

## 企業の国際比較——そのフレームワーク

### 違いと類似

音楽には、国によって違いがある。よし悪しではなく、違いがある。ジャズはアメリカが生んだ音楽だし、いわゆるクラシックは西欧が生んだ。日本にも、雅楽があり、民謡がある。

音楽には、しかし、国による違いはないことも多い。クラシックは世界中で演奏され、作曲されている。ジャズもそうである。日本人がボストン・シンフォニーのタクトを振り、ニューヨークでジャズトランペットの一流プレイヤーになり、ヨーロッパのバイオリンコンクールで上位を独占したりする。

### 伊 丹 敬 之

時代によっても、音楽は違う。あるいは変わらない部分もある。同じ国の中でも、である。百年前の日本人が好んだ音楽と、現代の日本の若者が好む音楽、演奏する音楽は違うだろう。しかし、それと同時に、日本民謡は相変わらず国民の中のある層では好まれている。演奏されつづけている。

こうした、音楽についての国際的な違いと類似点、歴史的な違いと類似点は一体なぜ生まれるのだろうか。その違いや類似点を発見し、その「なぜ」を追求することによって、われわれは音楽の背景にある自分自身の国の文化をよりよく知ることができないだろうか。現在の音楽の行方をうらなう有力な材料を手にすることはできな

いだろうか。あるいは、音楽そのものをより深く理解することはできないか。

日本の民謡はなぜものがなくしく聞えるものが多いのか。イタリア民謡とくらべると、音階の基本でもちがうのではないか。なぜ、現代の日本では民謡が昔ほど好まれなくなってきたのか。日本の文化そのものの変化がその背景にあるのか。なぜ日本の若者もロックが好きなのか。

わたしは音楽の知識は全くだめだし、民謡の愛好家でもない。しかし、こうした問い掛けへの答えを得ようと努力が、音楽そのものの理解を深める一つの方法であることは了解できるし、またその努力が日本なら日本という国の文化や社会を理解するてがかりをあたえてくれるということも納得できる。

事情は企業にかかわるさまざまな現象についても同じである。

「さまざまな現象」とは、企業が市場や社会でとる行動(たとえばどんな価格設定をするか)でもいいし、経営管理のやり方(どんな人事のやり方をするか、など)でもよい。あるいは、企業のあげる成果(利益とか、成

長とか、新技術の発見とか)でもよい。こうした現象に、国による違いがあり、類似点がある。国が同じでも、企業間の差や似た所はある。日本の企業の中でも、企業にかかわる現象は産業が違えばかなり違うのがあたり前であるし、同じ産業の中でも違うであろう。同じ企業でも、五十年前と今とは、さまざまな違いがあるであろう。

しかし、一方では、違いだけでなく類似点もある。こうした、国際間、産業間、異時点間の企業の違いと類似点に昔から人々は注意をむけ、そこから企業の現象についての法則を発見しようとした。あるいは企業活動の背景にあるもの(経済、文化、技術、など)の企業活動への影響を理解し、さらにはその背景そのものの理解をも深めようとしてきた。

何かを異にする企業(たとえば国を異にする)の間に共通に見られる現象から、普遍的な企業についての理解をつくらうとする努力がなされてきた。あるいは、国を異にする企業の間に見られる違いから、企業の環境要因(たとえば文化、政治など)が、企業についての現象へどのような影響をあたえるのかについての理論をつくら

うとしてきた。あるいは、国際間の違いの比較から、ある国の企業の将来の姿を予測したり、将来のあるべき姿を模索したりするてがかりを得ようとしてきた。企業についての産業間の比較、歴史的な比較についても、すべて同じようなものである。

こうした比較のもっているエッセンスは、音楽にかかわる現象の場合と同じようなものである。何か一部を異にする二つの個体（日本の音楽と西洋の音楽、日本の企業とアメリカの企業）の間の違いと似た所の比較分析は、真理の発見のための、将来の予測のための、一つの有力なルートなのである。

企業の国際比較が意味をもつゆえんである。

#### 日本的経営について

日本の企業についての国際比較といえは、現在もとも論議されているのは、いわゆる「日本的経営」であろう。

外国の企業の経営のやり方とくらべて、日本企業に特徴的な経営のやり方があるという。企業にかかわる現象のなかで、経営のやり方については日本の企業と外国の

企業（とくにアメリカ企業）との間に違いがみられるというわけである。その違いの部分が「日本的経営」とよばれている。

その違いの具体的内容については、論者によって多少の差があるが、一致しているところも多い。たとえば、終身雇用制という雇用政策である。あるいは、合議主義的なコンセンサスを重んじる意思決定のやり方である。

時には（とくに最近は）、日本の経営という違いがあるばかりでなく、その違いがあるのはよいことで、「日本の経営のゆえに日本企業は高い成果をあげている」、といった風な議論も多い。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」で、アメリカから経営の視察団がやってきたりするのだから、出てくるのは不思議のない議論である。その上、日本の経営をあつかった『セオリーZ』という本が、アメリカでベストセラーになったりするのだから、むしろ出てこない方がおかしい議論かもしれない。

その日本の経営について、その成立基盤が日本の文化、歴史に深く根ざしている、という議論もよくみられる。したがって、文化の違う国へ移植するのは完全には不可能だ、というのである。

以上にあげた日本的経営についての三つの論点

① 日本的経営はある。

② 日本的経営は日本文化に根ざしている。

③ 日本的経営はすぐれている。

はいずれも疑問の対象になりうる。

① についていえば、「日本的経営」の特徴といわれているものが、どの程度日本企業全体についてあてはまるかということである。<sup>(1)</sup>それは、日本の大企業を中心にした経営のやり方の特徴にすぎず、きわめて広範に見られるという訳でもないのかも知れない。たとえば終身雇用的な雇用政策の下にある労働者は、わが国の製造業の全労働人口の三割程度という推計もある。<sup>(2)</sup>

① についての第二の疑問は、日本的経営に特徴的という経営のやり方が、どの程度「日本特殊」なのか、ということである。つまり、外国にも類似のやり方をとる企業がいくらかもある、ということである。よく聞く話で、わたし自身も直接聞いたことのあるのは、アメリカのIBM社の経営幹部が「日本的経営」の話聞いて、「それはわが社の話にちがいない」といったという話で

ある。アメリカの企業のなかにもよく見られる経営のやり方だとしたら、「日本的」という形容詞は完全には適切でないことになる。

これらの疑問に対する、決定的な答はいまのところまだないようである。今後の研究にまつべき問題だが、「日本的経営」とよばれる経営のやり方が日本の企業に比較的多いという点では、大方の意見は一致しているようである。

しかし、「日本的経営」が「特殊日本的」ではかならずしもないとすると、②日本文化に根ざす、という論点は、かなり論証が面倒になる。「日本に特殊だから日本文化に根ざしている」という単純な論理は使えなくなるのである。したがって、日本的経営が必ずしも文化的要因でないものから規定されてきたという説明の方がより説得力を持つ可能性も強い。たとえば、労働市場の需給のバランス、などの要因による「日本的経営」の発生の説明である。終身雇用制にしても、それが日本の大企業の基幹従業員（全従業員ではない）に定着したのは、第一次大戦後だといふ。<sup>(3)</sup>

①と②の論点を事実かどうか実証するのも難しいかも

知れないが、③を実証するのは、もっと難しそうである。いくらでも疑問を投げかけられそうである。企業の業績が、経営のやり方だけで済むのではなく、市場の状態、労働者や経営者の質、勤勉さ、資本の供給、政府の援助、などなど実にさまざまな要因でできまってくるからである。

たとえば、日本の企業がなにかをすぐれてやれる（たとえば品質がいい）ということと、日本の経営がすぐれているということは、別なことである。日本の経営がすぐれていなくても、普通で無害なものでありさえすれば、勤勉で質の高い労働者たちが品質のよい製品をつくり出すのだ、という論理もあり得るのである。

また、アメリカの経営技法を日本に直輸入してもうまく機能しないことがあり、日本的にアレンジし直さなければならぬことを取り上げて、日本では日本的経営しか機能しない、日本的経営の方がすぐれている、ともいえないであろう。ちょうど、アメリカの車を日本の狭い道路とガソリンの高い土地柄の上へ持ち込んでもあまりよろこばれないことが多いことを理由に、日本では日本車しか機能しないと主張するのに似ている。アレンジをし直した外車がいかに多く東京の街を走っていることか。

さらに、日本では日本的経営の方がいいらしいということと、日本の経営が普遍的にいいというのも違う。おそらく、日本の経営が重んじているある種の事実（たとえば従業員の参加意識を大切にすることが、世界的にももう少しいまより重んじられていい、と思う人が多いことはたしかであろう。しかし、それは日本の経営のやり方がそのまま外国でも優れた成果をあげ得るということにはならない。

ある調査によれば、アメリカにある日系企業で経営を行っている日本側マネジメントの人々の「米国における日本の経営」の自己評価では、

米国的経営に比べメリットがあり高く  
評価する 三%

米国にはなじまない、郷に入れば  
郷に従うべきだ 十%

一概にはいえない  
という回答になっている。<sup>(4)</sup> それ程積極的な評価ではないのである。

鉄鋼、テレビ、自動車、半導体、とつきつきに日本企業がアメリカ市場や世界市場のシェアをアメリカから奪

っていく。日本製品の品質のよさが世界的に認められ、「メイド・イン・ジャパン」が高品質の代名詞になってきている。日本の企業とそこに働く人々の長い努力の積み重ねの成果であろう。

その成果の何割が日本的経営によるものなのか。何割が質の高い労働者を供給した日本の社会と教育制度のおかげなのか、また何割が経営者や管理者の（日本的経営とは関係のない）努力そのものの大きさのおかげなのか。何割が政治の安定や政府の有形無形のサポートによるものなのか。その他にも、考えられる成功の原因は数多い。とすれば、日本的経営はその分を越えたフットライトを浴びていないか、という疑問が出て当然だろう。わたしは日本的経営が悪いといっているのではない。たしかにいい所があるかも知れない。しかし、十年前には日本の後進性の表われという人の多かった日本の経営が、『セオリーZ』の若干の誤解とかなりの誇張に象徴されるような議論でもって手のひらを返したようにもてはやされるのは、何か自然でない気がするのである。

この稿の主題は企業の国際比較である。企業にかかわる現象の国際比較である。その観点からすると、日本的

経営という点からばかり日本企業を題材にした国際比較をおこなうのは、話が狭すぎるということになる。経営のやり方は企業にかかわる現象の一部にしかすぎないし、その経営のやり方の中でも日本的経営は人事のやり方、労務慣行、意思決定のやり方にはほぼ限られて論ぜられることが多いのである。<sup>(5)</sup>

もっと広い観点から、あるいは別な観点から、企業の国際比較はできるはずである。また必要ではないか。

たとえば、経営のやり方の国際比較にしても、企業の戦略はどうか。組織のつくり方（構造やプロセス）の比較はどうか。管理者の行動パターンはどうか。<sup>(6)</sup>あるいは企業の成果は日米でどう違うのか。企業をとりまく市場環境はどう違うのか。などなど、さまざまな国際比較があり得る。

日本的経営論だけが日本企業の国際比較ではないはずであるし、また中心に位置する必然性もない。また、こうしたさまざまな国際比較分析が積み重ねられれば、日本的経営を新しい視野の下で考え、より妥当な評価を下すことができようというものである。

では、こうしたさまざまな視点からの企業の国際比較

は互いにどうつながるのか。その全体図はどんなものだろうか。そして、そのエッセンスはなにか。こうしたことを考えるには、企業の国際比較のフレームワークが必要となる。そもそもそういうフレームワークなしに日本の経営を論ずること自体、木を見て森を見ずという誤ちをおかしかねないこともある。

わたしなりの企業の国際比較のフレームワークを考えてみることに、次節の課題となる。

#### 企業の国際比較のフレームワーク

今、雇用関係の特徴がどうきまってくるかを、考えてみよう。人が企業に働く場合、なにをまずきめなければならぬか。まず、労働条件であろう。賃金、労働時間、仕事の種類などである。賃金の額自体は労働市場の需給の状態で主としてきまるであろうが、その支払形態は、国によって社会の慣習でちがってくるかも知れない。盆暮の給金の慣習がボーナスという形で残っている日本のことを考えればそれは明らかである。

労働時間にしても、労働市場の需給によって賃金の総額とワンセットで労働時間が決まるにしても、労働時間

の一日の内での配分は再び社会の慣習できまるかも知れない。昼休みを極端に長くとする国があり、あるいは、夜勤を極端にいやがる文化的背景のある国があるかも知れない。

仕事の種類にしても、特に詳細にわかる必要のある国とそうでなく複数の職種を入社後こなすことが当り前である国とがある。後者の典型が日本で、前者の典型がイギリスであろう。イギリスがなぜそうなったかについては、熟練工（つまりはせまい領域の職種で専門的な技能を有する人）が広く発生する社会経済的基盤が産業革命以来あったわけだが、そういう歴史的経緯で、労働市場の制度的枠組がそうなのである。

労働市場の需給にしても、たとえば管理職や経営幹部クラスの供給がかなりあり得る国とそうでない国とがある。前者の代表選手のようにいわれているのがアメリカで、後者の代表格が日本であろうか。ホワイトカラーの会社間移動の大小がそれをものがたっている。

なぜアメリカに管理職や経営幹部のレベルの供給が日本と相対的に比べて多いのかは、かなりむづかしい問題だが、そもそもそういう市場があるから供給が生まれる

面がありその背景に、社会そのものの流動性の高さがあり、さらにその背後にはアメリカが世界のあちこちから移住してきた貧しい移民たちによってわずか二百年の間に作られた国だという事実があることはたしかだろう。まるで、ラッキョウの皮むきである。

雇用関係は、こうした労働条件だけをその内容としているのではない。たとえば仕事への労働者のかかわり方、仕事の内容をきめるプロセスへの参加の仕方、雇用関係の一つである。日本のQCサークルにみられるように、労働者自身が小集団活動を勤務時間外におこなって、仕事のやり方の改善提案をすることが受けいれられやすい、あるいはそういう形で現場で働く人達の積極的参加をもとめようとする雇用関係もある。かと思えば、労働者があるような提案をすること自体、監督者の権限の侵害だとうけとめ、また労働者もそういった小集団活動をする。こと自体じぶん達の義務の範囲外だからいやだという、そういう傾向の国もあるだろう。権利意識、義務意識が鮮明になってしまふ国柄ではそうなりかねない。

日本の企業を見学にくる外国人がきまって驚くことに、工場に生花クラブがあったり、職場外での働く人々の接

触の場が多いこと(たとえば社員旅行)だという。外国にも似たような事実はあるのだが、日本ほど広くかつ深くないということであろう。生花クラブや社員旅行は、純然たる仕事そのものから離れたところまで、企業と労働者の間の関係が広がっていることをしめしている。「雇用」という事実から必然的に発生する「多くの人間がともに時間をすごす」という働く人たちの社会生活にまで、広い意味の雇用関係がおよんでいるということである。

これはなにも日本の専売特許であるわけではなく、たとえばアメリカの石油会社がサウジの油田開発に乗り出した時、現地に従業員の家族のためのアメリカンスクールをつくったことと、好一對をなすことである。

日本の紡績会社が女子従業員の確保のために工場内にお茶や生花のクラブを作り、さらには高校をつくって、「働きながら花嫁修業」というセールスポイントを作ったのは、当時の女子労働市場の需給の状態からしてそうする必要があったという面があるように、サウジのアメリカンスクールも「アメリカ経営家族主義」によってつくられたというより、従業員をサウジに派遣するための否応のない要請であったのだろう。

雇用関係が働く人達の社会生活の関係をもふくむと考  
えれば、雇用関係の運営のひとつのカギをにぎっている  
人事のやり方（ローテーション、昇進など）にその面か  
ら配慮がはたらくのは当然であろう。たとえば、長幼の  
序をおもんじる文化的背景のある国では、年長者がより  
高いポストにつくやり方をなるべくとろうとするであろ  
う。年功制である。しかし、それはポスト上のことで、  
実質的な意思決定はポストとやや無関係に能力のある人  
を中心に切り盛りされるようなメカニズムを背後に確保  
することによって、職場の社会生活の安定と仕事の効果  
的推進を、同時にねらうやり方があってもよい。じつは、  
日本の年功序列制にはある程度こういった色彩があると  
おもわれる。

この雇用関係の例にみられるように、企業にかかわる  
現象は、その企業のおかれた環境からじつにさまざま  
影響をうけてきまってくる。下請けとの関係にしても、  
金融機関との関係にしても、企業の製品戦略にしても、  
みなそうである。

環境というのも、さまざまである。右の例は雇用関係  
だったので文化とか社会構造の影響があちこちに見えか

くれしていたし、なによりも労働市場のあり方が大きな  
要因だった。しかし、政治という環境が重要な要因とな  
る企業現象もあるし、自然条件が企業行動を制約するこ  
ともあろう。企業の金融行動には資本市場の状態が影響  
をあたえるにちがいない。

こうしたさまざまな環境が、多方面の企業にかかわる  
現象に影響をあたえていく。とすれば、環境のちがうさ  
まざまな国々の間で企業間の違いがさまざまにみられる  
のはあたり前で、むしろかなりの共通点があることの方  
におどろくべきかも知れない。

この環境と企業とをつなぐ大きなコンプレックス（複  
雑な全体）をなんとかして切らなければならぬ。国際  
比較のための切り口がある。その切り口のカギは三つあ  
るとわたしは考える。

一つは、企業というものもっている二面性をはっき  
り認識し、その二つの面を分けて考えることである。企  
業の一つの面は、それが経済活動の場であり、経済活動  
からうまれる経済面での成果（たとえば企業の収入）の  
分配の場であることである。経済学が企業をあつかう視  
点がこれである。企業は労働者をやとい原材料をつかい、

資本をつかって、生産活動をおこなう。その経済成果を労働者には賃金という形で、原材料の提供者には購入代金という形で、資本の提供者には利子や配当という形で分配する。顧客との間にも、一種の分配ないしは経済的なやり取りがおこっている。そういう経済活動の場という面がまずある。

企業の第二の面は、それが社会生活の場であるということである。働く人たちの「くらし」の場であり、企業の外の人たち（顧客、業者、金融機関、政府など）との社会的交流の場でもある。ともに働き、ともに仕事の上での接触をもち、したがって時をともにすごすということから、自然にこの社会生活はうまれる。社会生活の場をつくるために企業がうまれるわけではないが（なかにはそう主張する企業もあるかも知れぬ）、経済活動をおおぜいの人たちの関係の中で行えば、自然に社会活動の場がうまれてしまうのである。そして、その社会活動の結果としてうまれる社会生活的なあるいは心理的な成果（たとえば生きがい、共同生活の楽しさ、個人の成長など、これを社会成果とよぼう）を共有する場にも企業はなっている。社会成果の場合には経済成果とちがって、

「共有」ということばがより適切であろう。社会生活の場としての企業というとならえ方は、社会学的な企業の見方といえる。

右にのべた雇用関係という企業にかかわる現象の一つの例で、経済活動の場としての企業という側面と、社会生活の場としての側面がたしかにあることは、あきらかであろう。企業はたんに労働者が労働と引きかえに収入を得るだけの場ではない。

国際比較を念頭において企業と環境のコンプレックスを切る第二の切り口は、企業をとりまく直接的な環境、とくにさまざまな制度的枠組（たとえば労働市場の構造）とその背後によこたわる基礎環境（たとえば人口動態、文化）とを区別して考えることである。いうまでもなく、直接的な企業環境はその国の基礎環境の影響をうけてうまれてくるものではあるが、この二つのレベルのちがう概念は分けて考える方が混乱はすくない。

後述するように、国際比較とはこの基礎環境の違いが国によってあることを強く意識した比較分析であって、それを単純に直接環境の違いのレベルだけで分析していくことによる混乱は大きい。

ここでいう基礎環境は、その国の自然、文化、社会構造、政治、軍事、教育、技術、マクロ経済、などのことである。企業であらうとなかろうと、国民すべての活動に基本的な与件となる環境要因である。国がちがうということは、この基礎環境が違うということである。その基礎環境の現在の状態がちがうというだけでなく、現在にいたるまでの基礎環境の歴史がちがうということなのである。

この基礎環境のもとで、企業がとくに直接的な環境要因として考えられるものを、直接環境とよぶことにしよう。その直接環境を、第一の切り口（経済活動の場、社会生活の場）に応じて、二つの直接環境にわけて考えるのがわかりやすいと思われる。

一つは企業の経済活動の直接環境である。企業の経済活動が取引の場としての市場を通して行なわれることを考えれば、これを市場環境とよんでいい。製品市場、労働市場、資本市場、原材料市場、の四つに大別するのがふつうであろう。この市場環境の内容としては産業組織論的にいう市場構造の他に、国際比較においてはとくに制度的枠組が大切な変数となる。そこに国による違いが

よく出てくるからである。たとえば、独禁法の違い（製品市場の制度的枠組）、労働組合のあり方がい（労働市場）、銀行制度のちがい（資本市場）、日本の石油業法にみられる石油供給体制のちがい（原材料市場）などがその一例である。

第二の直接環境は、社会生活の場としての企業に直面する直接環境である。これを企業内社会環境とよぶことにしよう。厳密に言えば、企業にかかわる社会生活は企業の内部にあるばかりでなく、企業の外部者と企業内の人たちとの間にもある。たとえば顧客との付き合いがその典型である。ここでは便宜上、これらウチとソトとの境界領域での社会生活をも含めて、企業内社会とよぶことにしよう。ここでも、市場環境のときと同じく、制度的枠組の国によるちがいが、国際比較の一つの焦点になるだろう。<sup>(1)</sup>

企業内社会環境は、その企業に働く人たちと企業が接する人たちが、一国の社会の中からどういう社会的文化的背景をもってきた人たちかによってきまる、といっていだらう。その国の社会からごく平均的な形ですべての階層、グループ、セグメントの人達が企業に参加して

いる場合には、企業内社会環境の大半は、基礎環境をそのまま反映したものである。

たとえば、長幼の序をおもんじる国の各年令層の人々がまんべんなくある企業に入っているとすれば、その企業の企業内社会環境も自然そうなるであろう。しかし、若い人が大半であるような企業では、長幼の序はむしろ忘れられてしまう基礎環境の一つかも知れない。その結果、全くの実力主義人事が行なわれることもあるだろう。

この例でもわかるように、企業にかかわる現象の規定要因として重要なのは、ここにあげた二つの直接環境であって、基礎環境はあくまで直接環境に影響をあたえる要因として意味をもつのである。しかも、基礎環境から直接環境がうまれてくるプロセスしたい、そんなにストレートで簡単なものではない。同じような文化背景をもった国でも、政治や経済の発展段階のちがひによって、ことなつた直接環境がうみだされてくるだろう。したがって、たとえば経営のやり方方の国際間の差を、なんでもかんでも基礎環境の一つとしての文化の差によるものと短絡的に論ずることの危険は、大きいというべきであろう。

企業の国際比較の第三の切り口は、企業にかかわる現象が企業の意思決定者の選択の結果おこるものである、ということをはっきり認識することである。なにかが自然におきるのではなく、環境が企業にかかわる現象をすべてきめてしまうのでもなく、意思決定者による選択行動によって影響をうけているということである。

さらにいえば、その意思決定者の選択行動自体が、その人のものの考え方、価値観、知識などに左右される。個人の個性やクセ、習慣がどうしても反映するのである。その個性や価値感などが、その国の社会、文化などの基礎環境の影響を受ける面があるところに、国際比較のさいにこの意思決定者の個人特性という問題をさけて通ることのできない理由がある。

日本の経営は、自然に日本の経営になつたのではない。アメリカ的経営（というものがあるとして）という代替案を前にした上で、積極的にせよ消極的にせよ、「日本的経営」を選びとつた企業が日本に多かつたからこそ、「日本的経営がある」といわれている現状がうまれたはずである。その選択を行った人たちの個人特性もまた、たんに企業の直接環境ばかりでなく、日本的経営の選択

に寄与するような個人特性だったといえるであろう。したがって、日本の文化は、二重の意味で日本の経営の存続に貢献しているともいえる。一つは、企業内社会環境の決定要因として。もう一つは、経営のやり方をきめる意思決定者の個人特性への影響要因として。

決定者の個人特性はしかし、彼自身の経験によっても変化する。あるいは、彼自身の過去の成功がその成功のもとになった行動への信頼感を強め、似たようなタイプの行動を将来とも重んじるよう彼自身の価値感をつくり変えていくという面がある。実力主義人事で成功した人はそれをその後も重用し、反対になんらかの理由で失敗すれば、避けるようになる、といった例がこれにあたる。つまり、意思決定者の個人特性は、過去の決定のもたらした経済成果、社会成果から、大きな影響をうけると思われるのである。

以上のべてきた三つの切り口とそれにかかわる概念、その切り口にしめされた関係、などを全体像として図にかいてみると、図1のような企業の国際比較の大まかなフレームワークができあがる。

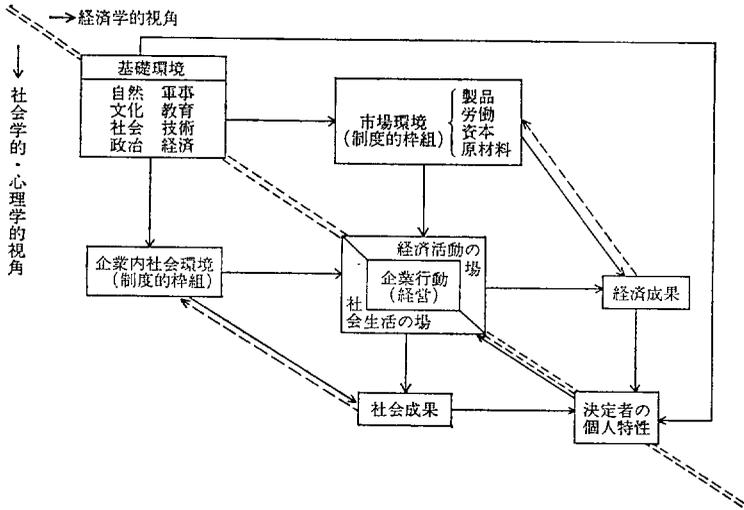
基礎環境は二つの直接環境に影響をあたえ、かつ企業

行動の決定者の個人特性に影響をあたえる。二つの直接環境と決定者の個人特性の結果として企業行動がきまる。企業行動とは企業のおこなう意思決定の総称で、その決定をすること自体が企業を経営するということになる。

その決定は、経済活動の場としての企業の対市場の決定と、社会生活の場として企業の対企業内社会の決定とがあるだろう。これらの企業の決定を、経営戦略の決定、組織構造の決定、経営管理システムの設計と運用、という三つのものに大別する「経営をみるフレームワーク」をわたしは別の機会に発表している<sup>(8)</sup>。それらを企業行動のより具体的内容と考えてよいだろう。

この企業行動は、二つの直接環境とからみ合せて、二つの成果をうむ。経済成果と社会成果である。その成果は、決定者の個人特性に影響をあたえ、さらには、より長期的な影響として、二つの直接環境をも変えていく作用をするだろう。ある製品の成功が製品市場の構造をかえ、新しい労働慣行の導入の成功が労働市場そのものに変化の刺激を与えていく、といった具合である。図の二つの点線はそのような長期的なフィードバックをしめしている。

図1 企業の国際比較のフレームワーク



この図の左上から右下への二重の点線は、経済学的分析と社会学的・心理学的分析とをそれぞれ中心的な分析視点とする、企業についての二つの分析分野を大まかにしめしている。右上は経済学的分析視角を中心とする分野、左下が社会学的・心理学的分析視角を中心とする分野である。本来はこの二つの視角を全体的に統合して、企業にかかわる現象あるいはその組織の管理にかかわる現象を分析する必要がある。その統合的分析が経営学というものの本質であり、役割である。

おそらくは、経営のやり方とくに組織の管理の問題を論じる際には左下の部分(社会学的・心理学的分析視点)が重視されすぎて、市場の影響がやや軽くみられてきた傾向がこれまでであったといえないか。また企業の市場行動を論じる際には、その行動のもつ企業内社会への影響を十分に考慮しない経済学臭の強すぎる分析がおおくはなかっただろうか。二つの視角のバランスのとれた分析が、真に経営学的な分析として今後に望まれるものであると私は思う。

### 国際比較のキイとおとし穴

企業の国際比較は企業にかかわる現象の国際比較である、とときに書いた。その「企業にかかわる現象」とは、図のフレームワークをつかうと、少なくとも四種類のものがあることが大別できる。四つの国際比較があり得る。

一つは企業行動そのものの比較である。経営の意思決定、組織管理の意思決定といってもよい。二つには、その行動がうみ出す成果である。経済成果、社会成果の比較である。第三は、企業の直接環境の比較。市場環境の比較、その制度的枠組や市場構造の比較であり、企業内社会環境の比較である。最後は、決定者の個人特性の比較である。

この四つの種類(変数とよぼう)の比較が、明示的に分けられておこなわれている分析例もあるだろうし、かならずしもはっきりと分離しないままに比較を行っているものもある。あるいは、この四つの一つだけの比較をやるものもあるし、複数個を関連させて分析しているものもある。

そのいずれであるにせよ、一つの変数の比較分析をす

る際にも他の変数との有機的つながりを意識して分析をおこなう必要があるだろう。たとえば企業行動の比較をする時(日本の経営を論ずるのがこれの一つの例である)には、それがどんな経済成果や社会成果をうむかを考えるのが必要だろうし、またどんな市場環境、企業内社会環境がその企業行動の背景にあるのか、どんな決定者の個人特性が原因となっているのか、を比較の対象として考える必要がある。

もとより、一つの変数の国際比較について、事実をあつめその分析を行なうことだけでも大変な作業となる。したがってすべての国際比較がその中心対象としている変数以外の変数との関連を明示的に事実として追いかける必要があるとはいわないが、思考のわく組として、つねに他の変数との関連は考えておくべきであろう。でないと、とんでもないデータの読み誤りがおこりかねない。日本の雇用慣行を論ずるのに企業内社会環境を重視しすぎたり、その経済成果への影響の重大さを軽視して「日本的慣行はよい」と考えてしまう、などがその例である。有機的つながりを考えるばかりでなく、四変数のどこかに国際比較の多くの分析例が集中しすぎないように配

慮するのも必要なことだろう。たとえば、企業の日米比較では、企業行動のところに分析例が偏り、経済成果や社会成果あるいは個人特性の日米比較があまりみられないという傾向がある。

有機的なつながりを考え、四変数のどこかに集中しすぎないよう分析をすすめる際にとくに重要なのは、図1の矢印でいえば矢印をもとへさかのぼる思考をつねにし、その論理を考えることであろう。

矢印をもとへさかのぼるとは、成果の議論をするのならばつねにそれがどのような企業行動と直接環境からうまれてきたかの論理を考えることであり、企業行動を論ずるのが主目的ならこの国の企業行動がどのような直接環境と個人特性の結果からどういふイカニズムでもたらされたのかを考えることである。

矢印をもとへさかのぼるよう考えることがとくに大切だとわたしが思うのは、それが国際比較の果す本質的な貢献を得るためのいい方法だと思ふからである。わたしは、国際比較の本質的な貢献は、次の二つだと思ふ。

### ① 隠れた変数の発見

### ② 普遍的な理論の発見

隠れた変数とは、いまだ重要だとは考えの及ばなかった変数のことで、その重要性を国際比較で発見するのである。隠れた変数は、たとえば空気のようなものでも、その重要性は空気のない世界、少ない世界とわれわれの世界とを比べてみてはじめてわかるというようなことである。国際比較が隠れた変数を発見する唯一のみちではないが、かなり有力なみちである。日米の企業成果の差が意外に大きいことから、企業の成果を決める有力な要因として隠れた要因がなにかがわかる。日米のちがいがあってあたり前と思つた資金調達の方法にじつは共通点があることから、企業の資金調達を考える際の隠れた変数に思い至る。国際間の相異からも類似点からも、隠れた変数の発見はある。

国際比較の意義は自分の国をよりよく理解するところにある、とよくいう。それは、ここでいう隠れた変数の発見の一つの例に他ならない。

国際比較の第二の本質的な貢献は、普遍的な理論の発見である。隠れた変数が発見されれば、その変数をも考慮にいれた上での論理(つまり、図1の矢印のしめす論理

メカニズム)は、国によってあまりちがわないだろう。あまりに隠れた変数の数が多いのであれば、国ごとにことなつた理論のグループをつくる方がより生産的かも知れないが、しかし、一般には普遍的な理論をもてることの価値は大きい。

あるいは、国際比較をおこなっても隠れた変数が発見されず、一つの理論で複数の国の現象が説明できることがわかれば、その理論が普遍的である可能性は強くなる。普遍的な理論の発見にも、国際間の相異、類似点のいずれもが貢献するのである。

こうした二つの本質的貢献が、なぜ国際比較によつてうまれる可能性があるのだろうか。なぜ国がちがうものを比較することにメリットがあるのか。

じつは、そこに国際比較のキイがあり、おとし穴もある。国がちがうということは、図1の基礎環境がことなる(あるいはことなる可能性が強い)ということである。したがって企業の直接環境がことなる可能性が強い。個人特性も違ふだろう。そうした相異なる与件に企業が同一の論理(さきほどの普遍的論理)で反応しているとすれば、観察される国際間の企業行動や成果の差と与件の

差を考え合わせることによって、隠れた変数の発見も普遍的理論の発見もできる可能性がある。

つまり、二国の企業の直接環境や個人特性に違いがあることがキイなのである。しかし同時に、違いがありすぎると、観察された企業行動や成果の差が一体なにを原因としているのか見当もつかないということになってしまう。そうなれば隠れた変数の発見も、普遍的理論の発見も、あったものではない。おとし穴である。日本企業の比較の相手にアメリカ企業を選ばれることが多く、アラブ企業を選ばれることはあまりないのは、単にデータの問題や親しみやすさだけでなく、日本とアメリカは違いすぎることはないという暗黙の前提があるからだとも思われる。

国際比較のおとし穴はまだある。一つは、国際間の差にばかり眼が行き、類似点にはそれと同じほどの注意を向けないことである。「国がちがうと企業間にどんな差がみられるか」も面白い発見だが、「国が違ふのに類似点がある」ことも劣らず有意義な発見だと思ふべきであろう。このおとし穴に入ると、普遍的な理論は発見しにくい。

もう一つのおとし穴は、比較の方法についてである。

たとえば日本企業とアメリカ企業の比較をやる時、日本企業については自らの調査による分析を行い、アメリカ企業については他人による分析の結論をもちいて、二つの分析の結論の比較をやることがある。アメリカ企業の結論が日本企業の調査と類似の方法、類似の理論でみちびかれた、正しい分析結果であればよいのだが、やや分析目的の異なった、あるいは分析の古いものの結論を比較対象に使ってしまった、比較結果があまり意味をなさないことが時としてある。心すべきおとし穴であろう。<sup>(9)</sup>

第三のおとし穴は、(図1のような)フレームワークをもたないためにおちるおとし穴である。視野をせまくしすぎて、重要な要因を忘れ、隠れた変数の発見ができない。観察された行動の国際間の差から、論理の短絡をおこして一挙に基礎環境の差に原因をもとめて飛んでしまふ。いろいろなおとし穴がここにはある。

経営のやり方の国によるちがいを、すぐに文化の違いに結びつけるのが、この一例であろう。たしかに、経営のやり方の差の原因を論じていけば、図1のようなフレームワークをもっている(あるいはもっているからこ

そ)文化の差が一つの有力な原因であるという結論が得ることは想像に難くない。しかし、他にも原因はあり得る。はなから文化のせいにしてしまふ短絡的議論とくらべれば、天と地ほどの差があるといつてよいであろう。

以上、企業の国際比較のフレームワークを論じ、キイトとし穴についてのべた。その過程で、わたしは国際比較をむつかしくみせすぎたかも知れない。むつかしさをあげつらいすぎたかも知れない。

それはわたしの本意とするところではない。国際比較をむつかしく考える必要はない。すべての要因を厳密に考えすぎたら、いつまでも比較分析はできないだろう。しかし、明示的に分析でとらえなかった原因がどんな影響をあたえ得るかを、つねに考えながら分析をやるべきであろう。そのためのフレームワークであったのである。

(1) 日本の経営の特徴といわれるもののかなり網羅的なリストは、『日本企業インUSA』(宍戸寿雄・日興リサーチセンター編著、東洋経済新報社)、第4章を参照。もつと短かいリストが、『セオリーZ』(W・オオウチ著、CBSソニー出版)にある。

- (2) Koji Taira, "Characteristics of Japanese Labor Markets," *Economic Development and Cultural Changes* January 1963. 昭和五十年のデータとして、津田真澄(終身雇用制度の基本性格)、『季刊現代経済』昭和五二年秋季号)は、正規常用従業員約五割を「終身雇用層」と推定している。パートの存在、「終身雇用層」の定義からすると、この数字よりかなり下廻った数字が労働人口中の終身雇用政策下の比率になると思われる。
- (3) 『日本労務管理史研究』(間宏著、ダイヤモンド社)
- (4) 『日本企業インUSA』(前掲書)、第4章。
- (5) 一つの例外としては、『日本の経営』(中川敬一郎編、日本経営史講座第5巻、日本経済新聞社)
- (6) これらについては、野中郁次郎(一橋大)、奥村昭博(慶応大)、加護野忠男(神戸大)、榊原清則(一橋大)の各氏による大規模な日米経営比較プロジェクトが進行中

ある。

- (7) ここでは制度というものを、だれかが制定したものと  
いう意味よりも、広く使っている。だれかが権限によって  
制定したのか自然発生的にできたのかを問わず、一般に  
守られている行動のパターン、とでもいう意味である。た  
とえば、正月休みの制度、といったふうである。
- (8) 『経営戦略の論理』(拙著、日本経済新聞社)、第1章。
- (9) このおとし穴については、米川伸「国際比較のむずかしさ」(『日本経営史講座』月報6、一九七七年三月、日本経済新聞社)を参照。

\* 本稿の草稿に対して、野中郁次郎(一橋大)、吉原英樹(神戸大)、加護野忠男(神戸大)の各氏からコメントを頂いた。記して感謝したい。

(一橋大学助教授)