在ないし完全な逆結果の存在を指摘したことであり、このような結果に対しては著者なりの仮説を措定し私見的な説明を加えている。このような点は、日・米企業の同質性／異質性の析出ないし分類整理に留まることのない、著者の意欲的な研究姿勢といえる。



第三は、実証研究結果等を踏まえて、日本的経営の改善すべき幾つかの課題を具体的に指摘し、改善への積極的な提言を行っていることにある。例えば、第2章では新しい事前訓練として「通文化訓練」を提案し、通文化訓練の幾つかの具体的方法を取扱い、また等5章では「目標管理」による海外統制の考え方を提示した。これは、著者が「比較経営論が客観的資料の集積と公平な比較の視点をもたらす基礎研究であるなら、それを応用して現実の経営に役立てるのが国際経営論の立場といえる」（安室「日本の経営と現地化政策」、池本・上野・安室『日本企業の多国籍の展開』、有斐閣、1981年、p. 120）とする指摘から知れるように、著者の研究は比較経営論であり国際経営論であるといえよう。

次に、ここで若干の問題点についても触れておきたい。

第一の問題は、各章間、或いは評者が括った4つの部分間の関連が稀薄となっており、従って戦略、統制行動及び組織構造という3つのディメンションの相互作用のなかに国際経営行動を位置づける、という本書の目的も完全には実現されていないのではないか、という疑問が残る。勿論、細心の注意を払って各章の内容を正確に理解するなら、評者の疑問は水解するのかもしれない。

第二の問題は、本書の構成上の問題である。要するに、本書の目的を達成するために、第1章と第2章はどのような役割を果たすのかという疑問が残る。評者はこの点についての判断を下しかねるが、もし、本書で国際的適応性の人的側面を展開するなら、取立てて海外派遣社員の育成面に焦点を置く必要はなかったようにも考える。

第三の問題は、第7章と第8章において、Chandler の命題を日本企業に当て嵌めて分析することを主題としているが、彼の命題の逆命題、即ち“戦略は組織に従う”ことも予想され、敢えて Chandler の命題に当て嵌める必然性がないようにも考えられる。

以上、本書のもつ若干の問題点等も付言したが、著者の意欲的な研究姿勢を否定する意図は全くない。現在、国際競争力の強い産業・企業では一

## 国際経営行動論

層の自社の発展・成長を目的として、或いは貿易摩擦回避の意図をもって積極的な海外進出を行っている。国際化から多国籍化への展開が論議されている今日ではあるが、日本企業の国際的行動によって、むしろ日本人の非国際性（文化摩擦等）、企業の非国際的行動といった問題が浮び上がってきている。このような現状にあって、本書の分析結果は極めて重要な示唆を与えるものばかりであり——問題点などというものを付言した評者こそ、責められるべきかもしれない——、好著として大きな貢献を果しているといえよう。