

97-J-13

日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント

高橋伸夫
東京大学大学院経済学研究科助教授

後藤敏夫
(財) 国民経済研究協会

藤田英樹
東京大学大学院経済学研究科大学院生

1997年9月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

Culture's Consequences in Japanese Multinationals and Lifetime Commitment

by

Nobuo Takahashi

Faculty of Economics, University of Tokyo

Toshio Goto

Kokumin Keizai Research Institute

Hideki Fujita

Division of Economics, Graduate School of the University of Tokyo

Abstract

Hofstede's *Culture's Consequences* (1980) found out four dimensions of culture from the survey of IBM. To inquire into the cultural features of Japanese companies (three leading companies of the computer industry) and 13 subsidiaries of nine countries, we adopted the uncertainty avoidance index (UAI) and the power distance index (PDI), which were Hofstede's dimensions of culture, and we conducted two surveys, IT96 and IMS96. Including IBM Japan, UAI's of Japanese companies are high, and these results correspond to lifetime commitment that has been pointed out in the argument of Japanese management.

日本の多国籍企業の組織文化と 終身コミットメント*

高橋伸夫(東京大学大学院経済学研究科 助教授)

後藤俊夫((財)国民経済研究協会)

藤田英樹(東京大学大学院経済学研究科 大学院生)

1. はじめに

Hofstede (1980)は、1967年～1973年に行われた40ヶ国のIBMの営業部門、管理部門の延べ約7万人の調査データをもとにして文化の国際比較を行った。その際、IBMデータには国民文化の四つの次元が現れたとされるが、そのうち算出式が明確になっているのは、権力格差指標(Power Distance Index; PDI)と不確実性回避指標(Uncertainty Avoidance Index; UAI)の二つである。そこで本稿では、Hofstedeの調査の追試を兼ねて行われた日本の大手電機メーカーを対象とした二つの調査の結果をPDIとUAIの二つの指標を使って考察する。1996年に日本企業3社の国内の情報処理技術者について行ったIT96調査の結果と、そのうち1社の9カ国の13海外現地法人のエンジニアについて行ったIMS96調査の結果とをもとにして、日本の企業の位置付けも行ってみると、日本企業の組織文化の共通した特徴として、高い不確実性回避指標(UAI)が浮かび上がってくる。実は分析の結果、これが終身コミットメントの表出であったことがわかる。

日本経済と日本企業の活躍の度合によって、日本的経営に対する評価は大きく振れ、評価が右往左往してきた。それでも、Abegglen (1958)以来、日本企業では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとしなないし、また従業員も辞めようとしなないということを指して用いられている終身コミットメントの存在は、日本国内の企業、特に大企業では一貫して観察されてきている。今回の調査では、そのことが日本国内ではある程度共通で、しかも国際的に見ると特徴的であることがわかったのである。こうした傾向が、日本企業の海外進出に際しては、人事労務におけるパーセプション・ギャップの共通の背景をなしていると考えられる。

* この論文の主要部分は、1997年11月8～9日に開催される国際ビジネス研究学会の第4回全国大会の自由論題の部で「日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント」として報告される予定である。

2. 経営文化の国際比較

Hofstedeの『経営文化の国際比較』(Culture's Consequences, 1980)は、多国籍企業における文化の国際比較を40ヶ国にわたって行なったという点で注目すべき研究である。Hofstede (1980)の調査は1967～1973年に行われたもので、66ヶ国、延べ約117,000人からデータが集められたという。調査は第1次調査と第2次調査とからなり、第1次調査の結果、新しい調査票が作られた。新調査票はすべての第2次調査で用いられる60問の中核的質問(A1～A60)と、使用が推薦される66問のオプション質問(B1～B66)とから構成されていたとされる。

第1次・第2次調査のデータのうち、国間の比較のための国別得点は、営業部門、管理部門のデータが用いられ、製品開発部門、製造部門のデータは用いられなかった。さらに職種カテゴリーのいくつかで欠けているデータは、他の職種カテゴリーから推測することで39ヶ国のデータが利用可能となり、うち30ヶ国が第1次・第2次と調査を2回実施した国である。これにIBMの支社ではないが、旧ユーゴスラビアで他の製品とともにIBM製品の販売・サービスをしている労働者自主管理の輸出入組織のデータが1971年に得られたので、この旧ユーゴスラビアを40番目の国として加えている。

こうして第1次調査から1967～1969年にかけて集められた31,218人分のデータ、第2次調査から1971～1973年にかけて集められた40,997人分のデータが分析に用いられた。つまり、ホフステッドの分析は1967年～1973年に行われた40ヶ国のIBMの営業部門、管理部門の延べ72,215人の回答をもとにして行われたということになる。

ホフステッドによると、IBMデータには、国民文化の四つの次元、(a)権力格差、(b)不確実性の回避、(c)個人主義化、(d)男性化、が現れたとされる。ただし、(c)個人主義化と(d)男性化については、ホフステッドは仕事の目標に関する14の質問に対して、因子分析を使って決めた重み係数で合成得点を計算しているのだが、指標の具体的な算出方法がブラック・ボックスで(高橋, 1995, ch.5)、その合成得点の正確な算出式は明らかにされていない(Hofstede, 1980)。そのため、この2指標については、次節で取り上げる独自の調査にも使われなかった。ここでは(a)(b)について、具体的にどのように調査され計算されたものかを順に見ていくことにしよう。

(a)権力格差

権力格差とは、上司と部下の間の権力格差のことで、「上司が部下の行動を規定することができる程度と部下が上司の行動を規定することができる程度との差である」と定義されている(Hofstede, 1984, p.72 邦訳p.78)。実際の分析では、①従業員が所属長に反対を表明することをしりごみする頻度、②決定を行なう前に部下に相談する相談的管理者のもとで働きたいと思わない人の割合、③自分の上司が独裁的または説得的な管理者であると知覚する人の割合、がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている権力格差指標(power distance index; PDI)が用いられる。

権力格差指標PDIは値が大きいほど権力格差が大きいとされ、具体的には、定数項135でレンジを調整して、次のように算出される。

$$\text{PDI} = 135 - 25 \times \text{B46(平均しりごみ)} - \text{A54(3\%の相談的管理者を選好する\%)} + \text{A55(1+2\%の上司を独裁的か説得的と知覚する\%)}$$

実際の値は $11 \leq \text{PDI} \leq 94$ であったが、理論的には $-90 \leq \text{PDI} \leq 210$ の値をとりうることにな

る。PDI算出のもとになっている質問B46、A54、A55については付録Iを参照のこと。

(b)不確実性の回避

不確実性の回避については、①たどえそうすることが最善でも会社の規則は破るべきではないと考える程度、②今後5年より長く今の会社で働き続けたい人の割合、③仕事の上で神経質になったり緊張したりする頻度、がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている不確実性回避指標(uncertainty avoidance index; UAI)が用いられている。このうち③でストレスが取り上げられるのは、不確実性を回避する二つの方法である①、②との間に、不安水準と安全への欲求とを挟んで次のような関係があるためとされている。

ストレス ← 不安水準 → 安全への欲求 → ①規則遵守・②雇用安定への志向
こうして求められた不確実性回避指標UAIの値が大きいほど、不確実性回避の傾向が強いとされ、具体的には、定数項300でレンジを調整して、次のように算出されている。

$$\text{UAI} = 300 - 30 \times \text{B60}(\text{平均}) - \text{A43}(1+2\%) - 40 \times \text{A37}(\text{平均})$$

規則への志向性 長くてあと5年し 仕事で神経質、緊張
か勤務しない%

実際の値は $8 \leq \text{UAI} \leq 112$ であったが、理論的には $-150 \leq \text{UAI} \leq 230$ の値をとりうることになる。UAIは回答者の平均年齢との間に相関があった。算出のもとになっている質問項目は不確実性を回避する二つの方法である規則への志向性(質問B60)と雇用の安定性(質問A43)、そしてこの2変数と関連のあるストレス(質問A37)についての質問項目で、付録Iを参照のこと。

ところで、Hofstede (1980)の調査は、当初「ヘルメス社」という仮名で公表され、後になってIBMの実名が用いられるようになったが、実は、IBMでは1950年以来、国際的なスケールでオピニオン・サーベイが実施されている。これは名称が示すように、会社の方針や施策に対する社員の反応に意識的に焦点を当てており、仕事意欲や経営効率に影響をもたらす諸問題の改善を目的としている。従業員の価値観にはふみこまないようにしており、これは思想信条の自由を犯さぬようプライバシーを優先する判断によるものであろう。

日本IBMがオピニオン・サーベイに参加したのは、戦後処理が終わり、社内体制が整備された1967年である。IBMにおける意識調査は、1950年から1994年までは隔年で、米国本社による一律実施に、現地法人が自主的に参加・実施する形態をとっており、質問内容も、当初は、Hofstede (1980)の記述にも見られるように、本社が用意した必須項目と参加各社が自主的に作成する項目とから構成されていた。最近の例では、日本IBMは、1994年の調査ではビジネス効果をテーマに選び、アジア・パシフィック本部からの質問と自社の質問の各10問、合計20問の調査を実施したといわれる。また、調査結果は自社データだけでなく、各国比較ができるようにフィードバックされている。しかし、その内容については非公開である。質問項目としては会社、仕事、組織、給与・福利厚生、人材育成、マネジメント、コミュニケーション、品質・生産性などについて満足感や評価を問うものである。なお、1995年からは毎年実施で、方法が変わり、必須質問についてはグローバル・サーベイ(約40問)という形態で本社が世界一斉に実施し、各社は任意に用意した質問に関して独自に調査を実施することとなったといわれる。

しかし、IBMに限らず、この種の調査はいくつか行われてきており、このうち日本に関連した、Hofstede (1980)以降の国際意識調査について把握できる範囲のものについては、表Iに要約しておく。

表1. 国際意識比較調査の概要

名称	調査時期	対象国	有効サンプル数	主な調査項目
働くことの意味 (MOW)の国際比較 (三隅, 1987)	1980(予備) 1981～ 1983年	欧米5ヶ国、 その他2ヶ国 日本	各国1,000名 日本5,291名	・働く意識・態度・生きがい ・価値観の変化の予測データ入手 ・自己充足志向—物的対価志向
世界的規模におけ る対日イメージ (辻村明他, 1987)	1982～ 1985年	欧米5ヶ国、 インド、 ケニヤ	各1,200 ～1,500名 合計8,786名	・日本・諸外国・自国のイメージ ・日本に関する知識・経験 ・自らの価値観(物質志向・権威志向)
変わる2010年の世 界と日本(日本経済 新聞社, 1986)	1986年	欧米6ヶ国、 韓国他3ヶ国 日本	各国1,000名 合計10,000名	・社会・経済・技術・生活の予測 ・日本のイメージ・位置づけ ・価値観とライフスタイル
意識の国際比較方 法論の研究(数理統 計研究所, 1993)	1986～ 1988年	独・仏・ 英・米・日 本	各1,000～ 2,000名 合計6,884名	・満足感・将来展望・勤労意識 ・順法・調和志向 ・政治信条
中国的価値観調査 (Chinese Culture Connection, 1987)	不明	欧米6ヶ国、 アジア11ヶ国 その他5ヶ国 日本	各100名以上	・集団性 ・儒教志向 ・人間らしさ ・道徳的規律
アジア現地法人 1万人調査 (今田・園田, 1995)	1991～ 1992年	東南・東ア ジア5ヶ国	海外現地法人 51社 合計11,104名	・日本人イメージ ・勤労意欲 ・現地企業、欧米系企業との比較

3. 日本の多国籍企業の調査

Hofstede (1980)の4次元のようなものが、仮に何らかの意味で文化を見る指標として有効であるならば、これらの指標が40ヶ国でどの程度の値の散らばり、分散になるかを見ることで、まさに、Deal & Kennedy (1982)の言う「企業文化の強さ」を測定することができるのかもしれない。あるいは逆に、ある国の中で、いくつかの企業でこれらの指標の値の散らばり、分散がどの程度であるのかを見ることで、国民文化の強さを見ることもできるのかもしれない。そこで、その後者の試みを次に見てみることにしよう。

ホフステッドのIBM調査との比較を目的として、まず最初に、Norwegian School of Management の Erling S. Andersen 教授との共同での国際比較調査の一環として、1996年1月から3月にかけて、コンピュータの分野で日本を代表する大手電機メーカーF社、N社、T社の3社でIT96 (Information Technology 1996)調査が行われた(高橋, 1997a, ch.1)。対象は各社の情報処理部門及び各社が日本国内にもっている情報処理関連子会社に所属する情報処理技術者である。調査は質問調査票を用い、留置法によって行われた。調査対象になっている情報処理技術者とは具体的には、次のような職種についている者である。

- ①プロジェクト・マネジャー、または他の管理的職種
- ②アプリケーション・エンジニア、プロダクション・エンジニア
- ③システム・アナリスト、システム監査技術者
- ④ネットワーク・スペシャリスト、データベース・スペシャリスト
- ⑤プログラマー

これら以外の職種に就いている者からの調査票も若干名から回収されたが(その多くはインストラクターだった)、集計、分析からは除外されている。

不確実性回避
指標(UAI)

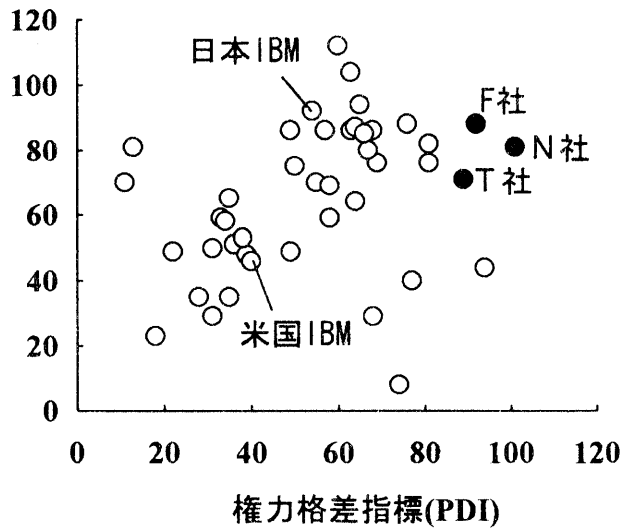


図1. 不確実性回避指標と権力格差指標(IT96調査)
(出所) Hofstede (1980, Figures 7.2)を簡略化した上にIT96調査の日本企業3社(F社、N社、T社)を重ねてプロットしたもの。

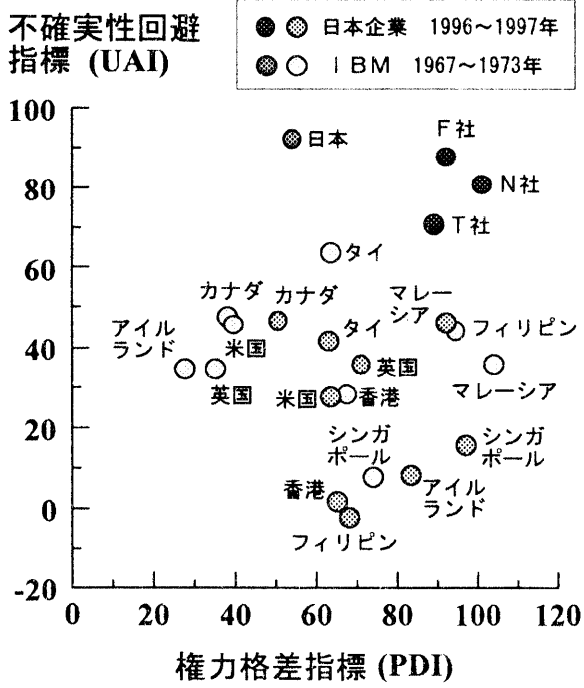


図2. IBM調査と日本企業のIMS96調査

調査対象に本体だけではなく、情報処理関連子会社の従業員まで含めたのは、日本のコンピュータ・メーカーは、そのソフトウェア開発のかなりの部分を本体から分離して子会社や関連会社に切り出しているためであり、実際F社、N社の場合には、会社本体で実際に情報処理技術に携わっている者の数は驚くほど少なくなっている。またIBM調査では多国籍企業としてのIBM全体を調査対象としているために、米国本国を除いては、現地法人すなわち現地子会社が調査対象であったことを考えると、子会社を含めることは、比較の際にはむしろ適切に思われる。

調査対象となったのは、F社285人、N社630人、T社399人の計1314人で、回収されたのはF社215人、N社438人、T社369人の計1022人、全体の回収率は77.8%であった。

今回、分析に用いられるのは、権力格差指標PDIと不確実性回避指標UAIの二つで、ホフステッドの質問がそのまま調査票で用いられた。このうち、質問A54&A55については1970～1973年版が用いられた。そこで、さっそくF社、N社、T社の3社(正確には3グループ)について、それぞれ権力格差指標PDIと不確実性回避指標UAIを求め、ホフステッドのIBM調査の結果と重ね合わせてプロットしてみると、図1が得られる。

一見してわかるように、日本企業の3社、F社、N社、T社は、互いに違いはあるものの(平均値の差の検定を行なうと、PDI: $F=3.19, p=0.0415$ 、UAI: $F=6.22, p=0.0021$ 、で両指数とも統計的に有意な差があった)、IBM本体・子会社の40ヶ国の分布の中にプロットすれば、ほとんど同じ所に位置付けられるということがわかる。3社全体の平均で、PDIが95、UAIが79であった。このことから、次の事実発見が得られる。

事実発見1. IBMと比べて、国内の日本企業3社は権力格差指標(PDI)も不確実性回避指標(UAI)も共に高いという共通した傾向が見られる。

実は、F社、N社、T社のうちのN社についてだけは、1996年12月から1997年1月にかけて、英語の質問調査票が使える9カ国の13現地法人のエンジニアを対象にして、IT96調査とは独立に、同様の質問項目を含んだ質問調査票を用いた留置法によるIMS96(International Morale Survey 1996)調査を行っている(回収計699人、回収率48.5%)。国別の回収数は、米国122人、カナダ22人、英国271人、アイルランド27人、タイ48人、シンガポール50人、香港44人、マレーシア48人、フィリピン67人であった。まだ予備調査段階なので、調査の規模の点では必ずしも十分ではないが、参考のために、そのデータを使って比較を試みよう。その結果は図2に示されている。この図から次の事実発見が得られる。

事実発見2. 同じ国でもIBMとN社とではかなりの差があるが、一貫した傾向は見られない。

これは企業文化の存在にも、国民文化の存在にも疑問を抱かせる。もともと、IBM調査との間には30年近くの時間が経過しているし、予備的調査でサンプル・サイズが十分ではなかったという問題もある。ただしHofstedeの調査でも、国によってはサンプル・サイズは十分ではなく、香港88人、シンガポール58人、タイ80人しか調べていなかったことには注意がいる。

ところで、IMS96調査の海外現地法人のPDIの平均は71、UAIの平均は28で、IT96調査の日本国内のF社、N社、T社の平均、PDIが95、UAIが79と比べて、かなりの差がある。特に不確実性回避指標UAIについては、図2でもわかるように、IT96調査のF社、N社、T社だけではなく、日本IBM (UAI=92)を含めても日本国内の値は特徴的である。つまり、

事実発見3. 日本国内の不確実性回避指標の値は、日本IBMを含めても高い。

このことは、さきほどの言い方を借りれば、日本の国民文化の強さを表している調査結果だといえるのかもしれない。四半世紀前の日本IBMの調査結果と比べても、不確実性回避指標UAIではほとんど同じである。言い換えれば、日本企業の間には、組織文化的に見て類似点があると思われるのである。

日本国内のUAIが高い理由を、UAI算出のもとになっている各質問にまで遡って調べたところ、重要なことが判明した。「長くてあと5年しか勤務しない」人の比率が、IT96調査の3社全体の平均で21%しかなかったのである。これは「終身コミットメント」(Abegglen, 1958)の存在を連想させる。事実、IMS96調査のN社の海外現地法人では「長くてあと5年しか勤務しない」人の比率の平均は57%にもなっていた。つまりこの質問だけで、今回の二つの調査のUAIの得点差51(=79-28)ポイントのうち、実に36ポイントも説明できてしまうことになる。

ホフステッドの分析では、こうした各質問項目に遡った分析や結果の紹介は行われていない。ただし、邦訳の原典にもなっている1984年に出された要約版(Abridged edition)では割愛されてしまっているが、1980年版の Appendix 2 (Hofstede, 1980, pp.411-413)には、国別に各質問項目の単純集計が掲載されているので、それを利用することができる。それによると、「長くてあと5年しか勤務しない」人の比率は、IBMの場合、日本15%に対して、米国、カナダ、英国、アイルランド、タイ、シンガポール、香港、フィリピンの8カ国の国単位の平均で29%になる。比較のために、同様の計算を今回の調査データでもやってみると、日本とマレーシアを除いた8カ国の国単位の平均は62%になり、1970年前後のIBMの数字の約2倍になっていることがわかった。日本がさほど変動していないことと比べると特徴的であるが、理由についてはまだはっきりしていない。(ここでマレーシアを除いて計算しているのは、もともと、Hofstede (1980)で分析対象となった40カ国の中にはマレーシアが含まれておらず、単純集計が不明なためである。ただし、Hofstede (1991)にはマレーシアのPDIやUAIなどの指標も計算されて載っている。)

こうして、「長くてあと5年しか勤務しない」かどうかだけで、UAIの得点差の約70%(=36/51)も説明できるということは、やはり、日本における企業、特に大企業の企業グループにおける終身コミットメントは、国際比較上、まだ特徴的な存在なのである。しかも、それは多国籍企業としての日本企業の企業文化的特徴というよりも、日本国内での特徴らしい。そのことからすぐに連想されるのは「終身コミットメント」の存在なのである。

4. 米国の日系企業

Abegglen (1958)は、1955年から1956年にかけて日本の19の大工場と34の小工場を訪問調査した結果、米国の工場との決定的な違いとして、日本で見られる終身コミットメント(lifetime commitment)に着目する。これは、日本の工場では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとしなないし、また従業員も辞めようとしなないということを目指している。実態から考えても、終身雇用というよりもこちらの方が正確だと思われるが、それに対して、アベグレンによれば、米国の会社では、逆に高い移動率は望ましいものと考えられていたというのである。

この日米間の違いは、1980年代の日本的経営のブームの際にも注目を浴びた。例えば、Ouchi (1981)は、日本企業の組織の理念型としてタイプJ、米国企業の組織の理念型としてタイプAを考えるが、タイプJの終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的なキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わりと

いう特徴とは対照的なものとして、タイプAの短期雇用、早い人事考課と昇進、専門化されたキャリア・パス、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、人に対する部分的関りを挙げている。そして、米国では経営幹部ですら離職率が高く、管理職は3年間も重要な昇進がないと失敗したという気持ちになり、早期に昇進しないと企業をすぐに変えてしまうというヒステリックな症状を示す結果、短期雇用となり、早い人事考課と昇進が必要になると指摘する。1960年には4,000人ほどしかいなかったMBA新規取得者が1980年には45,000人にもなったことも火に油を注ぐ結果となっているというのである。

米国におけるこの傾向はその後とも変わっていない。Michael Bond を中心とするグループ (Chinese Culture Connection, 1987) が、アジア的指標を導入して国民文化を考察した場合にも、米国は明らかに短期指向性が強いことがわかった。米国人は自分に与えられた目標と評価 (評価尺度、評価結果) が明確でなければならず、短期的にみてもそれらが定量的に明確でなければ、不安になる。

実際、N社が米国進出をした際には、日本人幹部が現地人部下を採用・評価するときには、一連の人事労務管理は米国流に合わせて行われたが、それは日本でよく見られる方式とは大きく異なっていた。ホワイトカラーの中でも管理職や専門職はエグゼンプト (exempt) と呼ばれる年俸制社員で、これに対して、現場労働者ならびに秘書と呼ばれる一般事務職は時間給であり、ノンエグゼンプトと呼ばれる。ここではエグゼンプトと呼ばれるホワイトカラーを念頭に、より具体的に整理しておこう。

(a)採用: まず日本では人事部門が一括採用して配属するのに対し、米国では直属上司が部下候補者を直接面接して採用する。その時点で、本人の職務内容、権限ならびに報酬を一つのパッケージとして提示し、必要な調整を交えて最終決定する。そのパッケージには、職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)だけではなく、業務目標も含まれている。その際、人事部門からの支援はあっても、全権をもつのは直属の上司である。雇用契約は会社との間で結ばれているけれども、実態は上司との雇用関係である。

(b)評価: エグゼンプトの場合、メリット・レビューすなわち人事評価は年1回が一般的であり、一般的には次のように実施される。

①あらかじめ与えられ、合意している担当業務目標に照らして本人が対象期間の業績を自己評価し、書類で提出する。

②上司は、評価結果と報酬金額を本人に提示する。

③必要があれば面接を行い、相互の評価について意見交換をおこない、次期パッケージ(業務目標、報酬、実現手段ならびに条件)について合意のサインをする。

このように説明すると、日本国内で最近普及している業績評価や観察育成、あるいは2ウェイ・シートと類似しているような印象を受けるが、いくつかの質的な相違がある。第1に、業績評価はその金額決定と直接リンクしており、報酬金額を決めるのは上司であるという点である。日本国内では、上司が部下の評価をしても、それは点数評価どまりであって、金額換算は人事部門の担当で、上司の管轄外である。第2に、米国では評価の内容をめぐる上司と部下は激しく交渉をおこなう点である。上司の個室でメリット・レビュー面接を実施する際には、扉を閉めて、けんけんがくがくの議論が続く。例えば、部下の秘書が密室となった個室で泣き落とし作戦に入ることもある。

5. 終身コミットメントの意義

こうした日米間の違いを踏まえて、最近の日本では、終身コミットメントを否定し、米国企業の短期雇用や年俸制を暗黙のうちに目指しているような雰囲気があるが、それはい

かがなものか。日米比較ではなく、もう少しグローバルな視点から眺めてみると、「長くても5年しか勤務しない」人の比率は、既に見たように、米国、カナダ、英国、アイルランド、タイ、シンガポール、香港、フィリピンの8カ国の国単位の平均では、HofstedeのIBM調査で29%だったものが、IMS96調査のN社の海外現地法人では62%と約2倍になっていることがわかっている。これを見て、1970年代に比べて、世界の国々でより短期志向が強まっていると結論づける人はほとんどいないであろう。多くの人は、IBMに比べて、N社の魅力、人気、定着率はまだまだと実感するのではないだろうか。

筆者の一人(後藤)の米国での1980~1990年代にかけての日系企業の経営経験によれば、現地経営の成否は現地人、とくに幹部レベルにおける優秀な人材の登用と定着にかかっていると断言してもよい。にもかかわらず、いまのところ、優秀な人材はなかなか日系企業に定着してくれないのである。事実、日本企業で現地法人経営に成功した責任者は、ほとんどの場合、成功要因として現地で良い人材を得た点を指摘しており、1970年代後半に行われた米国進出企業59社を対象としたアンケート調査では、現地経営で重要だと思う項目ならびに困難と思われる項目の両方で「経営人材の育成・登用」が「市場の確保・開発」等を押さえて第1位にあげられている(江夏, 1984)。

そして、米国においては日系企業の定着率は米国現地法人よりもむしろ低いことを示しているデータもある。Pascale (1978)は業種、組合組織化の程度、事業所の設立年、技術要因などをコントロールして、米国における現地企業と日系企業の各11社について、従業員に対するアンケート調査、管理者へのインタビュー調査、文書調査を行った。その結果、日系企業は従業員の交流、レクリエーションに米国企業の2倍以上の額を支出しているし、第一線管理者1人当りの作業員数は米国企業29.1人に対して日系企業14.8人、20分間に同僚と話す頻度も米国企業44%に対して日系企業66%、といったようにコミュニケーション面では日系企業らしい違いが見出された。しかし、仕事の満足度については両者に差は見られず、また日系企業の方が欠勤、遅刻、離職が多かったのである。

むしろ Ouchi (1981)は米国の優良企業の中に、前述のタイプJと類似した特徴をもっている企業があることに気がつく。IBM、ヒューレット・パッカード、インテルなどの優良企業は日本の真似をしたわけではなく、米国で独自の発展をしてきたにもかかわらず類似していたのである。そこでこれをタイプZと呼び、このタイプZによる経営が米国においても可能であり、このことで生産性が左右されることを主張したのである。この『セオリーZ』の原型は、Ouchi & Johnson (1978)に遡ることができるが、そこでは米国企業の組織の理念型としてタイプA、日本企業の組織の理念型の米国版としてタイプZを考えているのみで、タイプJは登場していない。そこで挙げられているタイプZの特徴のうち、個人責任を集団責任に置き換えたものが『セオリーZ』ではタイプJとされているので、明言はされていないが、正確にはタイプZはタイプJとタイプAの中間型と位置付けられることになる。

もともと、ここでは、タイプJと類似したタイプZにIBMが挙げられていることには注意がいる。実際、Hofstede調査では「長くても5年しか勤務しない」人の比率は、米国IBMも日本IBMもともに同じ15%だったのである。また、Hofstede調査の図1では、米国IBMのUAIは日本IBMの92やIT96調査の日本企業3社の79と比べてもずっと低い46しかなかったが、Hofstede (1980, Appendix)の単純集計からUAIを計算しなおすと、米国IBMのUAIは61ということになり、その差はぐっと縮まる。他の国については、再計算しても数値は一致していることから、Hofstedeの計算ミスの可能性が高く、そうすると米国IBMのUAIは日本企業の水準と近いことになる。

バブル崩壊後の日本で聞かれる終身雇用や年功賃金に対する否定的な評価は、40年前のAbegglen (1958)の主張とほとんど同じである。その第7章「日本の工場における生産性」では、生産性に関連して、終身雇用や年功賃金に対する否定的な見解が述べられていた。す

なわち、日本の工場の生産性は、それと同等の米国の工場の50%もなく、多くは20%程度しかない。それは日本企業が終身的であるために、規模と費用の点で固定した非常に大きな労働力を維持しなければならないためである。非能率的な従業員を会社から除くことは非常に困難で、管理階層または現場で不相当と証明された人達のために害のない地位を見つけ出すことになる。しかも、少なくとも欧米流の着実かつ効果的な生産に対するおもなインセンティブは取り去られる。また、生産における誤りや失敗の責任を特定の個人に帰することを習慣的に回避するために、米国では考えられないような品質管理上の問題が発生しているというのである。こうした主張は、40年を経たバブル崩壊後の日本で声高に主張されていることと全く同じで驚かされる。

しかし、生産性に関するこの否定的な見解は、その新版として Abegglen (1973)を著わした際には、章ごと完全に削除されることになる。この新版は、旧版を第2部とした3部構成で出版している。その際、旧版第7章は章ごと完全に削除されるとともに、新たに付加した第1部「70年代における日本の終身雇用制」では、「日本の終身雇用制が非常に大きな強みをもっているにもかかわらず、それは非能率的であり、実際にはうまく働かないと西欧では一般的に見られている」ために西欧中心主義に陥りやすいのだとしてしまう。そして、まず年功賃金であるために、学卒者を多数採用する成長企業は人件費を引き下げると同時に最新の技術教育を受けた人材を確保でき、しかも終身雇用のため、学卒者は慎重に成長企業を選択するというように、成長企業には有利なシステムになっているとする。さらに終身雇用と企業別組合のおかげで、日本企業は労使関係に破滅的なダメージを与えることなく、企業内の配置転換によって、急速に技術革新を導入できたというのである。

その頃、それまでの日本的経営に関する否定的評価は肯定的評価に変わりつつあった。Drucker (1971)は、当時の米国の経営者の直面する最重要課題として三つを挙げ、日本の経営者がこれらの問題に対して欧米とは異なる対処の仕方をしていることが、日本の経済成長の重要な要因だとした。すなわち、

- ①効果的な意思決定: 日本企業ではコンセンサス(合意)に基づく決定が行われ、決定に時間はかかるが実行は速いと、いわゆる稟議制度を評価する。
- ②雇用保障と生産性等との調和: 日本企業では終身雇用と年功制度により、雇用を保障することで、従業員の心理的保障と生涯訓練による生産性向上がはかられ、これは米国における失業補償、先任権といった制度よりも優れている。
- ③若手管理者の育成: 日本企業では大学の先輩・後輩からなる非公式なグループがあり、それに乗って教育と人事考課のシステムが機能するために、意思疎通に優れ、長期間の多面的な評価でトップ・マネジメントを選抜するのに効果的である。

ここで、②③で終身コミットメントの効用が説かれていることがわかる。その翌年出版された『OECD対日労働報告書』(1972)では、終身雇用、年功賃金、企業別組合などが日本の労使関係の「三種の神器」とまで呼ばれる。神器かどうかはともかくとして、終身コミットメントには、評価すべき点が存在するのである。

6. 見通し

こうした終身コミットメントに対する評価の逆転の歴史はまた繰り返されるのであろうか。本稿の分析では、日本国内の企業の文化の共通した特徴といえる高い不確実性回避指標(UAI)が、実は終身コミットメントの表出であったことがわかったし、しかも国際的に見ると特徴的であることもわかった。少なくとも終身コミットメントは一貫してみられ、そ

のことは日本企業にとってかなりプラスになってきた(高橋, 1997b)。そのプラス面は海外における日系企業にもそのままあてはまるはずである。国際比較の場合には、ついつい世界的な平均値をもとにして、あたかもそれが「国際標準」であるかのような議論が行われるために混乱が起こるが、問題なのは日本企業の終身コミットメントではなく、海外現地法人における定着率の低さなのである。Abegglen (1958)や Pascale & Athos (1981)の描く日本企業、特に大企業の姿が、現在に至るまでの40年間、あまり変わっていないという驚くべき事実の重さを冷静に受け止めるべきであろう。

それでは定着率を別の観点からも分析してみよう。高橋(1997b)は、未来における自分と会社とのかかわり方に対する一種の重みづけとして「見通し」の概念に着目し、新たに開発した「見通し指数」(0~5の整数値をとる; 詳しくは付録2を参照のこと)によって、退出願望がほぼ説明可能であることを日本企業の約4,500人分の調査データから明らかにしている。見通し指数が高くなるほど退出願望比率が低下するという、きれいな、ほぼ完全な線形関係のあることがわかっている(決定係数は0.9975 という驚くべき高さであった)。

そこで、今回のIT96調査、IMS96調査のデータでも同様に、「見通し指数が0の人のグループ」「見通し指数が1の人のグループ」……「見通し指数が5の人のグループ」という6グループのそれぞれについて、「長くてあと5年しか勤務しない」比率を求めることにしよう。ただし本来は、IT96調査のN社の分だけを抽出して分析を行なうべきであるが、N社だけでは調査対象者数が少なく、6グループに分けると各グループが小さくなり過ぎるために、とりあえずここでは、IT96調査の3社全体のデータを分析した。

すると表2と図3を作成することができる。調査対象者数は十分とは言えないものの、それでもこれらの図表から、この見通し指数が高くなるほど、「長くてあと5年しか勤務しない」比率が低下するという、きれいな線形関係のあることがわかる。決定係数はIT96調査では0.9603、IMS96調査では0.9757であった。つまり、その会社において見通しが低いからこそ「長くてあと5年しか勤務しない」と考えるのである。

見通しが低いからこそ「長くてあと5年しか勤務しない」比率が高くなるというこの傾向は、日本を除いた国単位の分析でも観察される。国別に、見通し指数の平均と「長くてあと5年しか勤務しない」比率を求めてプロットすると図4が得られるが(平均値の差の検定を行なうと、見通し指数: $F=7.83, p=0.0001$ 、「長くてあと5年しか勤務しない」比率: $F=5.58, p=0.0001$ 、で両者とも統計的に有意な差があった)、海外9カ国のIMS96調査では、弱いながらも負の相関関係が見られる(相関係数 $r=-0.49, p=0.1783$)。つまり、見通しの低い国ほど、「長くてあと5年しか勤務しない」比率が高くなるという傾向が見られるのである。ただし、図4中で○で示した日本国内3社、F社、N社、T社は、互いに違いはあるものの(平均値の差の検定を行なうと、見通し指数: $F=16.53, p=0.0001$ 、「長くてあと5年しか勤務しない」比率: $F=7.52, p=0.0006$ 、で両者とも統計的に有意な差があった)、海外9カ国と比べると、3社とも外れ値である

日本語版(IT96調査)と英語版(IMS96調査)とでは質問のニュアンスに違いもあるだろうが、図3では、日本国内のIT96調査の回帰直線は、海外9カ国のIMS96調査の回帰直線に比べると明らかに40ポイント前後下方にシフトしており、その意味では、定数項部分が、事実発見3と同様に日本の国民文化の特殊性を表しているともいえる。また、図4でもわかるように、日本国内は海外現地法人と比べて見通し指数が高いわけではないにもかかわらず「長くてあと5年しか勤務しない」比率が高い。このことも、やはり日本の国民文化の特殊性、具体的に言えば終身コミットメントを表しているのかもしれない。

以上のような分析から、N社においては、海外現地法人間の定着率の高低は、見通しの高低によって説明が可能であるが、日本との比較においては、日本国内での終身コミットメントの存在が指摘できることになる。

表2. 見通し指数と「長くてあと5年しか勤務しない」比率(IT96調査・IMS96調査)

(A)見通し指数の値ごとの「長くてあと5年しか勤務しない」比率

	見通し指数						全体
	0	1	2	3	4	5	
IT96調査 (日本)	35.75 (207)	26.38 (235)	21.46 (205)	10.71 (140)	11.46 (96)	0.00 (45)	22.20 (928)
IMS96調査 (海外9カ国)	81.54 (65)	70.37 (135)	60.11 (183)	43.08 (130)	41.84 (98)	28.57 (35)	56.50 (646)

()内は百分率の基数

(B)「長くてあと5年しか勤務しない」比率を被説明変数とする回帰分析

	変数	回帰係数	標準誤差	t	有意確率	R ²	Adjusted R ²	F(1,4)
IT96調査 (日本)	見通し指数	-6.693	0.680	-9.843	0.0006	0.9603	0.9504	96.876
	定数	34.360	2.059	31.882	0.0001			
IMS96調査 (海外9カ国)	見通し指数	-10.499	0.829	-12.663	0.0002	0.9757	0.9696	160.363
	定数	80.500	2.510	7.768	0.0015			

「長くてあと5年しか勤務しない」比率

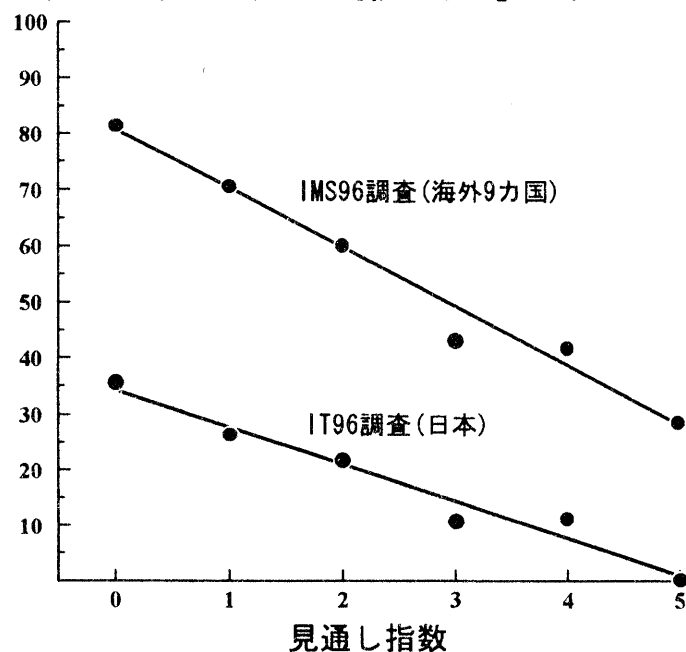


図3. 見通し指数と「長くてあと5年しか勤務しない」比率(IT96調査・IMS96調査)

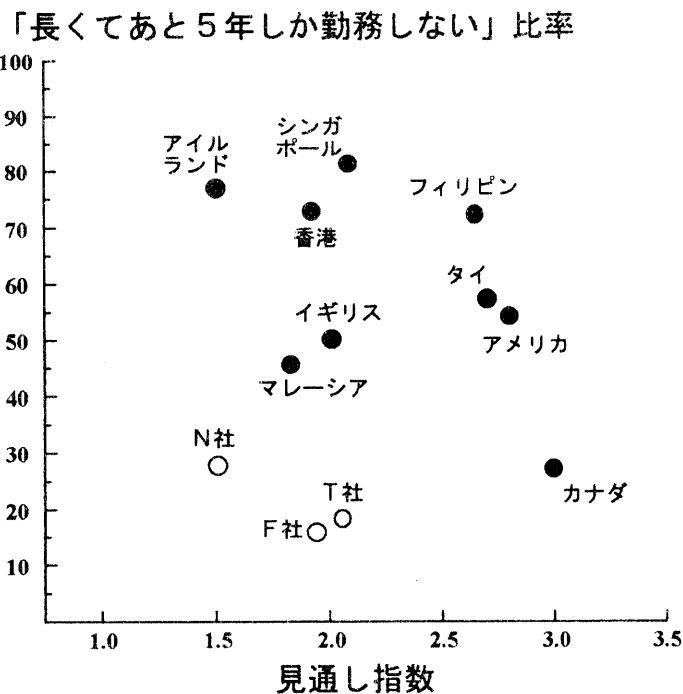


図4. 見通し指数と「長くてあと5年しか勤務しない」比率(IT96調査○・IMS96調査●)

7. 現地法人の自己決定をめざして

これまで見てきたように、日本国内については、終身コミットメントとして指摘されるような、日本の国民文化の特殊性があるとすると、日本国内でそれを前提とした、言い換えれば、それに甘えた経営が行われている可能性がある。海外現地法人では、それがない分、優秀な人材に長くいてもらうための工夫が必要である。

優秀な人材を採用するだけでは無意味なのであり、重要なポジションに登用し、責任と権限、そして報酬を与えなければ、将来性を見限ってすぐに離職するだろう。自分の役割も明確でない企業に有能な米国人は来ないと言われるが(林, 1985)、それは単に職務記述書と業務目標を明確にすればいいという形式的な次元の問題ではない。確かに、もともと終身コミットメントを前提にしている日系企業の仕事は、総じて体系化されておらず、日本国内を見ても当事者たちが試行錯誤で「方法論」を高コンテキスト文化(Hall, 1976)の中で創り出しながら仕事をしているのが実態とっていい。そのため、仕事の仕方あるいは「状況論理」(加護野, 1997)が、背景となる文脈に精通していない部外者には全く不可解に映るといふ説明も可能である。

しかし、それではなぜ工場のブルーカラーに比べて、ホワイトカラーでの問題が多いのかが説明できない。しかも仕事の仕方はある程度は慣れの問題であろう。それよりも問題なのは、通常、技術開発のグローバル化は、保守修理から始まり、応用設計・基本設計といった順序で進むが、応用設計が日本側に集中している限りは、部材購入や仕様・納期の変更といった日常的オペレーションに関する判断も日本本社に仰がざるを得ないということである。大半の日本からの出向者は、昼間は現地業務に時間をとられ、夜間(時差の関係で昼夜が反対の米国の場合)は本国との調整のための国際電話に明け暮れてきたという実態を理解すべきである。

現地人からは「重要な意思決定は日本人あるいは本国との話し合いで決まってしまう」

「幹部の多くが日本人で占められている」といった類の不満が極めて頻繁に聞かれる。これは単に現地人管理者をラインにつければよいという次元の問題ではない。たとえ、日本人がラインからはずれて黒子役として現地人管理者を支援するスタイルをとっていたとしても、この黒子スタイルは、現地人からはスパイ視される場合が少なくない。現地における最大の問題は、実は意思決定がどこで行われているかということに根ざしており、むしろ日本の本社側の問題が背景に潜んでいる。

実際、日本人出向者がコミュニケーション・ギャップを最も感じる相手は、機械振興協会経済研究所の調査(1990)によれば日本の本社が第1位であり、現地社会や現地社員をはるかにこえている。「そもそも基本方針や戦略といったポリシーが欠落している」「本社での稟議決済に時間がかかりすぎる」「役員や部長の数ばかり多くて、意思決定できる人がいない」—こうした一連の不満が挙げられているのである。このような状況の現地法人では、現地人管理者だけではなく、日本人出向者も含めて、ホワイトカラーの管理職・専門職には意思決定を下す場面がないのである。それに比べれば、工場の組織は大きい上に、生産管理、工程管理を含め、ブルーカラーは日本の本社側との直接的あるいは間接的な接触をする必要が少なく、それによって業務が影響される頻度も低くなっている。つまり自己決定の環境がより整っていることが重要なのである(高橋, 1995)。

そのことを端的に示す経営の現地化の成功事例がいくつもある。例えばYKK(吉田工業)では、基本方針については日本とも相談するが、細部については日本から指示を仰いだりせず、いわゆる日本を向いて仕事をすることはなかったのが成功の原因だと出向責任者は語っている(岩堀, 1977)。この日本を向いて仕事をしなくても良いというのは驚嘆に値する。同社の場合、創業者である社長(当時)の「諸君はイギリスに行ったんだから、英国人になれ。その風俗・習慣・伝統は、たとえ我々からみておかしかろうがなんであろうが、それを尊敬せよ。イギリスのためにつくせ」(石田, 1984, p.122)という固い信念が支えとなっていたといわれる。あるいは、アジアで成功している松下電器の海外事業の基本方針として、1960年代から「仕事をしているお国のために役立つ仕事をしろ」「利益は持って帰らずに現地に再投資しろ」を掲げて長い時間をかけて現地法人を育成してきた(加護野, 1997)。つまり、日本人出向者を含めて、現地での自己決定をはかることで、現地採用の優秀な人材が幹部として意思決定に能力を発揮できるようにするのが効果的なのであり、この自己決定を可能にするには、日本の本社の経営者の信念こそが重要なのである。経営者は日本型の経営システム全般の問題に責任を転嫁すべきではない。

参考文献

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Ill. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)
- Abegglen, James C. (1973) *Management and Worker: The Japanese Solution*. (占部都美監訳『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社, 1973)
- Chinese Culture Connection (1987) Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987)
- Drucker, Peter F. (1971) "What we can learn from Japanese management," *Harvard Business Review*, March-April, 110-122.

- 江夏健一(1984)『多国籍企業要論』文真堂.
- 後藤俊夫(1997)「多国籍企業の組織文化」高橋伸夫(編著)『組織文化の経営学』中央経済社, 19-32.
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. Doubleday, New York. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 新装版1993)
- 林吉郎(1985)『異文化インターフェイス管理』有斐閣.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills. Abridged ed. 1984. (萬成博・安藤文四郎訳『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』産業能率大学出版部, 1984)
- Hofstede, Geert H. (1991; 1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London. Revised ed. McGraw-Hill, New York. (1991年版の訳: 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995)
- 今田高俊・園田茂人(編)(1995)『アジアからの視線』東大出版会.
- 石田英夫(1984)『ケースブック 国際経営の人間問題』慶應通信.
- 岩堀安三(1977)『YKKの経営』プレジデント社.
- 加護野忠男(1997)『日本型経営の復権』PHP研究所.
- 機械振興協会経済研究所(1990)『経営のグローバル化と人材(2)』機械振興協会.
- 三隅二不二(編著)(1987)『働くことの意味』有斐閣.
- 日本経済新聞社(1986)『変わる—2010年の世界と日本』日本経済新聞社.
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (徳山二郎監訳『セオリー-Z』CBSソニー出版, 1981)
- Ouchi, William G. & Jerry B. Johnson (1978) "Types of organizational control and their relationship to emotional well being," *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.
- Pascale, Richard Tanner (1978) "Personnel practices and employee attitudes: A study of Japanese- and American-managed firms in the United States," *Human Relations*, 31, 597-615.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos (1981) *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, New York. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981)
- 労働省訳編(1972)『OECD対日労働報告書』日本労働協会.
- 高橋伸夫(1995)『経営の再生—戦略の時代・組織の時代—』有斐閣.
- 高橋伸夫(編著)(1997a)『組織文化の経営学』中央経済社.
- 高橋伸夫(1997b)『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会(印刷中).
- 統計数理研究所(1993)『意識の国際比較方法の研究』統計数理研究所.
- 辻村明・古畑和孝・鮑戸弘(1987)『世界は日本をどう見ているか』日本評論社.

付録1. PDI、UAI算出の際に使用した質問項目(Hofstede, 1980)

A37. あなたは仕事の上で、神経質になったり、緊張したりすることが、どの程度の頻度でありますか。

1. いつも
2. 通常
3. ときどき
4. めったにない
5. 決してない

A43. 今後いつまでこの会社で働き続けたいですか。

1. 長くて2年
2. 2年から5年
3. 5年より長い(しかし多分定年までは勤務しない)
4. 定年まで

A54 & A55. ここに次のような4人の異なるタイプの管理者がいます。この文章をよく読んで、質問に答えてください。

管理者1: 通常、即座に決定を行い、それを部下に明確に伝えるとともに、部下がその決定を文句をいわず忠実に実行することを求める。(独裁的)

管理者2: 通常、即座に決定を行なうが、それを実行に移す前に、部下に十分説明しようとする。部下に決定の理由を説明し、部下のどんな質問にも答える。(説得的/温情主義的)

管理者3: 通常、決定を行う前に部下に相談する。部下の意見を聞き、検討した後、自分で決定し、それを知らせる。決まった上は、たとえそれが部下の意見にそっていても、すべて忠実に実行することを求める。(相談的)

管理者4: (1967~1969年版)通常、重要な決定を行なう必要があるときは、ミーティングを開き、問題を投げかけ話し合いを行う。多数意見が決定として採用される。(民主的)

(1970~1973年版の下線部)一致点を探そうと努力する。一致点が得られれば、それを決定とするが、どうしても一致点が得られなければ、自分で決定する。(参加的)

A54. あなたは一般に、どのタイプの管理者のもとで働きたいと思えますか。一つだけ選んでください。

1. 管理者1
2. 管理者2
3. 管理者3
4. 管理者4

A55. あなたの所属長は、上記のタイプのうちどれにもっとも近いですか。一つだけ選んでください。

1. 管理者1
2. 管理者2
3. 管理者3
4. 管理者4
5. どれにも該当しない

(注: ただし質問A54&A55で、管理者1~4についてつけられているラベル(独裁的)(説得的/温情主義的)(相談的)(民主的)(参加的)は、ここでは解説の便宜のためにつけているだけで、実際の調査の際にはもちろんつけられていない。)

B46. あなたの経験から考えて、次の問題がどの位の頻度で起こっていると思えますか: 従業員が所属長に反対を表明することをしりごみすること。

1. 非常にしばしば起こる
2. しばしば起こる
3. ときどき起こる
4. めったに起こらない
5. ほとんど起こらない

B60. 会社の規則は破るべきではない—たとえ従業員がそうすることが会社にとって最善であると考えたとしても。

1. 大いに賛成 2. 賛成 3. どちらともいえない 4. 反対 5. 強く反対

付録2. 「見通し指数」算出の方法(高橋, 1997b)

IT96調査では、高橋(1997b)と同じ次の5問が用意された。

- P1. 21世紀の自分の会社のあるべき姿を認識している。
- P2. 日々の仕事を消化するだけになっている。
- P3. 上司から仕事上の目標をはっきり示されている。
- P4. 長期的展望に立った仕事というより、短期的な数字合わせになりがちである。
- P5. この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてる。

これらの質問項目に対する回答は「Yes」または「No」を選択する形で行なわれた。このうち、P1、P3、P5についてはYesと答えた方が見通しが良いと考えられ、P2、P4についてはNoと答えた方が見通しが良いと考えられる。各質問について、P1、P3、P5についてはYesならば1点、Noならば0点を与え、P2、P4についてはYesならば0点、Noならば1点を与える。これらの5問の合計点が「見通し指数」と定義された。

IMS96調査では、英語版として次の5問が用意された。回答はIT96調査同様に「Yes」または「No」を選択する形で行なわれた。

- P1. Do you have a clear vision of what your present company will be doing in the next century?
- P2. Are most of your work hours spent on routine tasks?
- P3. Do you always get a clear-cut sense of the objectives of your assignment from your superior?
- P4. Do you feel that you are required to concentrate on attaining immediate results at the expense of longer range benefits?
- P5. Can you visualize a positive future for yourself ten years from now staying at this company?