

日本的経営の国際性



日本企業の急速な多国籍化が進むなかで、日本的経営は異文化と遭遇し、それへの適応が切迫した問題となってきた。ワールドビジネスマンによる評価が高まりつつあるが果たして日本的経営はそれだけの力を持ちうるのか——日本的経営が国際性を十分に持てる可能性を人間中心主義の管理システムに求め、異文化へ適応するための具体的な方策を示した注目の経営文化論である。

異文化への適応は可能か

佐久間 賢 著

有 斐 閣



佐久間 賢 著

日本の経営の国際性

異文化への適応は可能か

著 者 紹 介

さくま 賢
佐久間 賢

- 1935年 山梨県生れ
1961年 東京教育大学卒（文学部社会科学科法律政治学専攻）、
同年三菱重工業㈱入社
1967-68年 フルブライト交換留学生としてハーバード大学、ニュー
ヨーク大学経営大学院に学ぶ
1970年 ニューヨーク大学経営大学院よりフェローシップを受け、
国際経営学研究室助手
1971年 同大学院卒（MBA）、国際経営学専攻
現 在 三菱重工業㈱産業機械事業部課長、同社ロンドン事務所
勤務
共著書 『国際経営』有斐閣、『国際技術戦略』（近刊）有斐閣、
『交渉力』プレジデント社、*Planning for International Business Negotiations*, Ballinger
論 文 "A Study of International Business Negotiations",
New York University, 「わが国企業の海外進出を論
ず」日本興業銀行河上記念財団



日本的経営の国際性

佐久間 賢 著

1983年7月5日第1刷印刷
1983年7月15日第1刷発行

定価 1,300円

発行者・江草忠允 発行所・株式会社有斐閣 101東京都千代
田区神田神保町2～17 電話 (03) 264-1311 印刷・暁印刷株式会
社 製本・和田製本工業 落丁・乱丁本はお取替えいたします。
©1983, (財)東京海上各務記念財団. Printed in Japan

ISBN4-641-06401-6

序

最近、興味深いことの一つに、海外における日本の経営に関する関心の高まりがある。著者は八一年の秋米国に出張する機会があった。そのとき、ニューヨーク州の片田舎のスーパーマーケットで、『將軍』と一諸に日本の経営に関する書物がうず高く積まれている光景に出会った。

そこでは、大変な驚きとともに、正直にいつて一種の疑問も感じたのである。日本の経営に関する関心がこのように高まるのは確かに喜ばしいことである。しかし、それも興味本意のジャーナリストイックな関心だけでは、表面的な事象のみにとらわれて、日本の経営の真の姿を見失うことも考えられる。

著者は欧米各国において、日本の経営の問題について説明を求められたり、多くの質問に接する機会が多い。その中で気づくのは、業界の幹部や一流企業の代表等のいわゆる知識人といわれる人達の中にも、日本に対する根強い誤解をもっている人が多く、同時に日本の経営について一方的な考え方を展開する人達の多いということである。

本書の目的には、そのような日本に対する根強い誤解を解くことが含まれている。その意味から、本書は日本的経営問題の入門書としての性格をもっている。

本書はしたがって一般ビジネスマンや学生を対象としている。

一般ビジネスマンが、海外投資等を含めた海外事業問題を研究する場合、その基礎資料として本書が役立つことができれば幸いである。

また学生諸君が、経営学を専攻する場合、とくに国際経営学や国際マーケティングを対象とする場合、本書が日本の経営に関する基礎的条件の理解に役立てば幸いである。

本書の中心となっている考え方の発想は、著者が米国に留学していた十数年前にさかのぼる。当時著者はニューヨーク大学の経営大学院より招聘（リサーチ・フェローシップ）を受け、国際経営学教室の助手をしていた。当時の同教室には、フエアウエザー教授を中心に、ボドウィン教授やカポア教授がいた。毎週開かれる研究会では、日本の経営研究がよくテーマとして討論された。

その研究会には、毎回、経営学のドラッカー教授や統計学のデミング教授が討論に参加された。両教授は日本企業の経営の具体的ケースをたくさん研究しておられ、その研究を通じての発言は、いつもすぐらいものがあつた。

ドラッカー教授は当時からすでに日本の経営にみられる人的要因の側面に注目しており、米国企業もその点にもっと注意すべきであることを強調しておられた。

本書はそのようなニューヨーク大学国際経営学教室の研究成果の影響を受けていることを明らかにしなければならない。

本書が出版されることになった直接の動機は、八一年に東京海上^{かがみ}上各務記念財団が募集した懸賞論文に

著者の論文（本書と同名）が入選したことがきっかけとなっている。

著者のかかる論文を出版することに決めていただいた同財団と、次の選考委員の諸先生方に心から感謝するしだいである。

審査委員長 並木信義（日本経済研究センター理事 研究主幹）。

審査委員 内田忠夫（東京大学教授）、嘉治元郎（東京大学教授）、グレゴリー・クラーク（上智大学教授）、辻村江太郎（慶応義塾大学教授）、中根千枝（東京大学教授）、村上泰亮（東京大学教授）、山本七平（評論家）。

（以上、敬称略、五〇音順）

なお、本書の出版にあたり、入賞論文の一部分について、同財団の了承のもとに、若干の加筆訂正を行なったことを付記しておく。

また本書の理論的構成にあたっては、成蹊大学アジア太平洋センターの研究プロジェクトにおけるデイスカッションが大変参考になっている。このプロジェクトの参加メンバーである篠原教授、広野教授、樋口教授、別府教授、慶大石田教授の諸先生方には、深く感謝の意を表するしだいである。

とくに広野先生には、公私にわたり御指導いただいたおかげである。途中何度か挫折する機会を乗り越えることができたのも、広野先生の御鞭撻をいただいたおかげである。また、石田先生からは、出版に際し、有益な、また細やかな御助言をいただいた。厚くお礼を申し上げたい。

最後になったが、叙述にあたつて、実に多くの方々の論文や著書の御厄介になった。とくに引用をお許しくださった方々および出版社に、ここで改めてお礼を申し上げるしだいである。また本書の出版に際し、大変お世話になった有斐閣編集部の野村修氏には、感謝の言葉を申し上げる。

一九八三年六月

佐久間 賢

目次

はじめに	1
------	---

第I部 方法論の概説	9
------------	---

第1章 日本の経営の国際性の意味	10
------------------	----

1 日本の経営の国際性研究のフレーム・ワーク「工業化・組織化・国際化」	11
-------------------------------------	----

2 日本の経営研究の評価	14
--------------	----

第2章 新しい国際経営比較研究——比較経営論の立場——	20
-----------------------------	----

1 国際比較研究	23
----------	----

2 行為的研究法の概要	25
-------------	----

3 経済的研究法の概要	26
-------------	----

4 生態的研究法の概要	27
-------------	----

第II部 日本の経営と文化	31
---------------	----

第3章 日本の文化・社会的特色……………32

1 経営システムの日米比較……………32

2 日本の経営の国際化の基本問題……………41

3 雇用条件の国際比較……………44

4 日本社会の原動力……………53

第4章 日本の経営の国際化モデルの構築——人的資源管理モデル……………67

1 日本の経営の普遍的要素……………67

2 人的資源管理システム……………74

第Ⅲ部 海外における日本の経営の実際……………87

第5章 ケース・スタディ……………88

1 ソニー・アメリカのケース……………88

2 日立HMCアメリカのケース……………91

3 YKK国際経営……………96

第6章 日本の経営の実態……………126

1 先進国における日本の経営——米国を中心にして……………126

第IV部	2	発展途上国における日本の経営——東南アジアを中心にして——	137
日本の経営の国際化の条件			151
第7章 日本の経営の評価			152
1 日本の経営の効用			153
2 日本の経営の限界			156
3 生産技術の相対的優位性			161
第8章 人的資源開発策——国際交渉力の開発とネゴ・ゲーム——			163
1 新しい国際ビジネスマンの要件——国際交渉力の開発——			164
2 ネゴシエーション・ゲーム——異なる文化に対応する能力開発——			186
むすび			198

はじめに

最近、日本の経営の制度的構造やその機能について、いろいろな形で論じられ、また多くの研究が発表されている。また、本書のテーマである日本の経営の国際性の問題についても、実際の海外事業の運営にとって有益な研究や調査が行なわれていることは、うれしかぎりである。

筆者が海外事業経営を担当するようになったのは、約一五年以前である。この当時、日本の経営は、ネガティブな評価を受けていた。そして日本企業の海外事業には、欧米の科学的管理方式が不可欠な要件とされていた。それを一つの契機に、筆者はフルブライト交換留学生として米国のビジネス・スクールで米国式の経営管理学を学ぶ機会があった。

その当時、日本の経営の基本とされている終身雇用制や年功序列制は、日本の経営方式の弱点であるとされていた。すなわち、

① 終身雇用制のもとでは、従業員の一切の面倒は、企業がみる。このため日本企業は、一種の社会保障国化しており、従業員はそれに甘えきって、沈滞しきっている。

② 年功序列制のもとでは、従業員は競争意識を失い、組織内にはぬるま湯のような安易な雰囲気が生み出されている。

③ その結果、組織の効率は失われ、生産性は低いものになる。

④ したがって、日本企業が国際競争にうち勝つためには、米国の経営手法を導入し、日本の経営を改善することが急務であるとされていた。

企業はそれにしたがって懸命な努力を続けた。それから一五年以上の年月が過ぎた。その間、日本企業はすばらしい活力を発揮し、オイルショック後の経済不況も完全に脱出するほどの実力を示した。

ところが、最近になって気がつくところ、日本の経営の評価は逆転し、日本の経営は世界に誇るべき優れた制度であり、これこそが日本企業の経営効率をささえている原因だと説明されるようになった。たとえば、終身雇用や年功制があったからこそ、従業員の企業に対する忠誠心が生まれ、また企業を成長させる原動力になっていることが強調されている。

このように日本の経営に対する評価が短期間に急激にかわり、しかも両極端にふれることは、実務の担当者としては、たいへん困惑している。一体、日本の経営はどのように運営したらよいのであろうか。この点について山本七平氏が説明されておられる「倒産劇」に関する興味深いケースはわれわれに一つの重要な指針をあたえてくれる。同時にそれは、われわれにとって本書の考察をすすめる上で、たいへん重要なテーマとなっている。

山本氏は、専門の出版界の分野で、多くの出版社の倒産例をみてこられた。その中には改造社や内田老鶴圃の有名な倒産劇が含まれている。山本氏の説明によれば、この二大倒産に共通している点は、興味深いことに両社の二世と四世が共に戦後早々とアメリカに留学し、経済学や経営学を学び、それをそのまま実施に移したという点であった。

改造社はもはや社名すら忘れられてしまった。ところが一方の内田老鶴圃は、新社となって立ち直っている。われわれにとって参考になるのは、この立直りのケースである。

山本氏の説明を要約すれば、「このままではもうだめだと思った先代の番頭たちが、社外の債権者の支持を得てクーデターを起こし、アメリカ帰りの社主を追放し、債権者を株主として番頭が経営するという形で、急速に立ち直った⁽²⁾」のである。

この番頭は経済学や経営学などという学問は全然知らない。彼が体得しているのは、長年「現場」で習得した経験と技術だけである。彼の経験則の中には、アメリカじこみの経営学では、知ることのできない現場の管理運営技術、複雑な人間関係、また生産技術に関する微妙な原則が含まれている。山本氏はこれを「見えざる原則⁽³⁾」と表現されているが、本書では、これを「現場主義」と呼ぶことにする。

筆者は、山本氏があげられた倒産と立直り劇の例の中には、これからわれわれが考察する日本の経営の国際性の基本的な問題点が含まれていると考える。すなわち、この現場主義こそ経営の基本的な原則であり、いかなる国の経営にも一貫して流れる普遍的なものであると考える。

実は、筆者にとって、山本氏のあげられたこのケースは、きわめて大きなショックであった。内田老鶴圃を倒産させたアメリカ帰りの社長の中に、過去の筆者自身の姿が、かさなってみえたからである。

筆者は、これまで海外事業の運営において、多くの失敗の経験をしてきている。その原因は、概して科学的経営方式といわれる経営手法を、現場の意向に反して導入したことにあった。つまり現場主義を無視した「ドライな能率主義」の失敗であった。

本書は、筆者の過去のこのような反省の上にたってすすめられている。

本書の課題は、「日本の経営の国際性」である。本書では、この「国際性」の内容を積極的な意味に理解し、「国際化」の問題としてとらえている。つまり、その方が実務の立場からみて、実際の海外事業の運営に応用可能となる多くの問題点を、検討することができるものと考ええるからである。

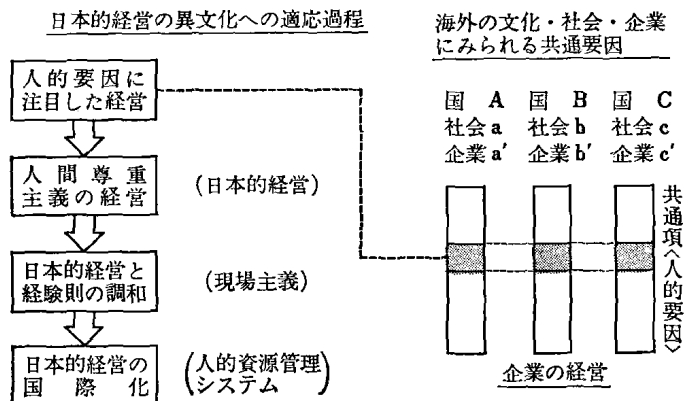
本書での考察をすすめるにあたり、つぎのような仮説を設定したい。

〈仮説〉

① 日本の経営の国際化の問題を、文化の面からみると、日本の経営を海外において適用すること、つまり異文化に対し、日本の経営を適応させる必要上からみた経営上の諸問題を考察することになること。

② 日本の経営を異文化に適応させるためには、経営上普遍的とされる人的要因が存在する。それを本書では、人的資源管理システムとしてとらえること。

図 日本の経営の異文化への適応過程



〈仮説の背景〉

① いずれの社会であれ、その社会には独自の文化と社会構造がある。それは各人の精神構造と対応する形で動いており、たえず変化している。その中にある企業は、基本的には資本の論理により動いているが、企業の内部で機能しているメカニズムは、同じようにたえず変化しつづけている。

ここで重要な点は、どの国のどのような社会においても、かかるメカニズムは生きた人間の経験則により動かされており、この経験則を無視したら企業の機能は混乱する点である。

② 海外各国においては、社会構造が異なり、企業のメカニズムがいかに違ったとしても、それが人間によって動かされている以上一つの共通項が発見できる。その共通項が、人的要因である。

③ 日本の経営は、日本という文化と社会構造の中で機能

しており、その特徴は人間尊重主義の側面にある。この人間尊重主義により、かかる人的要因に注目した経営を行なうことが必須の条件となる。

この経営においては、海外の文化・社会また企業の中にみられる経験則を尊重し、それと日本の経営の調和が行なわれる。

これが筆者のいう、現場主義にもとづく経営である。

そして、そのような人的要因に注目した経営の基本が、人的資源管理システムである。

この関係を図示すると、前ページののようにまとめられる。

このような背景をもった仮説にもとづき、本書では、日本の経営の国際性の問題を実務サイドから論ずることにしたい。

各章を一貫してながれている考え方は、日本の経営が海外の異文化と接触し、それに適応するための諸条件を求める過程において、もつとも基本的となる人的要因について考察することにある。すなわち、その適応に必要な人的資源管理システム・モデルの考察を中心に論旨をすすめている。

まず、第Ⅰ部では、本書の考察をすすめる上で必要となる方法論について概説する。

第Ⅰ章では、日本の経営の国際性の意味をとらえ、第Ⅱ章で比較経営学の立場を概観している。

第Ⅱ部で日本の経営と文化について、その内容を明らかにする。

第Ⅲ章では、日本の文化的・社会的特色を明らかにし、その基礎の上に立って、第Ⅳ章において、日

本的経営の国際化のモデルとして人的資源管理システムを構築している。

第Ⅲ部では、海外における日本の経営の実態を明らかにし、第4章の人的資源管理モデルが、どのような形で適用されているか具体的ケースに即して考察している。第5章では、ケース・スタディを、第6章では、すでに実施された調査研究の資料を分析しながら、問題点を考察している。

第Ⅳ部では、日本の経営の国際化に必要な条件について論じている。

第7章では、日本の経営の短所・長所について考察し、第8章では、その国際化にとって不可欠である人的資源開発の具体例を検討している。

ここで考察している、国際交渉力の問題や、ネゴシエーション・ゲームは、実務上すぐにも応用できる具体性をもっている。

筆者としては、この点にこそ、実務サイドから、本書のテーマを論ずる積極的な意義を見出したいと考える。

〈注〉

(1) ～ (3) 山本七平『日本資本主義の精神』光文社、一九八〇年。