

アジアにおける日本の多国籍企業 (その 3—続)

—インドネシアにおけるケース—

河 野 豊 弘

目 次	
第 1 章 一般的特長	IV アサヒマス・フラト・グラス社
I 環境	V 味之素インドネシア社
II 日本の関係会社のうち成功しつつある企業の特色	VI インドネシアに進出した日本系企業のうち、成功していない例
III 日本の経営の移植—移植しうるものと移植しえないもの	第 3 章 日本の経営の移植の 2 国間の比較—インドネシアと英国と
IV 日本の進出企業に対する批判	I 松下エレクトリック
第 2 章 具体的事例	II 英国ソニー
I ブリジストン・タイヤ・インドネシア	III 英国に進出して成功していない例
II ナショナル・ゴーベル社	IV インドネシアにおける日本の多国籍企業経営とイギリスにおけるそれとの比較
III トヨタ・アストラ・モーターおよびトヨタ・モビルインド	V 企業文化変容問題についての示唆
—以上前号—	第 4 章 多国籍企業の現地社会へのインパクトと発展途上国の社会の変化のモデル
—以下本号—	

IV アサヒマス・フラト・グラス社 (P. T. Asahimas Flat Glass)

1. 概要

同社は1972年に設立されたインドネシアで唯一の大規模板ガラス生産会社である。今迄三回の工場建設をへて、現在は海面を埋めたてた30万平方メートルの広大な土地に、引上式のガラス設備と、最近完成したばかりの最新式のフロートガラス工場とをもっている。インドネシアの板ガラス工場は、旭ガラスのほかに、3社がガラス製造の許可をえているが、旭硝子以外は資金と技術の能力がなく、まだ工場建設に至っていない。従ってアサヒマスの供

給では不足し、需要の30%は輸入している。旭硝子の早期の参入と、積極的な設備投資が成功をもたらしたものと見える。

売上高は急速に成長し、1980年には60億円程であったものが、1983年には150億円になっている。従業員は約2000人である。

パートナーはタン・ジョン・キー (Tan Sing Kie) 氏であり、中国系の輸入商であった。キー氏はアサヒマスの株式の50%をもち、残りの50%を旭硝子がもっている。キー氏は社長として友人のブディアワン氏を、また子息を部長として送り込んでいるが、支配力は副社長や主要な部長をしめる旭ガラスの方にあるといえる。しかし、主要な戦略に

つについては、キー氏は本社の国際部と合同で意思決定をしているから、50%の支配力に近いものをもっている。

旭ガラスは、30年前にインドに、20年前にタイに、そして10年前にここに板ガラス工場を建設してきた。ここには、輸入商であったキー氏が工場建設を要求してきたのが直接の契機であったわけであるが、日本側の調査団の工場建設の可否についての調査結果では、まだ市場が小さいので有利でない、という結論であった。しかし旭硝子のトップの決断によって進出がきまった。当時日本板ガラスの経営が苦しく進出が困難であったことも決断を早めた。

本社との関係では、国際部が窓口となり、総合的な管理を行う。しかし事業部としてのガラス部が技術的な指導を行う。国際部は単なる窓口ではなく、パートナーと戦略的意思決定を行う。

2. トップマネジメントと支配

取締役会は4人の取締役で形成され、副社長と常務取締役は日本人で、社長と取締役はインドネシア人で形成されている。社長がインドネシア人というのは、日系の子会社ではまだ多くはない形である。

最高意思決定は、この取締役会ではなく、4人の取締役と8人の部長を加えた12人の最高会議で決定する。これは毎月1回開かれる。インドネシア人の部長も入るので英語で会議は行われる。しかし技術的な話は日本語でやり、あとで英語に通訳する。

日本人は、部長などの幹部が14人、現場作業員が6人いる。フロートガラスの設備を入れたばかりであるので、その指導のための現場作業員が多くいる。部長はすべて日本人によって占められている。

中国系のパートナーは、その名前が出ることを好まない。プミプトラ政策すなわち純インドネシア人による経済支配が強調されているし、また国民感情による反発を恐れている

からであろう。

3. 経営理念と目標および戦略

同社はスローガンを掲げたり、経営理念を強調することをやっていない。設備産業であり、設備がほとんど大部分、品質と生産量とを規定するからであろう。

目標としては利益をあげることは当然である。別に従業員の幸福をも重視する。

社会への利益の還元のために、1億円の資金によって工業高校を寄付した。

戦略としては、将来原料のソーダをつくり、ガラス製品をつくるなど、上下への垂直的統合を考慮している。パートナーのキー氏は、積極的な態度でこのような戦略を推進しようとしている。

この地域の生産センターとして輸出をすることはどうか。現在1社のみで供給が不足しており、輸出の必要はない。またASEAN各国の関税障壁が高く、生産センターとなることは困難であるという。

研究開発の部門はないが、試験と分析とを行う部門はある。

4. 計画と規則

長期計画を毎年たてている。本社でこれを承認する。しかし基本戦略は、キー氏と本社の国際部とで話し合って決定するというから、本社の権限が強いといえる。長期計画は、このような基本戦略を前提としてたてねばならない。

予算はアサヒマスでたてて、本社が承認する。その決算は、毎月行い、本社に報告する。別に10日毎の生産実績も本社に報告される。

5. 組織

組織図は手に入れることができなかったが、機能別の組織となっていると推定される。

6. 人事

同社の人員は約2000人であるが、別に掃除や木箱づめなどのために約400人の下請が働いている。大学卒業者（除日本人）は現在のところ15人にすぎない。

同社は教育には力を入れており、OJTのほかに、日本に係長クラスを派遣して教育している。1昨年には7名、昨年は20名を約1ヵ月日本に派遣して教育した。

給与は、管理者についてはそれぞれの階層ごとにABCのランクにわけて給与を決定し、また一般の労務職（worker）については、毎年昇給を査定する総合決定給によって支給している。定期昇給制度は日本式である。

また福利厚生施設も充実し、立派なカフェテリアがあり、メディカル・センターで治療を行い、制服を支給している。またスタッフのための社宅がいくつかある。もっとも社宅については誰が入るかが問題であり、入れない者は住宅手当を要求するという。

同社はしかし、日本の人事管理のいくつかの特長を導入していない。朝礼は行っていない。しかしスタッフ・ミーティングはある。スローガンも見当たらない。QCサークルもない。提案制度もない。もっとも自動車用ガラスの職場では行っている。

このような価値の共存と、参加的意思決定の一部（すべてではない）を実施していないのは、トップの、日本的なシステムをおしつけない、という考え方が一方にあり、他方、設備産業であって、設備の内容とその正しい運転とが決定的に製品の質と量とを規定するからであろうか。

同社の退職率は比較的安く、年間125人程度で、退職率は5%ぐらいである。退職者は大部分入社1年以内の者である。やめる理由は、職場が熱いのに驚くことと、他に有利な機会があることとである。

7. 生産管理

工場を見学する。33万平方メートルの敷地は広い。やや熱いが最新の設備をもって生産している。全体の設備投資額は、1.3億ドル、450億円に達する。引き上げ式の板ガラス設備は最初に入れたものである。1日24時間、5年間位操業し続けるという。自動車用の安全ガ

ラスは、熱処理によって強化する。1982年12月には、最近式のフロードガラスの生産設備が完成した。粉末状にした原料を熔かし、それを長い炉に錫を熔かした上に浮かせて流し平らな板ガラスをつくる。もともと英国のPilkintonが開発した技術であるが今は特許期限が切れているという。フロートガラスの平らさを他のガラスと試験場で比べてみると、非常に平らであり光の屈折に差がある。また厚さも2ミリから25ミリまでの広い範囲の厚さのガラスをつくることができる。この設備増設によって、ガラスの生産能力は年間10万吨程度から20万吨へと大きく拡張された。

このように最新式の設備を入れているのであるが、しかし自動化のレベルは日本よりも低い。とくにガラスの切断、仕分け、包装などの補助的プロセスは手作業によっている。

品質管理のための検査は、全量検査と抜取検査とに分かれる。全量検査は、ガラス表面の瑕疵を見る。抜取検査は2時間おきに強度をみる破壊検査である。

原料の30%は日本から輸入するが、価格では、約70%が日本からの輸入によるという。

要約

同社の成功要因は、早い時期に進出し、生産の独占的状態にあることである。しかし、他の3社が生産設備をつくれれば、独占は崩れるかもしれない。しかし高度の技術を必要とするフロートガラスの設備を導入し、技術的な優越性をもっているから、競争力は強い。日本における技術的優位性をここでも発揮しうる。

また同社の本社の売上高は5000億円、経常利益は約400億円であり、日本板ガラスの3倍の規模をもっているから、競争のための資源も豊かである。

パートナーのキー氏も、積極的な経営方針をとっているから、この点では正しい選択であったといえる。

戦略決定は、キー氏と本社とで決定してい

る。装置産業であるから、設備投資が大きく、このような集権的な決定の方式が必要であろう。しかし他の意思決定については、ここでのトップと部長を含む10人による集团的決定によっている。

人事については、教育の重視、定期昇給制度、福利厚生の実施など、日本式の制度をとり入れているが、しかし反面、経営理念の強調とか、小集団活動などはやっていない。これはこの生産システムが設備に大きく依存するからであろうか。

V 味之素インドネシア (P. T. Ajinomoto Indonesia)

1. 概要

同社は1969年に設立され、1972年から味之素の一貫生産を開始した企業である。製品は味之素のほかに、副製品としての液体肥料を生産している。売上高は1980年で約50億円、1982年には、それよりもさらに大きいと推定される。人員は本社に60人、工場に約700人合計760人である。別に、専属の販売会社には、600人がいる。販売会社は出資ゼロの独立の会社であり、二つの家族が支配しているが、味之素の専属であり、約600人の人員がおり、4つの支店、50の拠店をもっている。

同社の占有率は、約40%であり、マレーシアなどと比べると低い。台湾系の「ササ」、韓国系の「ミオン」が残りの市場を占有している。占有率が圧倒的でないのは、参入が遅かったからであるという。

味之素は、小さな袋(2.5ルピア=0.5円のもの)にも入れられて、全国で売られており、その屋外広告も至るところに見られる。煮物の多いインドネシア料理にも適し、庶民の食生活の改善に役立っている産業であるといえる。この点繊維産業と似ており、自動車やガラス産業とやや異なる。このため「味之素」は田舎では日本の代名詞ともなっており、日本人を見ると、「味之素」と呼びかけると

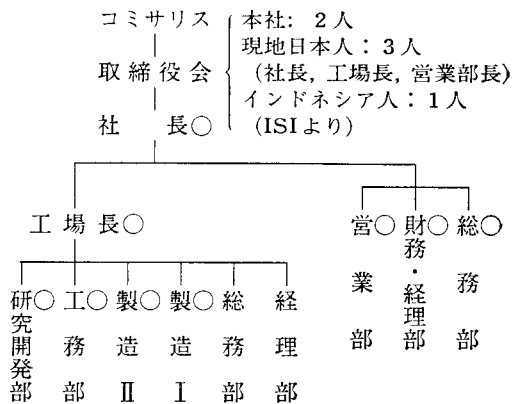
いう。出資は味之素が70%、ISI という国営のソーダ会社が10%、他の財団その他が20%となっており、中国系の財閥と組むことの多い他の日本の会社と異なっている。しかし将来、出資の割合は低下してゆくことを要求されよう。

同社の組織図は第2・5・1表の通りであり、機能別の組織となっている。コミサリスは、インドネシア独特のものであり、日本人3人、日本人は、本社に7人、工場に6人、合計13人いる。本社では図にみるごとく、社長、総務、財務、営業の部長のほか、営業担当が3人いる。工場では、工場長と、技術関係の4人の部長が日本人であり、別に1人日本人がいる。社長はタイに5年いて、ここに1年目、工場長はまだ1年未満である。

本社との関係では、本社の海外事業部の第2部がアジア地区担当であり、経営戦略と人事、および法人の管理とをやっている。海外事業部は利益責任をもっている。海外事業は主に味之素だけであるので、海外事業部で一元的に管理をしやすい。しかし別に、生産技術部の海外事業グループが技術指導を行い、技術関係の人の派遣を行う。

味之素社は、世界に8つの味之素の生産工

第2・5・1表 味之素インドネシアの組織図



(註) ○印日本人部門長。本社営業部には別に3人の日本人、工場には別に1人の日本人おり、日本人は合計13人

場をもち、海外生産の割合は25%であり、多国籍化のレベルは高い企業であるといえる。その一環になうものとしてインドネシアの会社がある。

味之素の本社は、原材料の輸出はほとんどなく、その受取るものは、配当、経営指導料などである。別にブランドを売り込んで、将来の市場を育てる効果もある。味之素の名前は、あらゆる地域に行きわたっている。

2. トップマネジメント

第2・5・1図にみるコミサリスはインドネシア独特のものであり、日本人3人、現地人2人よりなり、1年に2回程度集って、意見を聞く。取締役は日本の本社より2人、現地の日本人3人（社長、工場長、営業部長）、現地のISIの人が1人、合計6人で形成され、法律的に決定すべきことのみを決定する。

トップの組織として重要であるのは、むしろ3人の日本人取締役による月1回の会議であり、ここで実質的に最高意思決定を行う。後に書類にし、社長が決定をする。

鍵になるポストはすべて日本人がしめているので、味之素と、日本人とによる支配は強い。しかし次第に現地人に地位を譲るように中間管理職を育てている。しかし筆者が現地人の部長とインタビューした限りでは、英語がよく通ぜず、このために本社とのコミュニケーションには現状では困難を伴うものと思われる。

3. 目標と戦略

同社の製品は味之素のみであり、別に副製品として液体肥料を売っている。原料はスラバヤ付近の製糖工場より出る廃液としての糖蜜であり、日本からは若干の薬品、包装用のプラスチックなどを輸入するのみである。

本社の得ているものは従って、配当と、技術指導料のみであって、部品、原材料の輸出などはない。

味之素の将来の成長性はまだ大きく、現在の2万トン内外の市場規模はさらに成長する

と考えられるので、専門化によって成長しうる。

さらに、他の食品に多角化するとしても、マーケティング集約的な製品で競争力をもつことは困難であるという。ユニレバーは、石けん、合成洗剤、マーガリン、ミルクなどで成功しているが、ネスル、コルゲートなどは必ずしも成功していない。一つには広告の難しさであり、テレビは使えないし、新聞も配布が多くはない。屋外広告に頼らなければならないからである。味之素は、その生産に技術をも要するので、この点で競争しうる。

4. 計画と規則

3年の長期計画をもっている。ここの生産販売は、本社との関係は部品原材料の取引などの関係がないので、長期計画は独自にたてる。

コミュニケーションと意思決定のために使っている言葉は、ここでは、主に日本語とインドネシア語である。英語はほとんど用いられない。それはインドネシア人の幹部は英語を使うことがほとんどできないからである。この点から、幹部の国際的移動は、インドネシアとマレーシアとの間にはできるが、他の国との間では困難であると思われる。

5. 組織

組織は第2・5・1表にみる通りであり、機能別の組織で、販売会社は別の会社となっている。

6. 人事

総人員としては、本社に60人、工場に700人いる。工場の700人のうち男女の構成比は女子が約25%である。教育レベルは、工場では大卒（除日本人）が9人、短大卒が10人、計19人で約2%、高卒が30%、中卒が25%、小卒が43%で、学歴構成はやや高い。小卒が多いのは、包装関係の仕事があるからであろう。

採用は、公募、縁故、公共の雇用事務所など多様なチャネルを利用する。採用は4月に

集中するわけではなく、時々採用する。

教育は、まず最初の3ヵ月の試用期間中に採用するか否かの判定をも兼ねて、OJTで教育をする。幹部は、係長クラスを日本に派遣して教育する。日本語の教育を充分にした上で、3ヵ月程度日本に滞在させる。1年間に10人も派遣することがある。ジョブ・ローテーションも行う。

労働組合は、本社にはないが、工場にはある。企業別の組合である。

給与は、管理職については職務により、組合員については資格によって支給される。すなわち係長クラス以下については、4級から1級までの資格等級があり、資格等級ごとに賃金がきまっている。標準賃率は4級平均賃率を3とすれば1級のそれは1のような格差である。経験年数と能力とによって資格等級が上ってゆく。さらに定期昇給制があり、業績と能力とによって昇給に差がつく。この点は日本の給与制度をもちこんだものである。

朝礼はない。これは3シフトで働いているからであろうか。しかし班長は毎日集まって、伝達をうける。

QCサークルも、下のレベルの全員を巻きこんだものはない。これは教育レベルからいってむつかしい。あるレベル以上の者でやっている。

提案制度は奨励しており、毎年表彰式を行っている。提案件数は、1年に1人1件程度である。

福利厚生施策としては、体育館（バドミントンが盛んである）、テニスコート、食堂があり、食事を支給している。

労働生産性は日本とあまり変わらないという。また断食（日出から日没まで）の月でも、労働生産性は下らないという。

勤務不良で退職させたいと思われる人については、それを労働省に届け出なければならぬ。しかし勤務不良の者をやめさせないと、かえって全体の勤労意欲を下げる。まず3ヵ

月の試用期間中によく観察をする。本採用後は難しいが、退職金を充分に払って退職させる。日本のように窓側におくことはしない。

7. 生産管理

工場見学をする。工場は、ジャワの東部、スラバヤからさらに50軒ほど内陸に入ったモジョケルトにある。ここを選んだのは、砂糖きびを産し、近くに製糖工場があり、その廃液としての糖蜜が得られるからである。糖蜜を醗酵させ、窒素を加えてグルタミンソーダをつくる。工場は14万平方メートルあり、広い。木々の緑と花が咲き乱れて美しい。原料の糖蜜の貯蔵タンクから、大きな醗酵の設備があり、内地の工場と規模は変わらないように見える。大きな発電設備があり、自家発電によっている。燃料コストが安いので、自家発電の発電コストは買電とあまり変わらないという。包装袋とそれへの印刷もここで生産している。最終工程の袋づめは人手によるところが多い。

ここでは研究開発はとくにやっていないが、立派な試験と分析の能力をもっている。ここでは材料や製品の分析をやるほかに、工程の改善も研究する。大きな部屋の2部屋に、24人が勤務している。

工場は3シフトで24時間操業である。すなわち7時から3時、3時から11時、11時から7時というシフトで、事務所の日勤者は朝7時から3時の勤務時間である。この人々は、朝日と共に起きるので、朝早いのは抵抗がないという。

8. マーケティング

販売会社は前述のように国の政策により別会社であり出資していないが専属であり、4支店50拠点をもち、600人の人員をもっている。拠点からは、小売店に直売している。セールスマンの動機づけは、給与と昇進とである。給与は出来高給は不公平になるので出さず、月給制であり、総合決定給であるが、昇給による差がつく。セールスマンは朝7時から2時まで市場を廻り、よく働くという。

広告としては、味之素の本社が行うが、テレビ広告は最近禁止され、主に屋外広告に頼らなければならない。外を歩くと、味之素（Ajinomoto）の広告は、至るところに見られる。

味之素は、ここでは市場占有率は40%で、「ミオン」や「ササ」と競争しているわけであるが、その競争力は何か。味之素のブランド名だけでは売れない。その第一は安い生産コストによる価格競争力である。ここでの生産コストは日本よりも安いという。第二には、セールスマンの努力であり、セールスマンが熱心に売ることである。第三には広告であり、とくに屋外広告をよくやることである。ブランド名が圧倒的な日本やマレーシアと比べて、ここでの競争の武器は異なっている。

9. 外部効果

味之素の現地社会に与えている効果は何か。味之素はインドネシアでは最下層の人々にも使われており、2.5ルピアの小袋は誰にも買いやすく、食生活の改善になっていることは疑いない。さらに、雇用の増加、輸入の代替も重要である。さらに従業員の教育による技術の移転も重要であり、将来、現地人のみによる経営ができる日がくるかも知れない。

10. 成功の条件

味之素が、やや遅い参入にもかかわらず、占有率を高め、また社会に受け入れられているのは何故か。

第一に技術水準の高いことであり、本社の高い技術を移植してくることによって高いレベルを維持している。

第二にはマーケティングの競争力であり、とくに強い販売経路が重要である。

第三には政府の要求、社会のニーズに適應することである。原材料の自給などは政府の要求に答えることである。小さな袋で安く売ることなどは社会のニーズに答えることである。

第四には、日本人管理者の健康であるとい

う。暑い外地では、とくにこれが重要であるという。

11. 問題点

第一の問題点は政府の規制である。法律が複雑でよくわからないことが多い。弁護士も使うが、それでもよくわからないという。また、政府の許可を受けるなどの交渉は、単なる交渉ではすまされないことが一般的である。

第二には、従業員のすぐれた大卒の採用が困難であることである。たとえば公募しても応募者が15人位、そのうち実際に来る人は10人程度、そのうちから5～6人をとる。しかし大学卒業生の英語力その他のレベルは高くない。しかも、2年の後には、課長クラスに昇進させる必要がある。

要約

インドネシアの味之素は、味之素本社のもつ世界の8社の一つであり、世界に味之素を売り込むという戦略の一部を担っている。工場の生産規模は年間1万トン以上であって、国内の一工場の規模に比してひげをとらない。味之素の本社の生産技術とマーケティングの知識とを移植してインドネシアで生産し販売し成功している。この例は、マーケティング集約的な企業の海外進出の成功例といえるかどうかは問題がある。むしろ味之素の競争力は高い生産技術によって支えられているからである。

まだ設立後間もないこともあって、主要な地位はすべて日本人によって占められている。現地人の幹部を養成してゆく必要がある。

VI インドネシアに進出した日本系企業のうち、成功していない例

ここでは成功の尺度として、数年にわたって現地で利益をえている。という単純な指標をとる。この尺度でみると、次のような企業は成功していない。

(1) 合成繊維の原料および織物の生産企業。これらの多くは、創立当初から利益を得

ていない。その原因は、鐘紡、クラレ、帝人、東レ、三菱レーヨン、ユニチカなど多くの企業が進出しすぎて互いに競争が激しすぎることで、また競争を有利に行うための、技術的優位性、それに基づく製品の差別化が行えないこと、とである。

木材の生産企業。木材を輸出するのではなく、合板をつくって輸出することが要求されるが、合板の生産について技術的優位性をもたない。

種鶏業。中国系の生産者に競争に負けた。

エビのトロール漁法による採取業。政府の政策が変り、急に採取が禁止された。

パイナプルの缶詰生産会社。提携の相手に次第に支配権をとられてしまった。当方に支配権を主張するだけの技術の優位性をもっていなかったからである。

以上のような失敗例は多くの共通点をもっている。その最も大きなものは、技術の優位性をもたないこと、すなわち技術の優位性によって製品の差別化を行えないこと。また技術の優位性によって企業に対する十分な支配権をもって、合理的な意思決定が行えないこと等である。このような失敗要因は、逆に、それらの点が強ければ成功するという、成功と失敗の鍵になる要因である。

第3章 日本の経営の移植の2国間の比較—インドネシアと英国と

多国籍企業の子会社の経営は、進出先国の環境文化に適應したものであることが必要であると考えられる。環境文化が日本と異なるときに、どこまで日本的経営を移植しうるか、また進出先国の環境文化が異なるときに、進出先国間で、日本的経営の移植はどのように異なるかを、筆者の訪問調査したインドネシアとイギリスとについて比較してみる。筆者は1980年から81年にかけて、ロンドン大学の経営大学院(London Graduate School of Business Studies)に7ヵ月滞在し、その間、

多くの日本の子会社、また純然たるイギリスの会社を訪問して調査した。

ここではまず松下電機の子会社と、ソニーの子会社のケースをあげ、ついでインドネシアの子会社との比較を試みる。

I 松下エレクトリック社 (Matsushita Electric (UK) Ltd)

松下のイギリスにおける生産子会社松下エレクトリック社は、ウェールズの首都カーディフ(Cardiff)のペントウィン工業団地にある。筆者は1980年10月1日に同社を訪問調査した。松下式の経営方法を同社に移植しながらも、マレーシアやインドネシアとはやや異なった形で移植している。

1. 概況

同社は1974年に会社として設立され、1976年から操業を開始したから、1980年時点でまだ4年しかたっていない。松下電器の約40の海外生産会社の一つである。ヨーロッパには子会社は、別にオランダとスペインとにあり、その三社と共にヨーロッパにおける生産センターでもある。たとえばイギリスの生産会社は、イギリスへの輸出代替型でもあり同時に、ヨーロッパの生産センターでもあり、生産量の約半分はEC諸国に輸出をしている。

売上高は約1500万ポンド(約50億円)、従業員は約400人であった。カラーテレビ(20インチ以上の大型のもの)と、ステレオ(music centerと称する)との2品目とを集中して生産している。カラーテレビは年間生産量は約10万台であり、将来はこの3倍をもってゆく計画である。

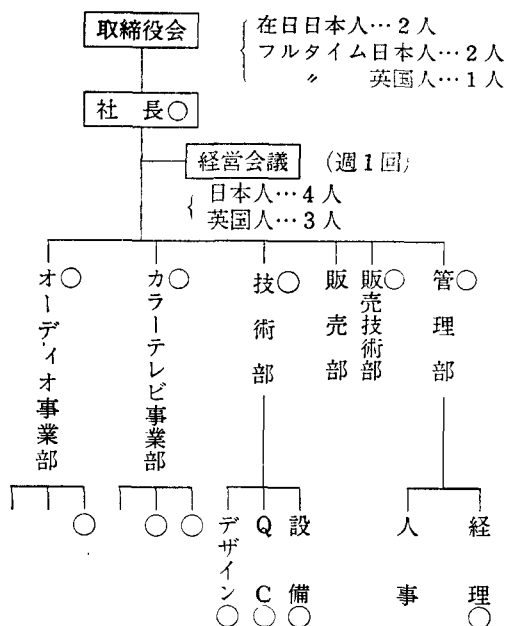
英国には、松下のほか、ソニー、日立、ビクター、三菱電機、東芝の5社が進出しているが、この6社の英国での市場占有率は合わせて20%にすぎない。占有率1位はソーン・エレクトリック(Thorn Electric Industries)、2位はフィリップスであり、占有率をこれ以上あげることは容易ではない。それは英国では

賃借方式が普及しており、ソーンのような賃借方式を用いるためには、流通経路に大きな投資をしなければならないからである。同社は利益は得ており、創業以来の損失は回収したという。先進国は多国籍企業に100%の出資を許すことが多いが、同社を松下電器は100%出資して完全支配をしている。このために財務諸表を公表していない。常駐している日本人は、18人である。販売会社は、後にのべるように、別会社（ナショナル・パナソニック社）となっており、これは松下電器貿易に属して、ここでの生産品目のほかに、いろいろの製品を輸入して販売している。つまり販売会社は、この生産会社の販売部門だけではなく、松下全体の販売会社であり、生産会社とは上下の関係はない。販売会社は、20インチ以下のカラーテレビ、ステレオの一部、ラジオ、ビデオなどを輸入販売している。従って販売会社の売上高は生産会社の6倍もある。

製品構成は前述のように、2品目だけであり、この点ではマレーシアやインドネシアの場合と異なっている。ヨーロッパには、高い輸入関税（インドネシアの場合には50%）による国内生産の保護がないので、品質はもちろん、価格においても国際競争力をもたねばならず、従って少ない品目に生産と集中する必要がある。

同社の組織図は第3・1・1表のようであり、2つの事業部と4つのスタッフ部門とからなっている。取締役は5人であり、在日の日本人2人と現地勤務日本人2人（社長と販売会社の社長）と英国人1人とからなっている。日本人は18人いるが、組織図にみるように、主たる部長、課長の地位をほぼ独占している。マレーシアやインドネシアの松下の子会社では、日本人は部長以上の重要な地位をしめるが、事業部長や課長には現地人を登用し、そのレベルでは日本人はアドバイザーとして勤務している。イギリスでは現状よりもっと

第3・1・1表 松下エレクトリック（U.K.）社組織図（1980）



（註）○印日本人
組織図に示されていない者を含めて常駐日本人は18人

現地人を登用しうると考えるかもしれない。しかしそうでないのは、創立後まだ4年しか経過しておらず、しかも急速に拡張しようとしているためであろうと思われる。（後にのべるように、ソニーの工場は6年目であり、日本人は多くは次長やスタッフの地位にとどまっている。これは現地人をできるだけ登用する方針に基づく）。現地人の登用をできるだけ多くすることは松下電器の方針でもあるから、カーディフのケースは設立年数の短かさによるものと思われる。

本社との関係では、海外事業統轄本部と、テレビ事業部またはステレオ事業部の下に属し、マトリクス組織となっている。ヨーロッパ地域を統轄する地域会社はない。

2. トップマネジメントと支配

トップマネジメント組織としては、第3・1・1表に示すように、取締役会、社長、経営会議がある。取締役会は前述のように5人のうち

4人が日本人である。社長は日本人で、今2年目に当る。テレビ事業部の技術部長からここに来ている。半年ほど現地見習ののちに、社長に就任している。

松下電器の本社が100パーセント出資で完全支配であるから、取締役も過半数が日本人であるのは当然である。しかし所有の完全支配の下でも、管理職に現地人を登用しうるわけであるが、第3・1・1図にみるように、日本人が社長と部長の地位をほぼ独占しているのは、すでにのべたように、創立後間もないからであるほかに、日本よりたえず生産技術と経営技術とを移植するためであるかもしれない。しかし技術移転のためには、上層の鍵になる地位を独占しなくとも、多くの技術者をスタッフとして常駐させればよい。

トップマネジメントの組織として、毎週経営会議 (management committee) を開催して、ここで重要問題を集団的に決定している。経営会議には、現地の英国人3人も参加しているから、英語で行っている。最高意思決定に集団的決定の方式を用いるのは、日本の常務会の方式を移植したものである。しかしフルタイムの取締役は3人しかいないので、取締役でない者も経営会議のメンバーとなっている。

3. 目標と戦略

松下電器は明確な経営理念、たとえば水道哲学 (水道の水のように家電製品を安く豊かに提供する) をもち、それを常に強調し、日本や海外の職場で毎朝朝礼を行い、7精神を唱え、社歌を歌うことを常としている。フィリピン、マレーシア、インドネシアではそれを日本と同様に実行している。

英国の松下電器では、朝礼は毎朝行っており、とくに、水曜日には全員で朝礼を行っている。しかし、7精神を唱えることはしないし、社歌を歌うこともしない。これは文化的誇りの自覚の高い国では、他国の企業文化を移植し難いからである。だが、移植の困難な

経営システムはむしろ少数であり、実際には、大量に松下電器の経営システムを移植している。これは本論文の全体にわたって説明される。

松下電器の経営理念の一つには、社会に奉仕すれば利益がえられる。利益は社会への貢献の報酬である、という考え方がある。これは別の角度から見れば、公正な利益は当然に得るべきである。という考え方である。このような松下精神は常に従業員に説明をしている。しかしその理解の度合は、日本の職場には及ばないという。

工場の現場には、スローガンがいくつかかかげられて、松下精神を鼓吹している、その一つは「Cleanliness and Tidiness Produce Quality」(清潔と整頓がよい品質をつくる) というものである。このスローガンは工場現場のいたるところに掲げられている。そして実際に工場は光るように清潔に保たれている。それは英国の他の工場に比べて明らかに差がある。また従業員は工場では、皆同じ制服を着て (ただし社長や本社のスタッフは背広を着ている)、平等主義を強調している。

従業員を尊重するという考え方も日本からの移植である。しかし人間尊重は単に従業員を甘やかすということではなく、規律もきびしい。すなわち一方で人事考課を綿密に行ったり、昇進の機会を多くするなど人間尊重の施策を実行しながら、他方では、職場で喫煙したり、あまり欠勤が多い者は、一定の警告の後やめさせる。GEC-日立では職場での喫煙が習慣として認められ、品質管理上困っていたが、ここでは許されない。

戦略としては、カラーテレビ (22インチと26インチの大型のもの) とオーディオ機器の生産に集中している。まだ生産規模が小さいので、能力を3倍に拡大する予定である。それによってヨーロッパ市場への輸出を増加する予定である。他の松下製品はすべて輸入し、他の独立した販売会社たるナショナル・パナ

ソニック・UK が販売している。生産会社は、販売会社の売上高の20%分しか生産していない。販売会社が、松下電器貿易の100%出資であって、本社の系列も生産会社とは異なっているといった2本立の組織戦略は、アジア地域のように輸入関税に保護されて、輸入代替型の生産と販売に徹する戦略と異なっている。

同社は単独経営であり、提携相手はなく、工場も全く新しく建設しているので、GECと提携した日立やランクと提携した東芝と異なり、古い工場や従業員を使う必要がなく、松下方式をフルに移転しうる。これが同社の成功の一因といえる。

4. 意思決定

基本的な戦略の決定は、本社の海外事業統轄本部とテレビ事業部（およびステレオ事業部）とが方針の決定を行う。海外事業本部は、全社の戦略からみてどうあるべきかの方針決定を行う。それに基づいて5ヵ年の長期計画は現地ですべて立てる。それを毎年修正する。

これらの現地での最高意思決定は、前述のように毎週開かれる経営会議によってきめられる。

5. 組織

組織図は第3・1・1表のようであり、2つの事業部をもち、これらは独立採算を営む。技術部門などスタッフ部門は強い。

販売会社は、すでにのべたように、別の会社となっており、松下電器貿易の下にある。販売会社は、ヨーロッパには8社もあり、生産会社はヨーロッパにはまだ3社（英国、オランダ、スペイン）しかない。したがって、ヨーロッパに対しては、まだ輸出が主であって、現地生産の割合は低い。またヨーロッパ地域を統轄する地域会社はない。アメリカにおけるアメリカ松下のような会社はない。

6. 人事とモチベーション

従業員は1980年当時には、約400人が働いている。労働者の大部分は組立工場に働く女

子従業員である。

採用は、新聞その他で公示し、面接によって決定する。学校卒業者を採用することは、今はやっていない。

退職率は高く、400人のうち、1ヵ月10人程度がやめてゆく、これは年率で35%の退職率に相当する。前には年率100%位であったが最近では低下した。カーディフ地区の退職率は20%~30%であるから、松下電器のそれがとくに高いわけではない。従って採用はこれを常時行う必要がある。退職の理由は若い女子が多く、結婚や仕事への興味の低さ、また単純作業で仕事が単調であること、等が重要な理由であるという。

労働組合はすでにあり、GMWU(General Mechanical Workers Union)に属している。この組合とクロズト・ショップの契約を結んでいるので、他の労組の入り余がない。松下はただ一つの労組と交渉すればよいことになる。イギリスの労働組合は、技術革新に対応するために、次第に職種別の組合から様々な関連職種を組合員として取り入れる包括的な労働組合に変わりつつあり、それを松下電器は利用して、日本的な、1企業1労組を実現しているのである。この方式は英国でソニーも、YKKもとっている方式である。

団体交渉のうち重要なものは賃金についての交渉であるが、その交渉は、この組合の地域代表(Senior Regional Branch Secretary)および労組の工場代表(Shop Steward)と、会社側代表とで行う。この交渉は年1回行われる。しかし小さな問題についてはショップ・スチュワードと話し合って常時きめている。労働協約はブルーカラーと、ホワイトカラーと別口である。しかし両者の所属する労働組合は同じである。

組合員の職級は、AからHまで、7職級あり、職務によって職級がきまる職務給である。Aは最低の職で、組立工(assembler)などがこれに属し、年3000ポンド(週約60ポンド)、

最高のHには職長 (senior charge hand) などがこれに属し、年4,500ないし5,000ポンドをうる。ホワイトカラーにもほぼ同じような階層がある。各職級にはレート・レンジがあり、6回は昇給できる。

このような多い職級と、各職級でのレート・レンジとは、アメリカでは普通にみられる昇進・昇給のための体系である。しかしイギリスではむしろ少ない。イギリスの多くの企業は、職種別の労働組合の圧力のもとに、ブルーカラーについては、ほとんどジョブ・レート (職名別の賃金) で、単一賃率が多く、昇進の機会も、昇給の機会も極めて少なく、勤労への刺激が少ない。このような英国の一般的な給与制度に比べると、松下電器のそれは、アメリカ型であり、また昇進の機会が多く、また定期昇給がある点において日本型に近く、イギリスの他企業の労働職と著しく異なっている。(イギリスでもホワイトカラーは、職級とレート・レンジのある場合が多い)。交渉相手は、全国的労働組合であるが、全国的な基準をもちながら、会社の特色を入れた協約をもつことが可能なのである。

ボーナス制度もあり、その金額は知ることができなかったが、出勤日数 (個人別) と生産性 (グループ別) とによって個人差がつく。

昇進と昇給の査定のために、人事考課も年2回行う。イギリスの企業はブルーカラーについては昇進と昇給の機会が少ないので、人事考課や個人の観察記録は少ないのであるが、松下のはこれと異なる。

監督職、管理職についても、現地人の松下における昇進の機会が多いという。それは創立後間もなく、また拡張しているのでポストが空いているからである。従って昇進しうる人が少なければ外からも募集する。日本人は次第に減少させてゆく方針である。

動機づけの一つの方法として朝礼を毎朝行う。これはコミュニケーションの方法として役に立つ。水曜日には全員で朝礼を行う。

しかし QC サークルなどのグループ活動はなく、また自己申告のような制度もない。資格制度もない。社宅などの福利厚生施設もない。この点、日本での実践とも、またインドネシアなどアジア地域での子会社の実践とも異なっている。

仕事の与え方であるが、分業的に仕事をしながらも、他の仕事もやらせる。このことを常にいっている。そして実際にジョブ・ローテーションを行い、また決定の責任を与える職務拡大も行っている。職務拡大を行った場合には、職級を上上のクラスに格付けするようにしている。これらによって職務の細分化、固定化を防いでいる。

このような人事管理によって勤労意欲を高め、仕事の質を高めようとしている。労働生産性はどうか。案内をしたエバンス氏によると、労働生産性は、この地方の平均値に近い程度という。また組織への忠誠心はどうか。退職率は前述のように年率35%程度である。しかしこれはこの地方の平均値であるというから、少なくとも組織への忠誠心が他よりも低いわけではない。

7. 生産

社長の話を聞いた後に、エバンス氏の案内で工場を見学する。同氏はウェールズ大学を卒業している。見学したのはカラーテレビの組立工場であって、午前8時より4時30分までの1交替1週5日制をとっている。労働者は大部分が若い女子であるが、フォアマンはやや年をとっている。

工場内は、前述のスローガンの通り清潔であり、床は光っている。工場内は禁煙である。(これは英国では必ずしも一般的には守られていない)。建物は工場団地内に新設したものであるから、全く新しい。今なお拡張工事中である。

カラーテレビの組立ラインは、日本のものとほぼ同じ設備をもってきているものと思われる。1台2500万円以上もする松下製の自動

配線機などももちこんでいる。カラーテレビの部品の30%は日本から輸入し、70%は現地から調達している。日本からはブラウン管などの重要部品を輸入している。

品質を安定させるために、日本での生産と設計を少しかえている。たとえば電圧が変化してもICがこわれないように、保護素子を入れるようにしている。また現地調達の部品については全量の受入検査をやる。日本では部品メーカーは多く系列化され、その品質管理システムは検査するが、部品の受入検査はやらないことが多い。

また中間の組立中の半製品も、箱に入れて全量検査を行う。半製品の在庫が増加してでも検査を行う。さらに完成品も全量検査し、もし具合がわるければ修理を行う。品質を安定させるためには多くの努力を払っている。しかしQCサークルなどによる品質改善への参加的グループ活動は実施していない。

8. 販売

販売はすでにのべたように、別会社のナショナル・パナソニック・UKによって行っている。生産会社は、この販売会社に全量を売り、パナソニックは、さらにその5倍相当の製品を輸入して売っている。販売会社は260人もいる会社であり、日本人も13人いる。

販売は販売会社から、約1000の小売店（一般小売店、マルチプル・ストア、量販店）に直売するものが大部分であり、卸売店に売るのは少ない。

販売会社は、松下電器貿易の100%出資会社であるが、会長は英国人、社長は日本人である。

本社からの輸入品の価格は、英国でのマーケット・プライス、本国のコスト、為替比率の変動を考慮に入れて、交渉によって決定されるという。

販売代金の回収は60日を限度とし、60日をこえた店に対しては、次の製品の配達を行わない。早い支払には割引があり、2週間以

内の支払には4%、一月以内の支払には2.5%の割引(cash discount)がある。また店舗ごとに信用限度(credit limit)を設定している。

9. 成功の条件と問題点

英国松下電器が成功しているか否かは、成長率、利益、社会からの受入れの度合い、などによって判断しうる。同社はGEC-日立、ランク東芝、三菱電機などに比して成功しているといえる。英国ソニーもまた成功している。

その成功の第一の理由は、他社と提携せず、自社の100%出資によって、全く新しい工場をたて、新しく人を採用し、松下電器の生産設備、生産システム、経営管理の方式、経営哲学などをフルに導入したからである。GEC-日立の場合にはGECの古い工場設備を用い、従来からの従業員を用い、従来からの労働組合と交渉しなければならぬので、日立の生産システムと経営システムを十分に移転できず、これが業績の低い理由であった。

第二には、新しい生産設備のもとで、品質管理を厳重に行って、品質を維持していることである。QCサークルなどで従業員を巻き込むことはできないが、検査を厳重にして品質を維持している。このことは日本製品一般にいえるかもしれない。筆者はロンドンに7ヵ月滞在中、英国製のテレビを賃借したが、日本でのテレビに比して、画像の鮮明さと、品質の安定さとは、格段の差があり、何回か修理を依頼しなければならなかった。

第三に、温かく、かつきびしい人事管理である。皆同じ制服を着用したり、昇進の機会が多く、幹部が頻繁に現場に行って従業員と話すことなど上下の関係が友愛的である。しかし反面職場で喫煙したり、無断欠勤の多いものは警告の後に(通常は3回の警告)やめさせる。この点は日本よりもきびしいといえる。

第四には強力な販売経路である。別会社のナショナル・パナソニックは強力な人員と輸

送力とをもって、小売店に直売している。この方式は日本の方式に近いやり方であり、卸売店に依存するやり方と異なる。だがしかし、ソーンのように、レンタル方式まではやり得ない。英国のカラーテレビのメーカーが8割近い占有率をもっているのは、レンタル方式を用い、そのための直営のサービス網をもっているからである。

以上の特長はエバンス氏も指摘した点である。英国の工場と松下の工場との違いを質問したところ、次の点をあげた、まず設備が近代的で新しいこと。そして品質管理を厳格にやっていること。次に従業員と上層とが友愛的であること。しかし規律はきびしいこと、などである。

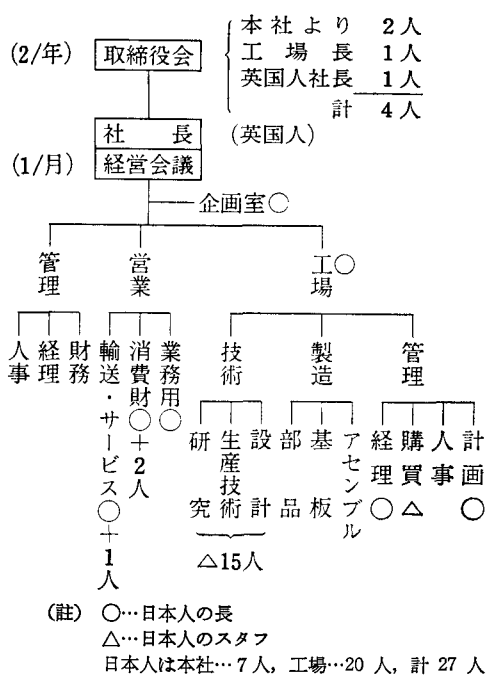
同氏はさらに、現地人からみた問題点として、次の二つをあげている。まず組織への同一化を過大に期待すべきではないことである。スタッフや幹部でも、5時をすぎても私生活を犠牲にして勤務することを期待しては困る、という。次に、英国人の幹部に、もっと情報を流すべきである、という。たとえば財務的データなどを知らせるべきであるという。これは完全子会社に共通にみられる秘密主義の一つのあらわれであろうか。

II 英国ソニー社 (Sony (U.K.) Ltd)

ソニーは約1兆円の連結売上高のうち、国内販売は30%で海外販売は70%という国際的な企業である。海外工場は北と南のアメリカに6つ、ヨーロッパに4つ、計10あり、海外生産の割合は、国内生産の約25%であり、日本の企業のなかでは多国籍企業経営のレベルの高い企業である。しかし同社はもっぱら先進国と中南米とにのみ工場をもち、アジアなどの発展途上国には工場をもたない。

海外事業を管理する本社としては、総合企画部、海外事業本部と、各事業部とある。総合企画部は基本的海外戦略をたて、海外事業本部は、人事と財務とを管理するが、全体と

第3・2・1表 ソニー U.K. の組織の概念図



して調整的である。各事業部は、販売と技術とを管理する。マトリクス組織となっている。

筆者はロンドン郊外のソニー UK の本社を1980年9月24日に、ウェールズのブリジエンドの工場を9月25日に訪問し調査した。

1. 概要

ソニー UK は、1968年、まず販売会社として設立された。それ以前は、ソニー・オーパーシアズ社 (S.A.) がヨーロッパにあり、その販売会社として各国に資本支配しない代理店を1店ずつもっていた。この代理店は、販売強化のために、英国の場合には1968年にソニー UK によって置きかえられた。しかしそれはソニー・オーパーシアズ社 (S.A.) の支配下にあった。しかしその後、第3段階として、ソニー UK は本社直属となり、強化された。すなわちソニー UK は、英国内で販売する製品の輸入と生産と販売と輸出とを総合的に行い、工場はその配下にある。この点で二本のラインとなっている松下の場合

と異なっている。従って売上高も大きく、約500億円（1980年当時）であり、1974年から操業しているブリジェンドの工場では、カラーテレビを主力製品としており、ソニー UK の売上高の約3分の1を生産し、その半分は輸出されている。ドイツやフランスにも同様の独立の会社がある。従ってソニー UK の売上の3分の2は輸入品であり、売上高の製品構成は多様であり、カラーテレビ、ステレオ、ビデオなどのほかに、業務用の機械類（たとえば放送機器など）にも力を入れている。人員は本社と販売部門に約500人、工場に700人、合計1200人である。

カラーテレビの市場占有率は日本の5社の合計でも20%にすぎない。これはテレビの半分はレンタル方式によっており、日本の企業はレンタル方式を採用するための流通経路の強化策をとっていないからである。

ソニー UK は、ソニーの本社が100%出資し、完全に支配している子会社である。英国には出資による支配について何ら制限がないから、100%支配をしている。しかし日立はGECと、東芝はRankと提携しているから50%の出資比率であるが、これは自ら選択したものである（その後両者とも提携を解消し、100%の子会社とする）。

2. トップマネジメントと支配

ソニー UK の組織の概念図は第3・2・1表のようであり、販売と生産とが統合されている。

取締役会は4人よりなり、3人は日本人、1人は英国人の社長である。取締役会は年2回開かれる。社長のフルトン氏は英国人で、ソニーに来る前は、おもちゃのメーカーであるマッチボックス社の営業部長であった。氏は1977年、会社設立後5年たって社長として迎えられたのである。

経営会議は、社長、管理と営業の各部長と企画室長と、課長4人、計8人、それに工場長と1人の工場の部長と計2人、合計10人に

よって構成され、月1回開催され、重要な問題を集団的に決定する、集団的な決定方式は、日本の常務会に似ているが月1回では回数が少ない。しかしこの会議は、英国人が約60%をしめる会議であることを注意したい。

日本人は子会社の本社に7人、工場には工場長を含めて20人、合計27人いるのであるが、第3・2・1表にみるように、工場長を除く主要な地位はすべて英国人に与えられている。これは、設立後すでに12年を経過している（1980年に）ことと、ソニーの現地化の方針とによるものといえる。日本人は、工場長を除き、課長レベルであり経理部長も現地人である。この点は、難しい点もあるという。工場では、20人の大部分は、第3・2・1表にみるように、技術部門に集められており、スタッフ的な地位にある。このように現地人を部長クラスに登用するのは、松下電器のとり方に似ている。もっとも英国では、松下電器は設立後間もないために（4年目）主要地位を日本人がすべてしめているが、他の国では多くの場合に、日本人はアドバイザーの地位にある。

3. 目標と戦略

同社の目標としては、売上高、売上高成長率、売上利益率、市場占有率および現地への貢献が重要である。これらの望ましい水準を設定する。また時系列でよくなっているか否かを見る。このうち市場占有率はカラーテレビは低いですが、品目によっては50%以上になっているものもある。しかし市場占有率の測定は、販売台数の把握が困難なために難しい。英国ラジオ器具協会が発表するのは生産統計だけであって、販売統計ではない。一般的にいうと日本の方が統計がよく整備されているという。

現地化への貢献ということの内容としては、雇用の増大、輸出への貢献、技術移転が重要であると考えられる。雇用の増大は、1300人を雇用し、また部品発注などによる波及効果もあ

る（これらの効果は輸入した場合に比しての効果である）。輸出は工場生産分の半分を輸出しており、すでに女王から賞をとけた。技術移転は、製品を通じ、部品の発注を通じ、また小さいながらも研究所を設けることによって行うことを期待する。また日本の経営のソニー UK への移植が、さらに英国の他の企業に移転することが期待される。実際、ソニーへの工場見学の希望は非常に多く、工場側も応じきれない程であった。

工場の目標としては、売上高（または生産量）とコストとが重要である。原価は、ワーク・ファクター法によるマンアワーの予測と、原材料の原単位とを基礎として設定される。

4. 計画と意思決定

同社は3年ないし5年の長期計画をたてている。これは本社のガイドライン、すなわち方針と目標数値に基づいて、本社と相互交流をしながらたてる。ソニー製品のうち工場生産分の半分は輸出されるから、国内市場の需要予測のほか、ヨーロッパの市場の需要予測もする必要がある。この長期計画は、本社の長期計画に統合される。トリニトロン・ブラウン管などの部品を金額で50%は日本から輸入するから、本社もそれに合わせた長期計画をたてる必要がある。

長期計画は予算にとり入れられ、月次決算によって実績検討が行われる。

戦略としては、生産品目は、ある程度限定して、大量生産の原理を実現しなければならない。1980年現在では、カラーテレビのみ（年間約12万台）をワンシフトで生産している。しかし販売会社としては、ソニーのあらゆる製品を輸入して販売してゆく方針である。

いろいろの調査や戦略をたてるに当たって、ここでは日本以上にコンサルタントを用いる。これは本社スタッフが弱い、大学卒業者が少ない（日本人を除き、本社に5~10人、工場に13人計20人程度）また退職率が高い（年30%程度）という弱点を補い、調査の一貫性を

もつためにも有益であるという。

意思決定のしかたは、戦略決定については、すでにのべたごとく、経営会議で集団的に決定している。これは日本式を移植したものであるといえる。（しかし月一回である）。

部屋は部長以上は個室をもっている。他は3人ないし5人の中部屋で、この程度の部屋の大きさが限界であるという。しかし英国の他の企業よりも大部屋式をとって、良いコミュニケーションの行われることを期待している。しかしそれにもかかわらず、オペレーションについての意思決定は、日本と少し異なったやり方で行われ、従ってリーダーシップも少し異なったやり方を必要とする。英国人同志の協力は、日本人よりも難しい。管理者は互いに競争的である。従って互いに自己調整をすることを期待することは困難であり、上が調整する必要がある。また仕事の間隙は、日本人がうめることが必要である。

英国人は自信があり、自分の経験が生かせる仕事であり、論理的に合理的であると納得した仕事に対しては積極的によく働く。しかし専門的であり、視野が狭い。

いろいろなことを集団的に、互いに参加しながら決定する、という集団的な意思決定は、できるだけ用いたいが、あまりやりすぎると不満をよび起す。それは、英国人は日本人よりも個人主義的傾向が強いからである。ある程度権限をはっきりきめて、それでやらせることが必要である。その決定が正しいためには、コミュニケーションをよくすることが必要であり、上下、左右のコミュニケーションをよくすることを奨励している。

5. 組織

組織構造は、第3・2・1表の通りであり、松下の場合と異なり、販売と生産が統合されている。全体として機能別の組織である。工場も独立採算をとるが、バランスシートは持っていないという。

6. 人事

すでにのべたごとく、本社（営業活動を含む）に500人、工場に800人いるのであるが、このうち、日本人は本社に7人、工場に20人である。

大学卒は、日本人を除き、本社に5人ないし10人、工場には技術系8人、事務系5人で、合計約20人である。このことは、ミドルの階層が弱いことを推定させる。イギリスには、大学卒業生は少ないとはいえ、年間約7万人が供給されているから、少ない雇用であるといわねばならない。

他の従業員は、義務教育が高等学校（小卒後前半3年、後半2年）までであるから、すべて高校卒業生であり、これらはOレベルの資格認定をとっており、なかには、それより先の課程（Sixth Form と称する）に進んで、Aレベル（Advanced level）の資格試験をいくつかとっているものもいるという。

従業員の性別では、本社は男子の方が多く、工場は、70%は女子である。

採用は、学校卒業生を学校からとるのではなく、広告によって募集する。従って、個人的な紹介で応募してくる人もいる。このような公募に対して、ソニーに働くことは誇りと考えられているから、応募者は多く、ウェイティング・リストができていく。

教育は重視しているが、工場の場合、新入社員は1週間教育する。これは技術のことを教育するのはもちろんであるが、「これがソニーである」といった会社の哲学についても教育する。

監督者以上については、毎月1時間ぐらい、新技術の講習その他の教育を行う。

また毎年2人ないし3人を東京に送り、いろいろの問題点を研究させてくる。これは問題の解決を学ぶだけでなく、動機づけになる。

労働組合は、本社にはなく、工場にはある。工場の労組は AEU（Amalgamated Engineering Union）に属している。この労組は英国第2のメンバー（1980年で約120万）を

もつ全国的労組である。この労組はいわゆるジェネラル・ユニオン（general union）であって、ある限られた業種であるが、あらゆる職種を包含する。従ってソニーはこの組合だけと交渉し、かつ、クローズト・ショップの契約を結んでいるから、他の労働組合が入ってくる可能性がない。これによって、日本的な単一労働組合を選択することができる。しかしそれは企業別の組合ではない点で、日本と異なっている。しかし他の英国企業がいくつもの労働組合と交渉しなければならず、それが職務の変更を伴う近代化を妨げている、ということをしている。この方式は松下やYKKのように単独進出した企業のとっている方式である。日本の企業でも、日立のようにGECと提携し、GECの古い工場と従来からの労働組合を引きつがざるを得ない場合には、いくつもの労働組合（GEC-Hitachiの場合には、6つの労働組合）と交渉している。

交渉は、AEUの地区代表、工場の専従でない代表（shop steward）と会社側の代表と交渉して、労働協約を結んでいる。

職務の階層は、大きくわけて、マネージャー、監督者（supervisor）、オペレータの三層に分けられる。このうちオペレータの階層は松下の場合には6つ程度あるが、ソニーの場合にも5つ程度の職務の階層がある。英国の他の企業の工場では、ほとんど階層がなく、ジョブ・レートとなっている場合に比して、異なっている。ソニーでは、職名を用いず、オペレータAとか、オペレータBといった名称を用いて、それを階層に位置づけしている。これは資格階層に似ているが、むしろ仕事の階層のようである。すなわち、その人の仕事を評価委員会で評価して、A、B、Cなどに格づけする。これは職名をはっきりさせると、技術の進歩によって職務の内容が変わっても、それに対応し難くなることを防ぐためであるという。そして工場長は、「仕事は常に変わる」ということを強調している。

このように職務の階層を多くすることによって、昇進の機会をつくり、労働意欲を刺激することができる。

同一の階層でのレートレンジはない。従って定期昇給はない。この点では松下のシステムと異なっている。

このように、昇進とそれに伴う昇給の機会を相対的に多くして、公正なる差別（悪平等ではなく）をしながら、同時に、努力と能力とによって昇進しうる制度は、英国の伝統的な考え方である階級による差とは異なった概念であり、この点では能力主義に近い。英国では上層は能力主義による競争、下層では階級主義による無競争と無昇進であるが、日本の制度は能力と努力とを加味した年功主義で少しずつ差がつくという刺激性と安定性とのバランスをとった制度となっている。ソニーの制度はこの点で、日本の制度に近いといえる。

日本の組織は運命共同体であって、能力と努力によって差をつけながらも、全体としては平等主義をとっている。たとえば制服をとってみても、ブルーの制服を工場長以下全員が同じ制服を着ている。同じ制服であるから工場長も次長も、どんどん現場に出て一般の従業員と交流をはかるともできる。

従業員の誕生日には、お祝を贈る。こんな小さなことも組織への同一化を高める。

また毎朝、朝礼を行っている。朝礼によって、事務的な伝達をよくし、また同時に、ソニー精神を鼓吹することができる。

しかしここではまだ日本で盛んなサークル活動は行っていない。また福利厚生施設もない。すなわち社宅、寮、運動場等はない。これらは社会のレベルが高いから不要であろう。

また無能な者を温存することもしない。成績の悪い者にはよく教える。しかし出勤の悪い者、人にめいわくをかける者は警告ののち（通常は2回）に、やめさせる。意欲のない者を温存することは、全体の志気に影響する

からである。ここに運命共同体の限界がある。

さて、全体のモラルはどうか。労働生産性はとくに低くはないと推定される。それは、この工場が利益をえていることから推定しうる。退職率をみると、それは年間30%であるという。

これは非常に高いが、この地域では平均的な退職率であるという。これは女子の割合の高いことも一つの原因であろう。このように退職率の高い反面、入社志願者も多く、ウェイティング・リストができてはすでにのべた。

また、4時に工場を去るとき、大部分の労働者は、制服をそのまま着用して帰途につく。また街を制服を着用したまま歩いている者をよく見かける。これはソニーに勤務することが誇りであることを示す。

7. 生産管理

常田工場長の案内で工場を見る。工場長は、この工場の設立以来ここにすでに7年もいる。工場は日本のように清潔で、流れ作業でテレビの組立を行っている。はんだ付を自動的に行う設備も導入されている。

ここには、別にスローガンもない。この点は松下の工場と異なっている。しかし当然のことながら、禁煙の掲示があり、それが守られている。これは英国の他の弱電工場では必ずしも一般的ではない。同じ制服を着ている工場長は従業員によく挨拶される。これは上下のコミュニケーションを大切にしているからであろうか。

部品の調達をどうするかは、製品の品質と原価と現地の社会の要請とにかかわってくる。ソニーの現地の調達率は約50%であり、たとえばトリニトロン・ブラウン管は日本より輸入している。（アメリカのサンディエゴでは自製している。）部品の現地の調達で問題になるのはその品質であり、日本では部品の不良率は千分の一のレベルで考えるのに対して、

イギリスでは百分の一が普通であるという考え方の違いがある。従って受入検査を厳重にする必要がある。日本のように、納入者の品質管理のシステムを検査するが受入検査はしない、というわけにはゆかない。

本社からの部品を輸入するに当たって、移転価格をどうするか。移転価格は親会社と子会社との利益を左右し、税金を左右する。もし税率が異なれば、「連結決算をすれば移転価格の利益に与える効果は中立的である」とはいえない。また移転価格は、それぞれの部門の利益を左右し、業績を左右する。移転価格は、コスト・プラスとマーケット・マイナスとの両者を参考にして、交渉によって決定するとのことである。

生産システムで注目すべきであるのは、ベルトコンベアを用いず、ラウンドテーブル方式を一部で用いようとしていることである。これは移動できる台車の上で、あるグループにあるまとまった仕事、連続的な仕事をやらせて、仕事の達成感を高めようとするものである。ボルボが部分的に導入して有名であるが、仕事の拡大（job enlargement）と仕事の権限を与える（job enrichment）試みであり、それによってベルトコンベアによる仕事の細分化、仕事の無意味化を防ごうとするのである。このことについては、まだ部分的な導入の初期であり、その効果は不明である。

研究開発は部分的に行っている。ビュー・データについての技術はここで開発しているという。ここでこのような研究開発は、従業員の動機づけにもなるという。

8. マーケティング

ソニー UK の本社は強力な営業部門をもっている。本社の500人の人員は、輸送部門をも含み、大部分はセールス部門である。販売経路はソニー UK→各地の営業所→小売店という経路であり、小売店に直売する。小売店はチェーン店が多い。街の電機店の集まる地域を歩くと、ソニーや日立の大きな看板を

掲げた小売店を見かける。しかし小売店の系列化は行っていない。小売店は、いろいろのメーカーの製品をそろえている。

マーケティングに成功するためには、第一に製品の信頼性が高く、故障の少ないことが重要である。これは当然のことでもあるが、イギリスでは修理のための人件費が高く、かつ遅いからとくに重要である。第二には、もし故障が起った場合には、すぐ修理しようようなサービス・センターを主要都市に設けることである。ここには部分品を常に在庫しておいておく。この二つがとくに重要であるという。

9. 成功の条件と要約

以上のように、ソニーは日本の企業のなかでは最も早く英国に生産拠点を設け（1974年より）生産規模も相対的に大きく、また生産と販売とが統合されている。現地生産は、全販売額の約5分の1（500億円中約100億円）である。（松下の場合にも300億円の売上中約50億円の現地生産）。

日本の生産技術を移植するほかに、日本の経営をも移植している。それは次のようである。トップの意思決定は集団的にきめる。毎月1回の経営会議は最高意思決定機関である。また部長以上は個室であるが、それ以下は中部屋であって、それによってコミュニケーションを容易にしている。できるだけ相互の人的なコミュニケーションを行うように努力している。相談しながら集団的にきめる、という有機的な組織の特長をもちこんでいる。社長のフルトン氏もできるだけ部下と会って話をする努力をする。また日本人の工場長も従業員と同じ制服を着て現場に出て従業員とよく話をする。

しかし個人の仕事をあいまいにしておいて、「各人が組織への強い忠誠心を持ち、期待される役割を自発的に果たす」と希望することはよい結果をもたらさない。自己調整や、間隙を自発的に埋めることを期待できない。ま

た互いに相談しながらきめることを過度に期待することはできない。ある程度権限をはっきりさせてそれでやらせることが必要である。

仕事はたえず変えることを強調する。労働組合が単一であり、またソニーの場合には職名が明確でない（オペレーターAなど）ので、それが可能である。

次に運命共同体的な組織の特長を移植している。すなわち、平等主義と人間尊重とである。同じ制服、垣根のないコミュニケーション、などは平等主義のあらわれであり、多い職級による多い昇進、やや細かい人事考課、毎日の朝礼による意図の説明などは人間尊重のあらわれである。一つの職場を合理化しても、他に配置転換をして、退職させない。

しかしこの運命共同体的な原則は、日本よりもやや厳しい側面ももっている。禁煙などの規律がきびしいのは当然としても、働く意思のないものはやめさせる。日本ならば無能なものも温存するが、英国ではそれは弊害を起す。このように温かくかつきびしい人事管理が必要である。

III 英国に進出して成功していない例

英国に進出した企業で成功していないもの（1980年現在）の例として次のようなものがある。

1. GEC-日立と Rank-東芝

共に遅く進出したために、単独進出ではなく、提携しか許可されなかった。このために、日本的経営を十分に移植できない。たとえば――

古い生産設備を用いなければならない。

いくつもの労働組合が存在し、それが互いに仕事の垣根をつくり、合理化が難しい。また古い労働慣行、たとえば弱電の職場での喫煙など、をやめさせることができない。

重要な地位に日本人がついていない、従って日本的な経営を移植しえない。たとえば職場の清潔などを実行しえない。

2. ダイワ精工の子会社のダイワ・スポーツ（1980年現在）

この会社は、ダイワとグランピオン・ホールディング社との共同企業である。ダイワの生産技術は移植したが、日本的経営はほとんど全く移植していなかった。このために、まだ3年目ではあるが、赤字である。このために、グランピオンとの提携を打切る予定である、ことになり、現在（1983年）では100%ダイワ精工の子会社になっている。

提携当時には、日本人は1人しかいず、経営は英国人の経営者に任せていた。このために――

すぐれた管理者を採用していない。

ホワイトカラーとブルーカラーの区別がはっきりし、事務所は工場の敷地内にあるにもかかわらず、ホワイトカラーは制服を着用せず、勤務時間も厳正に守られていない。

人事管理もきめ細かく行われていない。たとえば人事の記録も十分に整備されていない。朝礼なく、スローガンもなく、チーム活動もなく、提案制度もない。会社の社員旅行もない。たとえばクリスマスパーティーを行うときも、各人にその費用を負担させている。

以上の例は、日本側が技術の優位性をもっていても、日本的経営を移植しないために、経営が成功しない例である。この3社は、その後3社ともに提携を解消し、100%の子会社として、経営の改善を図っている。

IV インドネシアにおける日本の多国籍企業経営とイギリスにおけるそれとの比較

イギリスにおける調査とインドネシアにおける調査に基づいて、発展途上国と先進国における日本の多国籍企業経営の特長を、成功企業について比較してみる。

それを一覧にしたものが第3・4・1表である。この比較は輸出代替型に限る。生産センター型の多国籍企業の経営は、発展途上国と先進

項 目	インドネシア	イギリス
9 生産管理	<ul style="list-style-type: none"> ・朝礼行なう ・QC サークル盛ん ・提案制度盛ん ◎福利厚生重視 ・退職率低い ◎雇用保障につとめるが無能者は解雇 ◎制服, 食堂など平等主義 ・輸入代替のとき多産少量生産多い ◎品質重視 ◎基本的プロセスに近代設備, 補助的プロセスでは低い機械化 ・本社からキー部品を輸入 ・多産少量生産多い ◎部品の内製も ◎R & D は行わない ・ASEAN 地域での分業は, 関税率高く, 困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・朝礼行なう ・QC サークル少ない ・提案制度あるが提案少ない ◎福利厚生は少ない ・退職率 30% 程度 ◎雇用保障につとめるが, 無能者は解雇 ◎制服, 食堂など平等主義 ・少産大量生産 ◎品質重視 ◎高度の機械化, 自動化 ・本社からキー部品を輸入 ・少産大量生産 ◎部品の内製は少ない ◎R & D は行わない (1部行う) ・EC 地域で分業も可能
10 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ◎販売経路を卸売まで実質的に支配 ・広告は路上広告 ◎輸入品との競争は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ◎販売経路は卸売まで支配のことも ・広告はテレビ新聞など ◎競争は激しい
11 財 務	<ul style="list-style-type: none"> ◎現地通貨の減価を防ぐためヘッジなど ・現地での資金調達困難 	<ul style="list-style-type: none"> ◎現地通貨の減価は相対的に少ない ・現地での資金調達可能
12 成功の条件	<ul style="list-style-type: none"> ・技術集約的製品で世界的競争力あり ・ジョイントベンチャーでなければならないが, パートナーから経営を任される。(それだけ技術力をもつ) ・日本の経営の全面的な移植 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術集約的製品で, 世界的競争力あり ・単独進出 ・日本の経営の選択的な移植
13 問題点 —日本側 からみて	<ul style="list-style-type: none"> ・政府の過大な統制 ・公平な競争 ・パートナーの選択 ・家族との別居 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のやや低い参加意欲 ・他の企業の労働組合のストなどによって建設や部品供給に影響をうける

国との差が少ない。

輸出代替型の多国籍企業も, その経営のあり方は環境に適合するために, 日本の経営の移植の形を変えている。環境が流動的である発展途上国には, 日本の経営を大量に移植することが可能であり, それによる環境変化の可能性が大である。外国の文化を受入れ易い文化をもつ国においてはとくにそうである。これに対して, 高度の文化と高度の企業経営

が古くから伝統として存在して固定している先進国においては, 日本の経営と古い企業文化との相異が明瞭であっても, 日本の経営の移植は限られてくる。とくにその国が, 他の国の文化を受け入れ難いという文化特性をもつ場合にはそうである。しかしそれにもかかわらず, 日本の経営の移植は可能であり, かつ必要である。日本経営の移植の少ない日立(GEC とのジョイント・ベンチャーであるた

め）やダイワ精工（英国人に任せすぎたため）は1980年の時点では、成功していない。ソニーと松下の2社のケースに見るように、日本の経営の移植を行うことが成功の条件となる。

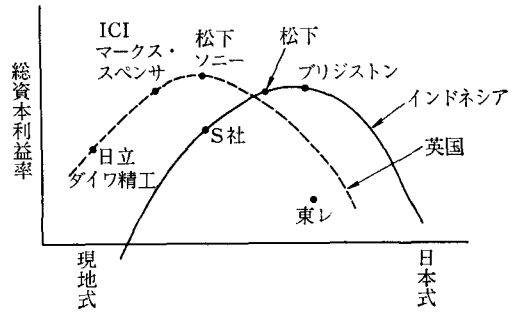
日本的経営を移植した日本企業の子会社は、他の現地企業と異なっている、という意味において、生産構造の2重構造を起す。この2重構造は、インドネシアの方が大きく、英国の場合には小さい。それはとくに生産技術の面において差がある。しかし人事管理などの文化的側面については、2重構造は両国ともに大きい。

そしてそのような日本的経営の移植は、文書による紹介、テレビによる紹介、見学などによって英国企業にも影響し、環境を変えつつある。少なくとも日本的経営と多くの類似性をもつICIや、マークス・アンド・スペンサー（Marks & Spencer, 百貨店）の経営が注目され、その経営システムが他企業に移転され易い状況をつくり出している。

多国籍企業の環境適応とは、進出先国の企業経営に比して相対的に優位な生産技術と経営技術をもち込んで、チェンジ・エイジェントとなることである。それによって他の企業の目標や企業文化、また経営システムをかえ、ひいては社会の価値や一般文化をかえる。このことは、後に説明するが、このことは先進国たる英国においてもあてはまる。たとえばフォードはすでに1930年ごろ英国に進出し、ダーゲンハムに巨大な自動車工場をたてて、他の英国の自動車会社に影響を与え、自動車の普及を促進した。吉田工業や、ホンダの工場も、他の現地の企業を倒産させつつ、生産性向上に貢献し、また製品を普及させた。（本田は小型オートバイを著しく普及させた）。

またアメリカや日本などの自由企業体制の国の企業が成功し、英国に進出して成功することは、英国の政治体制にも影響し、保守党に有利な政治的環境をつくり出す。

第3・4・2表 環境の相異による日本の経営の移植の相異



以上はインドネシアと英国における多国籍企業経営の「環境適応」の類似点をおもにあげた。しかし相違点も多いのであり、第3・4・1表には、それを見ることができる。両国における日本の経営の移植の相違を一般化して図式化すると、第3・4・2表のようになる。（山型については、Farmer & Richman, 19, Richman and Cohen, 1972）両国ともに、純日本式も、純現地式も、ともに業績が悪く、その中間に最も業績の高い領域がある。そして英国における日本の子会社の方が現地式に近く、インドネシアにおける日本の子会社の方が日本式に近い。この理由は何故か。それは第一に、英国の経営方式の方が近代的であり、生産性が高く、日本の経営方式との距離が近いからである。第二には、英国の方が文化のコアが大きく、かつ固いからである。このように、2国の環境文化の違いに応じて日本の経営の移植を変えて環境と適合させることが高い業績を上げるために必要である。なお、第3・4・2表のなかで東レの子会社（インドネシアにおける）の業績が低いのは、日本の経営を移植してもこのような結果になっているのであり、それは東レ（他の合繊会社も同じであるが）が、繊維の原糸生産（素原料が安くない）、染色、紡織、などのプロセスに技術の決定的な優位性を持たず、また多くの企業が進出しすぎて、過当競争に陥っているからである。

インドネシアと英国における日本的経営の移植の相異の大きな原因は、英国にはすでに古くからの制度が存在していること（例、労働組合、社会保障制度や医療の水準）と、価値観のコアの範囲がひろい（例、個人主義）との二つの理由によるものと考えられる。

第3・4・2表は相異を強調したのであるが、第3・4・1表の要約を見ると、むしろ日本的経営の移転について類似の方が多いことに注意すべきである。

すなわち、革新的組織の特長のうち、トップの集団的意思決定、経営理念のある程度の強調、長期的視野などは移転されている。

製品市場戦略のうち、品質重視、強力な販売経路などは両国で共通にとられている。

柔軟な組織の特長のうち、仕事のある程度の柔軟性、単一の労働組合、レートレンジの存在による定期昇給などは共通である。

人間尊重の考え方のうち、昇進、昇格の機会の増大とそのための個人への高い関心（すなわち人事考課資料を多く整備する）、雇用のある程度の保障、平等主義などは共通に移転している。

つまりインドネシアとイギリスという、大きな環境の相異にかかわらず、日本的経営は大量に移植されているのである。このことは、日本的経営の普遍性を示すものといえるであろうか。（同様の主張、石田、1981）

V 企業文化の変容問題への示唆

この問題は、企業文化の変革の問題についての示唆を与える。企業文化とは、人々の共有する価値と、意思決定と行動パターンの実際である。（企業文化については、章末の文献を参照）それは、戦略や公式組織・システムと業績との中間にある媒介変数であり、実際の人々の信ずるものと行動とである。すなわち、経営理念や目標の理解、上下の信頼関係、コミュニケーションの実際、アイデアの提案、リスクに対する態度、退職の実際、動

機づきの実際、自己統制の実態などである。

企業文化を正確に測定したわけではないが、観察によれば、日本とインドネシアと英国とでは、日系企業の企業文化の三国間の差は若干ある。しかし日本的経営の移植によって、似ている点が多い。たとえば、朝礼に対する態度からみて、英国でも朝礼を拒否していないし、そこで経営理念の伝達や目標、方針の伝達を受け入れている。

コミュニケーションは、上記の朝礼のほか、平等主義による同じ制服、同じ食堂の利用、事務のための大部屋の利用、パーティーの開催などによって現地企業よりも良好である。

アイデアの提案は、提案制度による提案件数でみる限りインドネシアでは日本に劣らず多い。QCサークルなどの集団活動における提案も、インドネシアでは盛んであり、そこで多くのアイデアが出される。しかし一般的に日本ほど従業員の提案が多いわけではない。またイギリスでは、提案制度も盛んではなく、QCサークル活動も一部で行われているにすぎない。

退職率はインドネシアでは低く、とくに、上層部と現場従業員において低い。ミドルも次第に退職率は低下する。英国では、退職率は高いが、地元の平均程度である。しかし、英国でも、ソニーの従業員が制服を着用したままブリジエントの街を歩くなど、会社の従業員としての誇りをもっており、この点、組織への同一化の意識は、似ていると推定する。

上記のような日本の子会社の企業文化は、インドネシアにおいては、現地の企業と著しく異なっており、生産性も高い。またイギリスにおいても、現地企業と異なっており、またGEC-日立、ダイワ精工の企業文化とは著しく異なっている。たとえば、すでにのべたごとく、1980年の時点では、GEC-日立の職場は清潔ではなく、職場で喫煙している。また、ダイワ精工のスコトランドでは、ハワイ

トカラーとブルーカラーとの間にはっきりした差別感があった。（その後両社とも、日本側の100%支配となり、工場の空気は変わったものと考えられる）。

海外の子会社では、大学卒のミドルマネージャーの移動が激しく、その意識と行動の日本化は、他の階層（上層とブルーカラー）に比して困難であると考えられる。しかし、工場では同じ制服を着用し、またオフィスでは大部屋を利用する、などによって、トップ、ミドルマネージャー、ホワイトカラー、ブルーカラー間の企業文化の差は、減少しつつある。

以上のようにして、企業文化を左右するのは、環境文化よりも、むしろ戦略、組織、人事制度などであり、日本的経営をもちこむことによって、日本的企業文化を発生しうる。（企業文化については、次の参考文献を参照）

参考文献

T. E. Deal & A. A. Kennedy: Corporate Cultures, 1982

T. J. Perters & R. H. Waterman: In Search of Excellence, 1982

G. Donaldson & J. W. Lorsch: Decision making at the Top, 1983

A. L. Wilkins & W. G. Ouchi: Efficient Cultures, Administrative Science Quarterly, Sept. 1983

L. Likert: The Human Organization, 1967

松浦敬紀「社風の研究」1983

加護野忠男「組織文化の測定」国民経済雑誌, 1982年8月号

加護野忠男「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」組織科学, 1983年10月号（17巻3号）

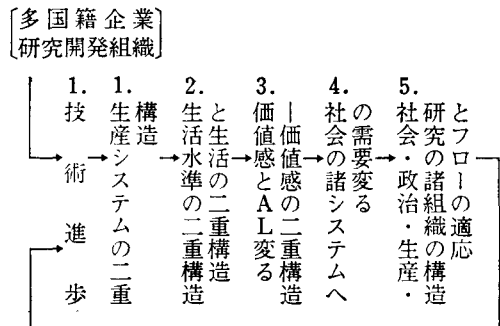
石田英夫「海外における日本企業の人的資源管理」日本労働協会雑誌, 1981年3月号

第4章 多国籍企業の現地社会へのインパクトと発展途上国の社会の変化のモデル

以上のような多国籍企業は、現地にどのような影響を与えているのであろうか。経済的効果として、よくあげられるものは、雇用の増加、付加価値の増大（前記と重複するが、賃金水準の上昇分は重複しない）、輸入の節約と輸出の増加、技術の移転、などである。（前号参照、また Robock, Simmonds & Zwick, 1977 など）。しかしここでは、もう少し広い範囲にわたる効果、長期的な効果をみてみる。発展途上国が、そして今日では先進国も、多国籍企業を歓迎し、それによって経済活動に刺激を与え、また社会の近代化、または社会の沈滞を破る刺激を得ること、それによって政治的安定を得ることを意図しようとしている。このような多国籍企業への期待は、戦前とは著しく異なり、独占資本が収奪するのでもなく、また幼稚産業の芽をつむのでもない、という認識に変わりつつある。

ただここで問題になるのは、外国企業の進出は種々の摩擦を起こすのであり、そのような摩擦をどう理解するかが問題である。たとえば発展途上国の場合には、経済の二重構造を起し、また、先進国の場合にも地元の企業を倒産させ（たとえば英国においてオートバ

第4-1表 社会・経済の変革モデル



イヤファスナーの企業を倒産させ)、また仕事主義、会社主義を強調しすぎると個人主義と対立を起すことがありうる。これらをどう考えるかが問題である。

社会変革のモデルとしては、たとえばマルクスの唯物史観に基づくモデルや、ジャコビーのモデル、富永教授のモデルなどがある。(Marx, 1948, 1859; Jacoby, 1973; 富永, 1965) これらのモデルを参考にしながら、筆者のモデルを提示してみる。(このモデルの原型については、河野、組織科学12巻1号)。第4・1表はこれを示す。

1. 生産システムの2重構造

まず技術の変化が多国籍企業によって持ち込まれる。これは一国内の技術開発による場合もある。イギリスにおける過去の産業革命はそうであった。それによって生産技術が変革され、旧来の生産技術を駆逐する。このために倒産が起る。(例、旧来の馬車製造業、従来のオートバイやファスナーの製造企業)。このような倒産を恐れては近代化はできない。

しかし他の競争のない領域では古い生産技術を使う企業も残る。たとえば、インドネシアでの家具製造業、パチク製造業など。このために生産システムの2重構造が起る。しかし先進企業の生産技術が、これらの後進的企業の一部に転移し、その生産性を引き上げる。生産技術の移転は、たとえば部品の発注、製品の販売、見学、文書による紹介、退職者の再就職などによって起る。

2. 生活水準の2重構造と生活の2重構造

多国籍企業の活動は、多くの経営者や管理者を増加させ。しかもこれらの経営者たちは、外国人の場合はもちろん、現地人の場合にも高い期待水準と持ち、欧米なみの給与水準を要求する。他方、年間の1人当り所得が75ドル以下の階級が60%をしめるという貧困者層が共存する。しかし豊かな生活をみて、貧困者層の欲求水準が上り、これが経済活動を刺激する。富者と貧者との共存を、ここでは、

生活水準の2重構造と称する。

次に、貧者も貧困な生活のなかで、ラジオ、テレビなどを購入して、電池や足ぶみ発電機によってそれらを聞き、また見る。電気もなく、便所や井戸のない家がこのような製品を利用するのは、生活の2重構造である。古い生活と近代的な機具とが共存するのである。これによって生活水準の期待水準が上る。

3. 価値感の変化と価値感の2重構造

以上のような生活水準の2重構造と生活の2重構造とによって、価値感が変わる。まず衣・食・住などの生理的欲求が刺激され喚起される。次に、社会的欲求や、自己実現の欲求も喚起される。たとえば、礼拝よりも労働を求め、医療をうけたい医薬をとりたいと考える。また農村における家族や地域との連帯よりも都会の会社での仲間との友情を求めようになる。また産業化に伴って教育への欲求を求めようになる。

このことは、イギリスのような先進国においても同じである。階級意識の強い英国において、多くの職級(たとえば係長以下7つの職級)をもつ給与制度を導入し、昇進と昇級の機会を増加することによって能力主義的意識が強くなりうる。またその働く職場が誇るに足る会社である場合に、喜んで制服を着て街頭を歩くという組織指向に変わりうる。個人主義の強い価値感も経営理念を強調し、昇進の機会を増加し、平等主義の待遇によって会社に同化する条件をつくり、組織中心に変わりうる。さらに、単一の労働組合を選択することによって、職能別のクラフト主義から、仕事間の垣根のない流動的な組織へと意識が変わる可能性がある。

このように価値感が変わる。欲求の順位が変わり、誘因の期待水準も変わる。しかし価値のコアになっているものは変り難い。たとえばイスラム教への信心や、キリストへの信仰、個人主義的価値などは変り難い。このようなコアになっている価値感には、第4・1表の変化の

速度を規定し、→印の移転の速度を規定する。

コアになっている価値観とは何であるか。生理的欲求は各国共通であるから、それは除いて考える。コアになっている価値観には、たとえば宗教への信仰、家庭における親族間の結びつき、仕事のもつ意味、などがある。これらの多くは、宗教組織、家族、地域社会、学校などからの伝達、そこにおける学習、これらの集団の圧力などによるところが多い。

このようなコアを除いて、価値観も変る。そして多国籍企業によって価値観の変化をうけた者と、伝統的な価値観をもつ者との2重の価値構造を発生する。そして新しい価値は、その生産力のゆえに、次第に古い価値に置き変わってゆく。

4. 社会の諸システムへの需要変る

新しい生産システムと新しい価値感とは、社会の諸システムへの要求を変える。たとえば教育の普及、政治の安定（時には別の政党や政権をも）、関連企業の発達、研究機関の設置、など新しい組織やシステムの導入を要求し、かくして社会のひろい諸組織と諸システムの変化を要求する。

5. 社会組織、政治組織、生産組織、研究組織の構造とフローの適応

ここで、社会の諸組織間の相互のサービスの流れを $Ax+b$ であらわす。 b は、家計への物やサービス（たとえば消費財や行政サービス）の流れの量であり、上記の価値感の変化、欲求水準の変化によって変る。変化した後の需要の流れを b^* であらわす。 Ax は家計以外の中間的取引の流れであり、たとえば、家計から企業への労働力、行政組織から企業へのサービス、などをあらわす。産業連関表の考え方をを用いて、組織間の物とサービスの流れを物量で測定できるとすれば

$$Ax+b=x \quad \therefore x=[I-A]^{-1}b$$

$$\therefore x^*=[I-A]^{-1}b^*$$

これは特定の欲求水準 b^* に対応するいろ

いろの組織、すなわち行政組織、企業、学校、研究機関などの物やサービスの提供への需要を示す。 x^* と実際の x との差は、社会的ギャップである。たとえば学校が足りない、病院が足りない、物の供給が足りない、などである。このギャップの縮小は社会の諸組織の適応であり、それは必ず起る。しかし適応の速度をきめるものは、社会のコアになっている価値感であり、伝統指向が強いほど遅い。

ここで、文化摩擦とは、上記のような2重構造における違和感、それに伴うコンフリクト（たとえば親子の価値感の相違、成人と若者との相違、都会と田舎との相違など）である。そしてこのような文化摩擦は、変化や進歩（たとえば生活水準の向上）のためにはやむを得ない。

かくして多国籍企業への環境への適応とは、摩擦を恐れず2重構造を起し、価値感や、社会システムを変えることである。このためのチェンジ・エイジェントとなることである。そのために、知識や技術のトランスファーをはかることであり、ただ単に現地のシステムをそのまま取入れることではない。（ミューラダールは価値感の変革が発展途上国の経済成長のために必要であることを主張している）

参考文献

- 河野豊弘「組織の環境適応について」組織科学 12巻1号
 富永健一「社会変動の理論」1965
 マルクス・エンゲルス「共産党宣言」1948（大内、向坂訳）
 マルクス「経済学批判」1859（武田他訳）
 石田英夫「海外における日本企業の人的資源管理」日本労働協会雑誌. 1981年3月号
 松浦敬紀「社風の研究」
 加護野忠男「組織文化の測定」国民経済雑誌, 1982年8月号
 加護野忠男「文化進化のプロセス・モデルと組

織理論」組織科学, 1983年10月号 (17卷3号)

G ミュールダール「アジアのドラマ」—諸国民の
貧困の1研究—1974 板垣与一訳 (Gunnar My-
rdar “Asian Drama” An Inquiry into the Poverty
of Nations 1968)

N H Jacoby, Corporate Power and Social
Responsibility, 1973

Robbock 他 . International Business and
Multinational Enterprise, 1977

Richman & Copen : International Management

and Economic Development, 1972

Farmer & Richman : International Business,
1973

K. Thurley 他 : The Development of Personal
Management in Japanese Enterprises in Great
Britain, 1980

T. E Deal and A A Kennedy . Corporate
Cultures, 1982

L Likert . The Human Organization, 1967