

多国籍企業と「比較管理論」

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2011-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中村, 瑞穂 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/10704

多国籍企業と「比較管理論」

中 村 瑞 穂

目 次

1. 多国籍企業と経営・管理問題
2. 「比較管理論」の性格

3. 多国籍企業と在外子会社管理
4. 在外子会社管理の課題と「比較管理論」

1. 多国籍企業と経営・管理問題

多国籍企業と経営ないし管理とのあいだの関係が、多国籍企業をめぐる論議のなかにあって、中心的な問題の一つをなしていることは、明らかに認められるところである。とはいえ、それはたんに論議の主題が企業にかかわることのみによるものでもなければ、さらに、その企業が規模において巨大であり、内容において複雑であるという理由にのみもとづくものでさえもない。したがってまた、ここでの問題は「多国籍企業の経営学」あるいは「国際経営論」などを表題もしくは主題とする多数の著書・論文が直接の対象としているような範囲だけに限定されるものではない。問題はむしろ、多国籍企業と経営ないし管理との最も本質的なかわりあいまでおよんでいるのである。

例えば、多国籍企業を積極的に研究の対象としてとりあげているわが国の経済学研究者たちの一部でかなり広汎な支持を得ているとみられる見解に、直接投資を「経営資源の移動」と規定するものがある⁽¹⁾。この見解の最初の提唱者とされる小宮隆太郎によれば、「経営資源」とは、「外面的には経営者を中核とし、より実質的には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウをはじめマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識、販売・原料購入・資金調達などの市場における地位、トレード・マーク（ブランド）あるいは信用、情報収集・研究開発のための組織など」を指し、また、そのなかでも

「とくに国際的な企業経営のための能力・経験」(傍点は引用者による)が重視されている⁽²⁾。

もしも直接投資がこのような「経営資源の移動」であり、しかも「多国籍企業とは広汎に直接投資を行なっている企業」⁽³⁾(傍点は引用者による)であるとすれば、多国籍企業の本質は何をおいてもまず、経営との関係において規定されねばならぬこととなるであろう。そして、多国籍企業の本質がこのような側面にもとめられるべきであるとすれば、多国籍企業は他のいかなる学問分野にもまして経営学の立場から明らかにされねばならず、多国籍企業に関する研究は他のだれをおいてもまず、経営学専攻者により試みられねばならぬはずである。

しかしながら、少なくとも現在までのところ、多国籍企業に関する研究が経営学専攻者の努力を中心に進展をとげてきているとみることは到底困難であり、また現に、いわゆる「多国籍企業の経営学」ないし「国際経営論」なるものの内容も、多国籍企業の本質を解明することに資するものであるよりは、むしろ現にあるものとしての多国籍企業の経営ないし管理を効果的なものとするための戦略ならびに戦術を考案し提示する、純粹に技術論的な性格のものにとどまっているのである。

もっとも、直接投資をもって「経営資源の移動」と規定する一部の経済学者たちの試みが、一面において、直接投資を資本輸出の範疇から脱出せしめることにより、後者を間接投資ないしは証券投資の形態のみに局限する志向を有することが明らかである点を考慮するならば、多国籍企業の理論的把握にあたり、経営ないし管理の要因をことさらに強調することなく、この問題に対する自己の関与をもっぱら前述の意味での「多国籍企業の経営学」ないし「国際経営論」の展開のみに限定することは、むしろ研究対象の選択における慎重さを示すものとみるべきであるのかもしれない。

しかし、間接投資ないしは証券投資とは異なるものとしての直接投資、そして、とりわけ多国籍企業そのものを成立せしめているものとしての直接投資の内容ならびに性格について、上述のように経済学者により「経営資源」と名づ

けられているものの存在とそれらの役割とを完全に無視し去ってしまうこともまた、別の意味において誤りであろう。

この点に関する適切な理解は多国籍企業の存在そのものに対する経営学的分析を通じて示されねばならず、さらに、それは企業形態論・経営政策論・経営管理論の3領域のすべてにわたるものでなければならないであろう⁽⁴⁾、さしあたり、ここでの論議にかかわるかぎりでのわれわれの立場を簡単に示せば、つぎのようである。すなわち、多国籍企業に関する研究を積極的に展開しつつある経済学者たちの一部が「経営資源」の名のもとに理解している諸事項は、資本ではないどころか、むしろ、それこそが現代における資本の具体的存在形態のうちにあつて最も戦略的な要素であり、したがって、それらの「移動」としての直接投資こそ、資本輸出の最も現代的な形態であり、さらには、「広汎に直接投資を行なっている企業」としての多国籍企業こそ、現代帝国主義の中核的な要素と把握されねばならないということである。そして、もしもそうであるとすれば、現代における資本の最も戦略的な要素たる「経営資源」の内容ならびに性格を最もよく把握しうる位置にある経営学は、多国籍企業の本質究明に対しても相応の寄与をなしえねばならぬはずなのである。

ところで、多国籍企業をめぐる諸問題が注目を集めはじめるとほぼ時を同じくして、アメリカ経営学のうちにあつては「比較管理論」⁽⁵⁾ (comparative management) なる一つの新しい分野が生みだされるにいたっている。

現代アメリカ経営学において、純粹に方法論的な見地から、その必要が訴えられている「比較管理論」とは、「管理」(management) 研究への「比較研究法」(comparative approach) の適用にほかならないであろう。

その場合、「比較研究法」とは「複数の現象間における類似性ならびに相違性を発見し、識別し、分類し、測定し、説明する体系的な方法」⁽⁶⁾ であり、経済学・法学・政治学・社会学・心理学・歴史学・文学などの諸学問分野においては、これまでにすでに広く用いられてきているものである。J. ボッドウィン (Jean Boddewyn) によれば、「比較研究法」の適用に際し考慮すべき基本的な要素としては、ある現象を (1)何と比較するか、(2)何に関して比較する

か、(3)何のために比較するか——の三つがあるが、これらのうち「比較研究法」にとって最も本質的な要素は第一の比較すべき対象の選定であり、したがって、この観点からすれば「比較研究法」は、比較対象の選択される次元を基準とすることによって、時間的比較 (temporal comparison)、空間的比較 (spacial comparison)、そして部門間比較 (sectoral comparison) の三つに分類されうるという⁽⁷⁾。

一方、ここに「比較研究法」の適用による研究の必要があらためて強調されるにいたった研究対象としての「管理」とは、アメリカ経営学において一般に理解されている意味でのそれであって、必ずしも狭義における企業にのみ見いだされる現象とは理解されていないのである。

したがって、現代アメリカ経営学における一つの研究領域として、その必要性が強調されている「比較管理論」なるものは、企業における経営管理のみを研究対象とする理論でもなければ、また、国際的比較のみを研究方法として用いる理論でもないはずである。

そして例えば、経営史研究はもともと、さきの分類における時間的比較の方法を用いることなしには成立しえないであろうが、仮に「比較研究法」の意味をそこまで拡張して解釈することをしないまでも、経営史研究に属する諸類型の一つであるA. D. チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) の研究⁽⁸⁾などは、明らかに比較研究法による経営管理の研究といいうるのである。また、H. クーンツ (Harold Koontz) が現代のアメリカにおける管理諸理論を学派別に分類した際⁽⁹⁾に、「経験学派」(empirical school)の代表的理論家とみなしたE. デール (Ernest Dale) は、かねてみずからの管理理論のよって立つところの方法を「比較研究法」と名づけている⁽¹⁰⁾。さらにまた、「比較管理論」なる名称は現に、企業の経営管理とその他の組織体における管理との比較や、同一国内の異なる地域における経営管理の比較を行なうことにより、これまで全ての「管理」に対し「普遍的」(universal)に妥当するものとして主張されてきた「管理の諸原則」(principles of management)なるものの真偽を検証するような試みに対しても用いられうるものと理解されているのである⁽¹¹⁾。

しかし、それにもかかわらず一方で、「比較管理論」の提唱者たちの多くがその提唱の理由としてみずから述べるどころや、「比較管理論」と題する著書・論文の大多数がその内容として含むものなどによってみるかぎり、「比較管理論」なるものの実質的内容は広義における「管理」についての各種次元における比較では決してなく、現時点における経営管理の国際的比較という、最も狭義に限定されたものとなっている¹¹⁾。そして、一方でこのような事実と、他方で「比較管理論」なるものがことさらに脚光を浴びるにいたった時代的背景とについての認識にもとづき、「比較管理論」もまた「多国籍企業の経営学」ないしは「国際経営論」の一形態とみなされることが多いのである。

だが、ここに一見奇異な現象が生ずる。それは、そのような見方に対して、「多国籍企業の経営学」ないし「国際経営論」の立場に立つ論者からも、また、「比較管理論」の立場に立つ論者からも、ともに異議の申し立てられる場合があることである¹²⁾。そして、その異議はいずれの立場にあっても、「比較管理論」なるものの性格をあくまでも、その最も広義におけるもの、つまり前述の純粋に方法論的な見地よりなされた要請にこたえうるような内実をそなえたものと仮定することにより、発せられているのである。

「比較管理論」の性格をめぐる、このように異なる見解がみられるなかにあつて、その性格を客観的に把握するためには、現に行なわれている「比較管理論」の内容を多国籍企業がかかえる問題との関連において考察することが、まずもとめられるであろう。

- (1) 『週刊東洋経済』第3746号(臨時増刊「多国籍企業」特集)、1973年7月11日。この特集号に掲載された諸論稿は、ほとんどがこの見解を採用している。
- (2) 小宮隆太郎「直接投資の理論」(澄田智・小宮隆太郎・渡辺康〔編〕『外務省多国籍企業調査団報告書——多国籍企業の実態』日本経済新聞社、1972年、第Ⅲ部第1章)、178ページ。
- (3) 澄田ほか(編)、前掲書、168ページ。
- (4) 本稿は元来、約10名の研究者による共同研究の方式をもってとり組まれた多国籍企業に関する経営学的研究の一分担部分をなすものであるが、諸般の事情により共同研究成果の総括が数年におよぶ遅延を余儀なくされている一方、本稿執筆者の側において、さしあたり「比較管理論」の性格に関する評価を提示することの必要が生じたため、共同研究参加者間における当初よりの了解にもとづき、本稿のみをひとまず単独論文の形式をもって公表することとしたもの

である。それゆえ、本稿にかかわるかぎりでの多国籍企業そのものに関する経営学的理解の全容は、むしろ共同研究の全成果をもって示さるべき性格のものとして、ここではその具体的内容にわたることをあえてさしひかえる。

- (5) comparative management に対する訳語としては、一般に、「比較経営学」または「比較経営論」が選ばれる。しかし、一方で、「比較経営学」なる表現を経営学説の類型的比較研究を意味するものとして用いる傾向もみられること（例えば田杉競・鈴木英寿・山本安次郎・大島国雄著『比較経営学』〔経営学全書7〕丸善、1970年）、また他方、comparative management における在来の用法とことさらに異なるものを意味すべく用いられているとは認めがたく、そのかぎりにおいて、ここでの“management”に対する訳語としては「管理」が最も適切と判断されること（なお、在来の用法における“management”の訳語として「管理」ないし「管理学」が適切と考える理由については、拙著『経営管理論序説』亜紀書房、1975年、第1章および第4章、参照）――の双方を考慮して、本稿は comparative management に対し「比較管理論」なる訳語を採用する。
- (6) Jean Boddewyn, The comparative approach to the study of business administration, *Academy of Management Journal*, Dec. 1965, pp. 261-267.
- (7) J. Boddewyn, *ibid.*
- (8) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure, Chapters in the history of the industrial enterprise*, 1962. チャンドラー著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年。
- (9) Harold Koontz, The management theory jungle, *Journal of the Academy of Management*, vol. 4, no. 3, pp. 174-188, Dec. 1961. クーンツ=オドンネル著、大坪樹訳『経営管理の原則』第4巻「経営統制」ダイヤモンド社、1966年、補論2「経営管理理論のジャングル」163-181ページ。H. Koontz, Making sense of management theory, *Harvard Business Review*, vol. 40, no. 4, pp. 24-28, July-August, 1962. クーンツ編、鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社、1968年、第1章。
- (10) Ernest Dale, *The Great Organizers*, 1960, pp. 11-28. デール著、岡本康雄訳『現代の企業組織と経営者』ダイヤモンド社、1962年、15-37ページ。E. Dale, The functional approach to management, H. Koontz (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, pp. 21-40. クーンツ編、前掲書、29-58ページ。
- (11) H. Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An analysis of managerial functions* (5th ed.), 1972, pp. 87-109. Joseph L. Massie, *Essentials of Management* (2nd ed.), 1971, pp. 36-48.
- (12) 例えば、Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, 1965. Anant R. Negandhi and S. Benjamin Prasad, *Comparative Management*, 1971. Stanley M. Davis, *Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives*, 1971.-など。
- (13) William Voris, Multinational, comparative, and international management, in Joseph W. McGuire (ed.), *Contemporary Management, Issues and view-*

points, 1964, pp. 318-322. 小林規威著『インターナショナル・ビジネス』筑摩書房, 1972年, 14ページ。竹村憲郎「コンパラティブ・マネージメント序説」, 日本経営学会編『経営国際化の諸問題〔経営論集44〕』千倉書房, 1974年, 203-204ページ。

2. 「比較管理論」の性格

1960年代においてアメリカ経営学の一分野として急速な伸長をみせた「比較管理論」は、すでに同年代の終りには、これに属する諸理論をそれぞれが用いている研究方法の相違によって、いくつかの主要な類型に分類することが可能となり、また必要ともされるほどに、大量の研究成果を生みだすにいたっている。1969年にH. ショルハマー (Hans Schollhammer) がその論文『比較管理理論のジャングル』(“The Comparative Management Theory Jungle”)において、「比較管理論」を「社会経済学的研究方法」(the socio-economic approach), 「生態学的研究方法」(the ecological approach), 「行動科学的研究方法」(the behavioral approach) ならびに「折衷的・経験的研究方法」(the eclectic-empirical approach) の四つに区分することを試みているのは、その一つのあらわれである⁽¹⁾。

このような「比較管理論」が登場し、短期間のうちに急速な発展をとげるにいたった背景と、現に行なわれつつある「比較管理論」の基本的な内容とについて、アメリカにおける管理理論の代表的研究者の一人と目されるH. クーンツ (Harold Koontz) は、つぎのように説明している。すなわち彼によれば、「比較管理論」は最も基本的には、「世界の指導者たちや、経済発展の問題をとりあつかうエコノミストたちが生産性ならびに生産の増大の必要性に目を向けるようになってきた」ときに、「経済成長の根本原因」を追求するなかから生まれてきたものであるという。「近年にいたるまで、経済発展に必要なものは、技術、教育ならびに資本の移転であると考えられていた。しかし、これらも重要ではあるが、高度の管理的ノウハウ (managerial know-how)こそ、おそらくは経済成長の原因をなすあらゆる要素のなかで、最も決定的なものであるということが認識されるようになってきているのである。」⁽²⁾ (傍点は引用者によ

る)。そして特に、「合衆国は国民1人当りGNPにおいて世界の首位に立っており、しかも管理的ノウハウの開発においても、世界の指導者であると一般に認められている。それゆえ、アメリカの管理が広く世界の標準とみなされ、大部分の学者たちが比較管理論の問題を、アメリカの管理知識ならびに管理実践を低開発諸国に移転する問題とみなすことも驚くにはあたらない。」³⁾ (傍点は引用者による)。

このようなクーンツの指摘に、さらに、わが国で多国籍企業の問題に関心を寄せる経済学者の一部にかなり広い支持を得ている、つぎのような主張をもつて加えるならば、「比較管理論」と多国籍企業との関係は、いっそう明白となるであろう。すなわち、それは、多国籍企業を成立せしめる直接投資をもって「経営資源の移動」ととらえるならば、先進国間での直接投資の「相互交流(cross-hauling)や特定産業への集中の事実も、……容易に理解しうる」⁴⁾、というものである。

このようなものとしての「比較管理論」の嚆矢をなし、また、その後における多様な展開に対して最も有力な理論的基盤を提供することともなっているものは、1954年から1959年にかけてフォード財団、プリンストン大学労使関係研究所およびマサチューセッツ工科大学労使関係研究所の資金援助により、ハーバード大学、カリフォルニア大学、プリンストン大学、マサチューセッツ工科大学、シカゴ大学の研究者たちが世界35カ国を直接の対象として実施した「経済発展における労働問題に関する大学間共同研究」⁵⁾ (傍点は引用者による)、とりわけ、その一環をなすプリンストン大学のF.ハービソン(Frederick Harbison)とマサチューセッツ工科大学のC. A.マイヤーズ(Charles A. Myers)による研究⁶⁾であろう。

ハービソンとマイヤーズは、つぎのように述べている。「インダストリアリズムは、近代諸国のほとんど普遍化した到達目標である。そして、工業化の過程には一連の至上命令がある。これらのことは、あらゆる社会がもしインダストリアリズムへと成功裡に進もうと望むなら、必ず実施しなければならない。これこそ、われわれが工業化の『論理』と呼ぶものである。工業化の論理の至

上命令の一つに、天然資源・資本・技術・労働を生産目的に結集するために必要な組織の建設がある。組織の建設もまた、それが経営者開発に依存するという論理をもっている。そして、これがわれわれの研究の根本的仮説へと導く。それは、現代世界の、先進国にも工業化途上の諸国にも適用できる経営者開発の一般論理がある、という仮説である。』⁽⁷⁾ (傍点は引用者による)。

そして彼らは、12カ国(インド、エジプト、チリ、イスラエル、フランス、イタリア、日本、ドイツ、スウェーデン、イギリス、ソビエト、アメリカ)の経営者についての検討を通じ、上の「仮説」を「検証」とともに、最後に低開発国の工業化に言及し、「現在でも多数の国々にの開発にあたって、工業開発に必要な高度の経営者の能力の唯一の供給源」は外国企業である、と主張する⁽⁸⁾のである(傍点は引用者による)。

このように、ロストウ理論⁽⁹⁾のマイクロ理論版ないし経営学版ともみられる「インダストリアリズム」研究が多国籍企業を合理化する理論を提供し、しかも、それが「比較管理論」の嚆矢をなしていることは、まことに象徴的ときえいえるであろう。

一方、これにつづいてあらわれるにいたった「比較管理論」のさまざまなタイプは、すでに「インダストリアリズム」研究により設定された前提に立つことによって、より具体的にアメリカ的管理技術の諸外国への適用の可能性とその限界とをたしかめることをもって、その理論的課題としている。すなわち、ジョルハマーの分類による「折衷的・経験的研究方法」に属する諸研究は、各国における経営管理の実態に関する個別的・具体的な資料を豊富に蒐集し提供する役割を果たし、一方、「生態学的研究方法」ならびに「行動科学的研究方法」にもとづく諸研究は、各国における経営管理の特徴を、それを規定する客観的諸条件との関連において把握するための理論的枠組を設定するとともに、その枠組に実体的内容を投入することによって各国における経営管理の性格を体系的に把握することを当面の課題としているものと考えられるのである。

例えば J. L. マッシー (Joseph L. Massie) は (おそらく主として R. N. ファーマー = B. M. リッチマン [Richard N. Farmer and Barry M. Richman] に

したがってであろうが)、各国における管理職能の「比較を容易にするためには、環境的決定要因は教育的、社会学的・文化的、法的・政治的、および経済的という、四つの表題のもとに分類されうるであろう」として、「諸管理職能の諸関係を環境的制約要因の各群との関連において分析するための枠組」(付表)を提示し、つぎのように述べている。「この枠組は管理の一般理論にとって必要な、管理職能と環境的決定要因との関係を、われわれが体系的に追求することを可能にしてくれる。さらにそのうえ、この枠組は個々の国ぐにの内部における管理について、より良き理解を發展させるにあたっても価値のあるものであろう。」¹⁰⁾

かくて「比較管理論」については、マッシーはこれをつぎのように評価するのである。「比較論的研究方法は、さまざまな条件のもとでのその社会的過程〔管理過程——(引用者)〕を研究するのであるが、その目標とするところは、(1)ある社会から他の社会へと移転され得るような管理的アプローチを確定すること、(2)新しい、より良き管理技法を探索すること、そして(3)特定の国の環境的制約要因の内部で管理を改善すること——である。」¹¹⁾ (傍点は引用者による)。

このように、「生態学的研究方法」および「行動科学的研究方法」は、アメリカ的経営管理技法の適用が可能な範囲と、それを制約する諸要因とを確定することによって、究極的には、そのような分析にもとづく条件適応的な管理制度を確立することをもって、その目標としているものとみられる。なお、その場合に、二つの「研究方法」の相違は、その理論ならびに実践が基本的に伝統的管理論の立場に立つか、あるいは行動科学的管理論の立場に立つかの相違にすぎないのであって、両者の関係が本質的には資本主義的経営管理の実践に対する貢献という、同一目的に向けての「知的分業」にほかならないことは、アメリカ経営管理論の全般にみられる状況となら異なるところがないのである。

しかし、このような基本的性格を有する「比較管理論」が多国籍企業の経営管理において果たすであろう実践的役割を、より具体的に明らかにするためには、多国籍企業が現実にかかえている経営管理上の問題の具体的な性格を検討することが必要である。

(付表) 管理職能に影響をあたえる環境要因

管理職能	環境要因			
	教育的	社会学的・文化的	法的・政治的	経済的
目標設定	専門ならびに高等教育制度	宗教の役割 経営者の見解 文化的に重要な諸 目標ならびに諸価 値	政府の影響力 諸規制	財政ならびに貨幣 政策
方針の形成なら びに実施	諸要件に対する教 育的対応	管理ならびに管理 者に対する態度	政治的安定性	経済的安定性
研究・開発	科学的志向	変化の受容	政府による援護： 財政投資	危険負担ならびに 進歩についての見 解
生産ならびに調 達	技術者および専門 家の供給	能率に対する態度	政府による援護： 国防その他の政府 契約，産業立地政 策	資源の利用可能 性；適正な基幹設 備
金融	会計ならびに経済 学に関する専門的 訓練	貯蓄ならびに投資 に関する見解	減免税，補助金， 金融上の諸制限	中央銀行制度；外 国援助および民間 投資
マーケティング	読み書き能力の水 準	物質的所有に対す る態度	輸出入および外国 為替規制	市場の大きさ，競 争の程度，国民 1 人当り年間所得， 価格の安定性
計画ならびに革 新	予算，手順計画な らびに基本方針の ための専門的能力	時間および変化， 新知識および統計 資料の利用，人口 増加などについて の見解	中央政府による全 国的計画	インフレまたはデ フレ傾向
組織	職能的専門家およ び教育のタイプ	権威についての見 解；集団的意思決 定；組織間協調	法的措置および政 治的影響力につい ての予測可能性	分業；要素配分
人員配置	教育水準	個人間凝集力，階 級構造および個人 の移動性	経営者対政府の状 態；労働法	労働組合の影響 力；失業に対する 態度
指揮，監督，動 機づけ	管理者開発	達成感についての 見解；仕事への献 身；伝達に対する 言語上の障壁	贈収賄，詐欺およ び脱税に対する寛 容度	労働者の経営参 加；貨幣的ならび に付加的給付；誘 因

統制	是正措置のための フィードバックを 使用しうる能力	科学的方法に対す る態度	会計資料、政府規 制のための報告	私有財産権；政府 による割当額
----	---------------------------------	-----------------	---------------------	--------------------

(資料) Joseph L. Massie, *Essentials of Management*, 2nd ed., 1971, pp. 38-39, Table. 4-1.

- (1) Hans Schollhammer, The comparative management theory jungle, *Academy of Management Journal*, March, 1969, pp. 81-97. なお、竹村憲郎「コンパラティブ・マネージメントの意義と接近法」(『専修経営学論集』第14号, 1973年10月)は、この論文の内容の詳細な紹介を行なっている。
- (2) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An analysis of managerial functions*, 5th ed., 1972, p. 88.
- (3) H. Koontz and C. O'Donnell, *ibid.*, pp. 89-98.
- (4) 小宮隆太郎「直接投資の理論」(澄田智・小宮隆太郎・渡辺康〔編〕『外務省多国籍企業調査団報告書——多国籍企業の実態』日本経済新聞社, 1972年, 179ページ。そのほか、新開陽一「経済発展段階と長期資本移動」, 『週刊東洋経済』第3746号(臨時増刊「多国籍企業」特集)1973年7月11日, 38-39ページ, 参照。
- (5) Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Myers, *Industrialism and Industrial Man, the problems of labor and management in economic growth*, 1960. カー・ダンロップ・ハービソン・マイヤーズ著, 中山伊知郎監修, 川田寿訳『インダストリアリズム——工業化における経営者と労働』東洋経済新報社, 1963年。
- (6) F. Harbison and C. A. Myers, *Management in the Industrial World*, 1959. ハービソン・マイヤーズ著, 藤林敬三監修, 川田寿・久野桂訳『工業化と経営者——国際比較研究』ダイヤモンド社, 1961年。
- (7) F. Harbison and C. A. Myers, *Ibid.*, p. 117. 川田・久野訳, 148ページ。
- (8) F. Harbison and C. A. Myers, *Ibid.*, Chapter 18. 川田・久野訳, 493-510ページ。
- (9) Walt Whitman Rostow, *The Stages of Economic Growth, A non-communist manifesto*, 1960. ロストウ著, 木村健康・久保まち子・村上泰亮訳『経済成長の諸段階——一つの非共産主義宣言』ダイヤモンド社, 1961年。
- (10) Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, 1965.
- (11) Joseph L. Massie, *Essentials of Management*, 2nd ed., 1971, p. 40.

3. 多国籍企業と在外子会社管理

「国際経営」(International business)の代表的な研究者の一人であるR. D. ロビンソン(Richard D. Robinson)は、1956年から59年にかけて「国際企業」

(International firm) の経営者を対象に実施した面接調査の結果を、つぎのように要約している。「対外進出に関しては、企業の財務状態がすべてを律するというのではなくて、むしろ借入金および株式資本の調達に関する経営者の方針、成長見通し、『実行価値』の基準、海外における合弁事業または業務提携への参加に対する態度、そして設備・製造工程および製品デザインの弾力性——などにより左右されるところが大であった。ある会社の財務部長は、米国内における金融市場の逼迫が対外投資におよぼす影響について問われたさい、健全な投資計画に関しては資金は常に調達可能である、と答えている。海外での現地生産を重点的に実施している諸会社においては、海外での事業拡張は多くの場合、同程度の国内での事業拡張よりも少額の現金投資しか必要としない——との指摘が少なからず聞かれた。いくつかの会社は、各種の形態の契約関係（ライセンス契約、技術援助契約、経営管理契約、マーケティング契約など）から生ずる収益を、重要な外国企業の株式を大量に保有することにふり向けた実績を有していた。流動性に懸念はあっても、貴重な特殊技能を有するような会社の場合には、海外市場はきわめて魅力に富むものであろう。ただし、それは経営者が在外権益に対する継続的な責務を負担する能力と意志とを有する場合にかぎられる。この点において、人事ならびに組織の要因が——政策的考慮とともに——おそらく、すべてを律するものとなる。」^[1]（傍点は引用者による）。

そこでロビンソンはさらに、企業の海外進出に関連する人事問題に言及する。「海外事業施設に配置する人員の適否が、そもそもの発案とそのプロジェクトの組織化の方式との双方に関連するものとして、対外投資の決定に影響をおよぼす——ということが、会社経営者たちによって指摘される場合が多かった。政府機関と私企業とでは、対外プロジェクトの立案のしかたに根本的な相違がある、との言明も聞かれた。つまり、政府機関は初めにプロジェクトを立案し、しかるのちに部外者を雇用して、そのプロジェクトを執行させる傾向を有するのに対し、会社の場合には、初めに社内の人材の利用可能性を確かめ、そのうえで、それらの個人を中心としてプロジェクトを立案する傾向がある、というのである。このような一般化に誤りがないとは必ずしもいえないであろう

が、会社内部の中心的な人員の側に何らの個人的な関心もないままに海外の製造施設に投資を行なった会社がほとんどないことは、確かに事実であった。しかし、そのような人物の存在することが、ただちに、彼らが新設の在外企業の管理もしくはその他の業務に唯々諾々と専念でき、あるいは専念する意志を有することを意味するわけでは必ずしもない。アメリカの会社の在外工場がほぼ全面的に外国人によって運営され、管理されるようになる傾向が増大している。多くの経営者は、海外工場単位当りのアメリカ人雇用者数が減少していることを報告している。』⁽²⁾

このように、多国籍企業にとって在外子会社の経営者の能力水準、現地人経営者登用の可否、それらと密接な関係を有する、子会社経営者にあたえらるべき権限の大小などは、経営の成否に重大な影響をおよぼす、決定的に重要な問題である。

ところで、これらの諸問題の結節点ともいうべき位置を占める、多国籍企業における本社（親会社）と子会社とのあいだの権限の配分の割合、すなわち具体的には、いわゆる子会社の自主性または自律性（autonomy）、もしくは分権化（decentralization）の程度については、一般に、つぎのような指摘が行なわれている。「どの程度に分権化をはかることが経営上適当であるかは、①その企業の事業分野、②進出先国側の事情、③子会社の発展段階（設立当初か、経営が軌道に乗ったあとか、また、その多国籍企業の経営方針を熟知した経営者がどの程度育ったか）などに依存する。』⁽³⁾

また、アメリカ多国籍企業のヨーロッパにおける活動の実態について、詳細な分析と鋭い批判とをくわえている R. ヘルマン（Rainer Hellman）は、「各国に置かれた子会社の経営層のうちで、現地人がどの程度まで最高経営者の地位を占めるかは、何よりもまず、その国の国家的規制、もしくはその国により直接または間接に表明される希望や要求のいかに依存する」ことを明らかにしたうえで、「企業に対し直接または間接の圧力が何らくわえられていない国々においては、アメリカ人経営者から現地人経営者への移行は、出先機関設置後の経過期間、ならびにその企業の政策のいかににかかわる問題である」、と

みている。すなわち、ヘルマンによれば、具体的にはつぎのようである。「新設の子会社は当初、ほとんどがアメリカ人によって管理される。もっとも、企業によっては、子会社をその発足時から現地人経営者の手に委ねることを基本方針としているものもあり、特にヨーロッパの場合に、そのようなことがいえるのである。」⁽⁴⁾ (傍点は引用者による)。

これらにおいて指摘されている、多国籍企業における子会社の自律性ないし分権化の程度を規定する要因のうち、特に子会社の「発展段階」ないし「経過期間」にかかわる要因は、それが多国籍企業の所属する業種や、進出する相手国のいかにかわりなく、一般的に作用するものと考えられる点において、格別の検討に値しよう。

まず、「外国に事業施設または子会社を実際に設立しようとする」経営者への勧告ともいべき内容を盛った著書のなかで、G. ブライソン (George D. Bryson) はつぎのように述べている。「海外事業への着手に際し、アメリカの経営者が認識しなければならない最も困難な、しかし最も重要な差異〔—国内事業とのあいだの—(引用者)〕は、経営者たるべき人材の問題である。海外事業のための経営担当者の選考・訓練ならびに処遇は、国内事業のためのものよりは、また格別に重視されねばならない。アメリカ国内においてすぐれた経営者であるために必要とされる諸資質と全く同一のものは海外での職務にも要求されるが、それらの重要性の度合が異なるのである。数千マイルをへだてた場所で活動する経営者にとって、生得の能力・知謀機略・主体性・情緒的安定・誠実さ・健康などが、近傍で活動する経営者におけるよりも、はるかに重要な資質であることは明白である。本社経営者は、諸資本および製品の生産ならびに販売に関し長期的投資観をもって海外舞台に進出するものであるが、それと全く同様に、その海外事業を管理する人材の開発に関しても長期的観点をもたなければならぬ。つねに、これらの人びとは長期的基盤の上立って選考され、開発されねばならないのであって、各種の在外企業がそうであらねばならないのと全く同様である。例えば、国内管理者の場合には、『守成』の経営を行ない、老舗の灯を守り、いたずらに波紋を生ぜぬよう慎重な政策を実行す

ることに適した人材が選抜されるかもしれない。国内の場合、一定の状況のもとでは、これで十分に適正であるともいえるが、海外事業の場合には、これをもって適正とは到底、なしがたいであろう。海外では、全く異質のタイプの人材が必要となるからである。それは、現状に満足することなく、事業を発展させることを欲し、また、相当の自己啓発をも行なうことができるような人物であろう。』⁽⁶⁾ (傍点は引用者による)。

ブライソンはまた、海外活動の遂行に関する責任ならびに権限の問題にもふれて、つぎのようにいう。「国際的活動舞台に対する今日のアメリカ企業の関わり方は、企業の最高経営層をもって始まり、しかも、しばしば最高経営層をもって終わる。理想的には、その企業の国際的活動舞台への関与を最初に担当した主要常勤役員は、他の責任事項から解放され、この開拓者の事業に対し第一義的な関心を注ぐべきである。しかし、このようなことは必ずしも可能ではないかもしれない。そうであれば、次善の策は、その主要常勤役員が完全な信頼を置いている単独個人もしくは個人グループを自己の担当する組織の最高責任者に任命し、会社の国際的權益を発展させる責任を彼らに課することであろう。場合によっては、本社から分離して完全所有の子会社を新設することがこの目的の対して有効であろう。いずれにしても……海外事業活動はその担当者にとって唯一の責任事項であることが望ましい。……〔他方、——(引用者)〕その企業の国際活動を責任事項とするものがグループであれ、委員会であれ、さらには完全所有の子会社であれ、いずれか一個人が責任者となるべきである。その個人は、企業の国際活動の展開に関するかぎり、主要常勤役員の身分たりうるだけの強力な人物でなければならない。彼は主要常勤役員に対し直接に(つまり、執行担当副社長・財務部長・相談役・その他を介してではなく)服属すべきである。……もしも可能ならば、この人物は本社の主要常勤役員の最も基本的な問題以外のものには一切、関わる必要がないような能力と一般の承認とをあたえられているべきである。自己の職務を遂行するための権限を獲得する能力は、彼の最も重要な職務担当要件であり、また、彼に職務を遂行せしめる主要常勤役員の能力は、その事業の成功に対する後者の最も重要な貢献となりうる

であろう。』⁽⁶⁾

さらに、海外事業の具体的展開が外国人の使用によってなされねばならぬところから、海外事業担当者が具えていなければならないもう一つの能力についても、ブライソンは言及している。「優秀な企業は人間をもって築かれるのであって、煉瓦やモルタルで造られるのではない——という真理が、国際活動の場では特に重要な意味をもつ。国際企業を建設しようとする者は真の経営者能力を保有していなければならない。彼は自己の本部組織のための幹部要員を選考し、彼らの信頼と忠誠とを獲得せねばならぬだけでなく、これを外国人とともに行なわなければならないという、はるかに困難な課題をかかえているのである。そのため、人びとを判定し、彼らの資質ならびに動機を評価する経営者の能力は、彼の成功にとって決定的に重要であろう。そのうえ、彼は自己の信頼しうる部下を必要とするはずであるが、そのためには彼みずからが、事態が必ずしも思い通り円滑には進行していないときでも部下を支えてくれる存在として、部下の信任と依頼とを得ることができるようでなければならない。……』⁽⁷⁾

要するに、ブライソンによれば、海外事業には現行の国内事業経営とは相当に異なる考慮が必要なのであるが、それはつぎのような理由にもとづくものである。「要は、今日、外国において新規事業を開始することは、わが国の最も巨大な諸企業の創設者たちが今から25年ないし50年も以前に、この合衆国において行なわねばならなかったことと、ほとんど異なるところがないということである。そこで、それらの企業が創設された際と同じ、進取の気象・堅固な意志・開拓者精神をもって取組まれねばならないのである。』⁽⁸⁾ (傍点は引用者による)。

「国際企業」(international firms)の海外子会社の社長に関する同様の指摘は、H. マーチン (Howe Martyn) にもみられる。すなわち、「このような職位に抜擢されるほどの人物は鋭敏で、強固な意志をもち、自信に溢れ、進取の気象に富んでいる。彼が組織内での自己の地位を高めるために、本社との距離、単一上司——海外担当取締役もしくはそれに相当する者——への私的責

任、現地の言語および法律・行政官僚・顧客などに関する知識、等々を利用するのは当然である。国際企業は在外管理者たちに対し、彼らがあたかも平和でない征服地域のローマ人総督のようにふるまうことを、しきりに督励した。その論拠は、現地の事情に関する彼らの知識を最大限に活用し、迅速な措置を講ずるためには、彼らにほぼ完全な自由が必要である、ということであった。また、公然とは認められていないが、大企業の最高経営層の肩にかかる重い責任の一部を転嫁したいとの、かねてからの意向も存在した。親会社が求めて苦勞を招く必要が、なぜだろうか。利益を生みだしているかぎりには、現場に居あわせる者に、アフリカ式であれオーストラリア式であれ、自己の流儀で運ばせればよい、というのである。』⁹⁾

しかし、上の記述が過去形をもってなされている点、さらには、末尾近くの口吻などから察せられるように、マーチンにあってはブライソンの場合と異なり、在外子会社の社長の地位がこのようなものであることは「国際企業」となって、むしろ問題なのであり、こうした形はすでに過去のものでなければならぬのである。マーチンはいう。「国際会社においては、権力を求めるうえで戦術的に有利なのは、野戦司令官の方である。コミュニケーションは、ロストチャイルドの伝書鳩——ワートルローにおけるウェリントンのナポレオンに対する勝利という政治上・商業上の重大ニュースをたずさえてブリュッセルからロンドンまで飛んだと伝えられている——以来、相当に改善されたとはいえ、なお距離のへだたりは分権化を強いるからである。現在の問題は、しばしば判断がつきかねるほどに、情報が大量かつ急速となっていることである。1940年代の終りごろ、海外出先機関の老獪な管理者は自己のためのスタッフ役員を任命し、その者を督励して、本社からの調査を予知し先手を打つための包括的な報告のシステムを発明させ、それにより自己の行動の自由を実質的に増大したのである。ともかく、現地の事情は多様をきわめるため、長期にわたり基盤の確立した国際企業は、その地方総督にあたる在外子会社の長に最大限の活動の自由をあたえることを慣例としている。イギリスの諸会社は、アメリカやヨーロッパの会社以上に、この方向に進む傾向がある。アメリカの会社には、対外的

拡張をカナダから始めたものが多いが、この場合には距離の近さが本社による厳密な統制を可能ならしめてきた。それに対してイギリスの諸会社は、例えばオーストラリアのような遠隔地の場合、企業をあたかも自分自身のものであるかのように運営する人物が必要であることを認識してきたのである。今日では、比較的大規模な国際企業のすべてが、海外事業の管理者の地位を向上させる傾向にある。かつて支配人や副社長であった者が、在外子会社の社長に任命されているのである。』⁴⁹

しかも、マーチンによれば、「在外子会社の社長の自主的権力は重大な社会現象となりつつある」(傍点は引用者による)という。すなわち、「現代社会における巨大株式会社の影響力はますます大きなものとなりつつある。産業化と大企業の集中がますます多くの国々にて進行するにつれ、大企業は全人口のますます多くの部分の生計を支配するようになる。諸会社が地域社会の問題、教育、対政府関係、その会社自身ならびに企業一般の『イメージ』の形成、消費者の態度、そして価値の尺度や、さらには芸術とさえも、ますます深いかかわりをもつようになるにしたがって、その社会的影響力は拡大しつつある」。ところで、「本国においては、少なくとも理論上、経営層は株主に対して責任を負い、年ごとに信任投票を獲得しなければならない。また、年次報告も公表される。しかしながら、本国においてさえ、株主の影響力が株式所有における『民主主義』の程度に正比例して曖昧化し、弱まっていることは周知の通りである。しかるに、会社経営者の権力の拡張に対する、このようにわずかな牽制でさえも、海外までは及ぶことがない。本国の株主や一般大衆は、特定の外国における活動について、何らの情報をも受けとることがない。このような秘密主義は、1902年にプライス・ウォーターハウスがU. S. スティールについて、当時、株主に対して提供される情報や保護を改善するために始めた、連結会計という財務報告技術の、間接的かつ意図せざる結果である。この会計方式は海外活動における失敗——小独裁者と化した無責任な在外管理者たちが招いたストライキや現地政府の介入などのコスト——を隠蔽することができる。責任を伴わぬ権力は、歴史上にも例の多い、人権に対する一大脅威である。それは常に、自らが

巢食った組織を破壊するのである。』¹¹¹

このような事態が現実にもたらしている具体的な危険としては、つぎのような問題がマーチンによって特に指摘されている。「一般のアメリカ人は、政治的に親米的な政府の存在する近隣諸国においてさえ、なぜアメリカといえれば必ず帝国主義が連想されるのかを不思議に思っている。一つの説明は、在外子会社の運営を担当する多くの専制君主たちのうちに見いだされるであろう。国際企業は、権力委譲のシステムを用いながら、その乱用を防止する仕組みが海外諸国では本国におけるよりも少ないことによって、無意識かつ無作為のうちに、不利な政治的反応をひきおこしてしまったのである。国際企業の内なる帝国主義によって揺り動かされる感情の根深さは、キューバにおいても、また以前、イギリス系アルゼンチン人による独占的な企業支配に対する一部の反感がペロン主義の登場に重要な役割を演じたことにも、示されている。』¹¹²

しかるに、一方で、多くの国際企業における現行の海外子会社管理システムのもとでは、子会社管理者の処遇は容易ならぬ問題をはらんでいる。すなわち、「このような組織システムの結果として、海外出先機関の管理者レベルで何か問題が生じた場合には、事態は深刻である。その組織は、誤った人事に対し、あるいはまた、風土・年齢・家庭の内紛、もしくは在外代表者間にしばしば生ずる、あまりにも永きにわたる絶対的権力の行使——などに起因する質的低下に対して、自動的な矯正装置を具えていないからである。この種の問題は、大規模で、しかも成功をおさめている国際企業の重要な子会社において、過去10年間にいくつか発生している。問題は当の管理者を解雇することにより単純に解決されうるものではない。海外子会社の長を更迭することは大手術である。多くの権力が彼にはあたえられており、その権力・威信・役得を彼が快く放棄するはずはない。充分な年金の支給による早期退職が、せめてもコストを最小限にとどめる途である。』¹¹³

以上に見るように、さきにブライソンにより提唱されていた多国籍企業の現地子会社管理のあり方と、マーチンのかかる認識にもとづいて主張されることとなるはずの在外子会社管理のあり方とは、多国籍企業とその子会社の「発展

段階」ないし「経過期間」の上において、明らかにその位置を異にしているものとみられるのである。

そして、それらの「発展段階」を経過することにより、1970年前後における多国籍企業の現地子会社管理がとるにいたった形態は、いかなるものであるか。以下、この点を明らかにすることにより、「比較管理論」の現実的意義の確定に資せしめたい。

- (1) Richard D. Robinson, *International Business Policy*, 1964, pp. 194-195. ロビンソン著, 小沼敏訳『国際経営政策』ペリかん社, 1969年, 291ページ。
- (2) R. D. Robinson, *ibid.*, p. 195. 小沼訳, 292ページ。
- (3) 澄田智・小宮隆太郎・渡辺康(編)『外務省多国籍企業調査団報告書——多国籍企業の実態』日本経済新聞社, 1972年, 84ページ。
- (4) Reiner Hellman, *The Challenge to U. S. Dominance of the International Corporation*, 1970, pp. 195-196. ヘルマン著, 小林規威監修, 田口統吾訳『多国籍企業の抗争——アメリカに挑戦するヨーロッパ』日本生産性本部, 1971年, 240-241ページ。
- (5) George D. Bryson, *Profits from Abroad——a Reveille for American Business*, 1964, p. 167. ブライソン著, 小沼敏訳『海外進出の経営戦略』ペリかん社, 1965年, 128ページ。
- (6) G. D. Bryson, *ibid.*, pp. 169-171. 小沼訳〔抄訳〕, 129-131ページ。
- (7) G. D. Bryson, *ibid.*, p. 173. 小沼訳, 131ページ。
- (8) G. D. Bryson, *ibid.*, p. 162. 小沼訳, 127ページ。
- (9) Howe Martyn, *International Business, Principles and Problems*, 1965. p. 135. マーチン著, 吉崎英男訳『インターナショナルビジネス——世界企業の生態と戦略——』通商産業研究社, 1967年, 156ページ。
- (10) H. Martyn, *ibid.*, p. 133. 吉崎訳, 153-154ページ。
- (11) H. Martyn, *ibid.*, pp. 134-135. 吉崎訳, 155ページ。
- (12) H. Martyn, *ibid.*, p. 135. 吉崎訳, 155-156ページ。
- (13) H. Martyn, *ibid.*, p. 136. 吉崎訳, 156-157ページ。

4. 在外子会社管理の課題と「比較管理論」

1970年前後の時点で、アメリカ多国籍企業のヨーロッパにおける活動状況を調査したヘルマンは、「ヨーロッパにあるアメリカ系企業はいずれも、ヨーロッパの国内企業と全く同様に現地労働を使用しているという意味において、

『汎国籍的』であり、『多中心的』である」と述べ、さらに、われわれがさきに見たように、「子会社の経営権を、その発足時から現地人経営者の手に委ねることを基本方針としている」場合が多いことを認めたくえて、なお、「はたして現地人経営者が、子会社の重要性にふさわしいだけの責任を託されているかどうか」、「むしろ、重要な決定権はすべて、アメリカ人の手に留保されているのではないか」を問い⁽¹⁾、つぎのように述べている。

「意思決定過程の真の『多国籍化』が達成されているかどうか、という問題に関して決定的な点は、『これらの非アメリカ人たちが合衆国にある親会社の取締役会に、対等の議決権をもって参加できるかどうか』ということである。……しかしながら、合衆国の製造企業が、その取締役会に在外子会社の代表を迎えることができるであろう、と想像することは『幻想』にすぎない。たかだか、全事業に占める在外子会社のシェアに比例した代表の参加が妥当とされる程度と思われる。しかしながら、これでさえ実際にはまだ、非常な例外にすぎないのである。……それどころか、ヨーロッパ人の取締役就任を妨げる条件として、合衆国の国防契約に関係する企業は合衆国市民のみをもって、その取締役会を構成しなければならない、との規制が存在する。この規制は、海外投資を行なっている最も重要な会社の多くに適用されるのである。そのうえ、いくつかの企業が、会社の政策に関する中央の決定をアメリカ人だけで行なう方針を選択している。』⁽²⁾

かくて要するに、ヘルマンによれば、「『多国籍性』は下層から中級階層の従業員に関して妥当し、各国関係会社の経営者階層、さらには全ヨーロッパ的な関係会社の経営者階層までも上昇しはする。しかしながら、ほとんどの場合、それがどんなに進んでも最後、取締役会の一步手前で停止することとなる」⁽³⁾のである。

このような分析にもとづいてヘルマンは、「アメリカ系企業の三大原則」なるものを見いだしている。すなわち、彼はいう。「多国籍的な活動を行なう株式会社にとって決定的に重要なことは、いずれの場所で、どの製品を生産すべきか、どの投資を実行すべきか、会社の政策のうち、いずれを推進すべきか

——などの諸問題を中央集権的に決定することである。資本の処分権の維持、実質的にアメリカ人からなる会社経営層の維持、そして会社の政策の基本に関する決定権の本社集中体制の維持——という3項は、多国籍企業であることを認められようとする努力のなかにも、重要な実際上の譲歩を決して行なおうとしない点である。』⁽⁴⁾

一方、外務省多国籍企業調査団報告書は、多国籍企業における在外子会社のいわゆる「自主性」をめぐる現状に関し、つぎのように述べている。「子会社の自主性 (autonomy) を尊重せよということは、開発途上国はもとより、英国、カナダ、フランス、日本を含む直接投資の受け入れ国の多くが、さまざまな機会に多国籍企業に要求することである。そうして一つには多国籍企業の側では、そのような受け入れ国の要求にこたえるため、また一つには分権化ということが企業経営上合理性をもっていることから、可能なかぎり子会社の自主性を尊重する政策をとっているものが多い。』⁽⁵⁾ かかる政策の具体的な現われとして同報告書が指摘するものは、多国籍企業における「現地国人経営者の登用と現地国語の使用」の傾向である。

しかしながら同報告書は、多国籍企業における現地子会社の「自主性」なるものの評価に関し、特に、つぎの2点に注意をうながしている。「まず第一に、現地国人を子会社のトップに任用しているということと、子会社に自主性を与えているということとは同義ではない。……子会社にどの程度の権限が与えられるかは、意思決定の対象となる事項別に大きな差があり、経営上の重要事項は本社がコントロールしていることが多いのである。第二に、……多国籍企業が各国子会社に自主性を与えるのは、受け入れ国政府からのプレッシャーを別とすれば、基本的には自主性を与えて分権化をはかることが、経営上の効率に合致するからである。各国企業が受け入れ国民に対する慈善的な意図で、企業経営上の合理性に反するにもかかわらず、本社のコントロールを放棄するというようなことは、本来ありえないことである。』⁽⁶⁾

それに加えて、同報告書はつぎのような適切な指摘も行なっている。「しかも、子会社に自主性が与えられているのは、経営が順調に行なわれているか

ぎりにおいてである。いくつかの多国籍企業で『子会社の経営がうまくいっているかぎり、日常業務は全面的に任せている』、あるいは『われれは分権化された体制をとっており、各自の子会社に自主性を与え、本社の地域担当のVP〔副社長——(引用者)〕(欧州、ラテン・アメリカ、極東の3人)は、大株主としての立場から子会社のアブノーマルな事態(abnormality)、あるいは異例な取引(unusual transactions)をレビューする、というのが基本的な考え方である』(GE)というようなことがいわれた。このような言葉が示しているように、もし子会社が経営不振に陥るとか、正常でない運営が行なわれているとかいうことが起これば、子会社に与えられていた自主性は撤回されるのである。⁽⁷⁾なお、このような仕組みの根拠は、同報告書によればつぎのようである。「『権限の委譲』(delegation)ということは、経営の場合でも行政の場合でも、それによって上級責任者の責任がなくなることを意味するものではなく、責任は依然として残っているのである。したがって権限が、十分成果をあげるように、正しく行使されていないことが明らかになったときは、権限の委譲はいつでも撤回される性質のものなのである。』⁽⁸⁾

以上の指摘に、さらにつぎの3点をも付加するならば、事態はいっそう正確に表現されることとなるであろう。すなわち、第1に、子会社経営者が多国籍企業の本社所在国から海外現地に派遣されている者である場合でも、あるいは登用された現地人である場合でも、事情はなんら異なるものでないこと、第2に、権限行使の目的としての「成果」とは、多国籍企業の利潤に対する子会社の貢献(contribution)もしくは多国籍企業に対する子会社の利潤の貢献であること、そして第3に、権限をめぐる関係は多国籍企業そのものの経営者、つまり本社の経営者と本国の大株主とのあいだにあっても、全く同様であること——である。

最後に、多国籍企業研究における権威者の一人として著名なR. バーノン(Raymond Vernon)は、「企業の多国籍化の過程」において生ずる「組織の中央と周辺部とのあいだの諸関係の根本的な変化」、換言すれば「権限の行使にみられる変化」の「一般的な方向」を把握するための「一方法として、一つの

重要な職能，すなわち財務に関して生じた運営方法上の変化に焦点をあてる⁹⁾ことを試みている。彼によれば、「変化」は3段階からなっている。

第1段階：「多国籍的な活動舞台への新規参入企業は，一般に，国際財務政策の諸問題をその都度，個々のに処理してきており，ときには，自ら直接には関与することなく，現地の子会社にそれらをすべて委任することもある。このような場合，例えば，子会社は短期資金の調達方法，外国為替のリスクに対しヘッジを行なうことの可否などを決定してきている。本社が子会社の財務活動に対する統制を行なう場合に限って言えば，その統制は主として，資本支出をとまらうプロジェクトを選別し，承認することを通じて実行されていた。」¹⁰⁾

第2段階：「最初は分権的な組織形態が採用されるとしても，結局は，本社からのきわめて厳しい統制が一般原則となるような新しい段階にとって代わられる，ということも多くを多くの証拠が示している。もちろん，そのような場合には常に，本社財務スタッフの設置ならびに維持に正当な理由をあたえるに充分なだけの在外事業が存在しなければならない。……このようなスタッフが最初に手がけたことは，子会社の財務活動に対し，厳しい規制をくわえることであった。この段階において本社スタッフは，多国籍的システム全体のキャッシュ・フローの管理，すなわち為替交換比率の変動に対してヘッジを行なうべき時期，借入れおよび貸付けを行なうべき場所，配当を支払うべき時期，余裕資金を活用する方法，等々に関する決定——を充分ひきうけることのできる態勢にあったのである。」¹¹⁾

第3段階：「しかしながら，企業の在外權益が成長をとげるにともない，究極的に第3の段階が出現するにいたった。分権的運営への復帰の様相を呈しながら，多くの意思決定に関する権限がふたたび子会社に委譲され，あるいはブリュッセル，バンコクまたはメキシコ・シティなどのような中心地にある地域本社に配分されることとなった。大規模な資本支出は依然として本社決定事項として留保されたかもしれないが，その他に関しては，権限委譲が大幅に行なわれたのである。」¹²⁾

このように，多国籍企業としての実績の累加とともに財務職能をめぐる権限

の所在が変化する過程を追跡したのち、バーノンは特に、そのような変化の第3段階を理解するしかたについて、つぎのように注意をうながしている。「イギリス、カナダ、そしてニュージーランドの研究者たちによって報告されている一つの結論は、合衆国の親会社の監督の程度は、子会社が経験を積むにつれてしだいに減少する傾向がある、ということであった。このデータには曖昧さが含まれていないわけでは必ずしもないが、その底流をなす傾向は実在しているように思われる。しかしながら、そのような証拠といえども、合衆国企業の子会社が独自の経営戦略を自由に遂行しうることを意味するものと解さるべきではない。それが示すところはただ、成熟した企業においては練達の財務専門家集団が、その企業のシステムの内部で訓練され、現地の各要所と本社との双方に配置されるようになってきているということのみにつきるのである。この専門家集団は一般に、種々の兆候を鋭敏に感じとることのできる能力を身につけ、さらに、その企業のシステムが編みだした運用規則にのっとった行動を反射的にとることができるように訓練された人びとをもって構成されている。この専門家集団の条件反射的な行動は、さまざまな状況のもとにおいてとらるべき反応のしかたを示した、その組織の財務に関するバイブルともいえるべき、社内マニュアルにより補強されているのである。したがって、合衆国の親会社は子会社群の監督にあたり、しだいに聖アウグスチヌスの規則にしたがう傾向がある。すなわち、『神を愛せよ。しかるのち汝の望むところをなせ』というのである。条件反射的な行動のとれるよう、十分な訓練を実施しておきさえすれば、現地のイニシアティブと現地の適応を認容しつつ、必要なだけの統一性は確保できるものと想定されているのである。監督は、時により強化されるかもしれない。特に、何か重大な誤りが、そのシステムの構造の間隙をぬって発生した場合など、そうであろう。しかし、概して、規律と調整とは、本社からの絶えまない指令によるよりも、むしろ共通の訓練と反射的行動の体得とによって維持されることの方が多い。このような統制のスタイルは、本部とのあいだの絶えざる協議の必要を減少させ、つまるところ、規模の不経済がそのシステムを崩壊せしめるような日の到来を先に延ばすこととなっているのである。」⁴³

以上、前節および本節においては、1970年前後の時期に多国籍企業がその在外子会社群の管理をめぐって解決を迫られていた問題と考えられるものの基本的性格を明らかにすべく、いわゆる多国籍企業経営論の分野に属する当時の主要文献のいくつかについて、在外子会社管理の問題に関するそれぞれの指摘の内容を検討してきたのであるが、それを通じて明らかとなった事実は、当時の多国籍企業にあって在外子会社管理の問題をめぐり何よりも求められていたものが、現地管理の非人格化、すなわち「制度」化であったということである。

ところで、総じて管理の非人格化＝「制度」化は、管理機能の内容の「科学的」化とその機能の遂行形式の「組織的」化とによって実現さるべきものであるというのが、今世紀初頭におけるF. W. テイラー (Frederick Winslow Taylor) 以来、アメリカ経営学が伝統的に採用してきた思考方法であり⁴⁴、これに依拠することにより、アメリカ経営学は企業における現実の管理実践への貢献を期し、かつ、事実としても一定の貢献をなしてきたものである。

そしていまや、1960年代を通じて急速な展開を見せるにいたった「比較管理論」がよって立つところの思考方法もまた、基本的には上のものと同一であるが、一方、「比較管理論」がその最も具体的な研究成果として提示してきた内容について見るかぎり、そこにおいて特に「科学的」化ならびに「組織的」化を期待されている「管理」が実質的に包括するところの範囲は、現実において当時の多国籍企業がその在外子会社群による現地管理として扱うことを求められていた問題と、基本的な一致を示しているのである。

それゆえ「比較管理論」は、少なくともそれにもとづく具体的な研究成果を大量現象としてみるかぎり、実践的には、多国籍企業経営論の最も戦略的な一部分としての役割をになうことになるものと理解されねばならないであろう。

なお、「システムを崩壊せしめる」恐れのあるものが単なる「規模の不経済」ではなく、多国籍企業をめぐる世界的規模での階級的ならびに民族的利害の対立もまた、こうしたものとして働かずにはいないことが認識されるにいたった場合であってすら、「このような統制のスタイル」は、その「日の到来を先に延ばすこと」を可能にするものと主張し続けられうるものであるのかどう

か、「比較管理論」をめぐる論議の全体にわたる分析とあわせ、今後の検討にゆだねねばならない。

- (1) Reiner Hellman, *The Challenge to U. S. Dominance of the International Corporation*, 1970, pp. 195-196. ヘルマン著, 小林規威監修, 田口統吾訳『多国籍企業の抗争——アメリカに挑戦するヨーロッパ』日本生産性本部, 1971年, 240-241ページ。
- (2) R. Hellman, *ibid.*, pp. 196-197. 田口訳, 242-243ページ。
- (3) R. Hellman, *ibid.*, p. 197. 田口訳, 243ページ。
- (4) R. Hellman, *ibid.*, p. 197. 田口訳, 243ページ。
- (5) 澄田智・小宮隆太郎・渡辺康(編)『外務省 多国籍企業調査団報告書——多国籍企業の実態』日本経済新聞社, 1972年, 82ページ。
- (6) 澄田ほか(編), 前掲書, 83-84ページ。
- (7) 澄田ほか(編), 前掲書, 84ページ。
- (8) 澄田ほか(編), 前掲書, 87-88ページ。
- (9) Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay, The multinational spread of U.S. enterprises*, 1971, *ibid.*, p. 131. バーノン著, 霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開——追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社, 1973年, 157-158ページ。
- (10) R. Vernon, *ibid.*, p. 132, 霍見訳, 158-159ページ。
- (11) R. Vernon, *ibid.*, p. 132. 霍見訳, 159-160ページ。
- (12) R. Vernon, *ibid.*, p. 132-133. 霍見訳, 160ページ。
- (13) R. Vernon, *ibid.*, pp. 133-134. 霍見訳, 161-162ページ。
- (14) 拙著『経営管理論序説』垂紀書房, 1975年, 第8章第2節『『科学的管理』の基本的性格』, ならびに同『管理組織論の生成——組織理論の基礎——』東京教学社, 1976年, 第4章『『科学的管理』と管理組織』参照。