

# 国際経営比較の方法論

——国際経営比較論序説——

伊藤森右衛門

## I 開題 —— “Compared to What?” “Compared as to What?” そして “Compared for What?” ——

比較研究 (Comparative study) は、かなり古くから政治学、経済学、法律学、社会学、教育学、心理学、文学など種々な学問分野のなかで、ひとつの研究領域をつくり上げているといえるのであるが、経営管理学のなかで比較研究、とくに国際経営比較 (International Comparative Management) が注目されるようになったのはごく最近のこととあってよい。

もちろん、われわれは企業経営一般ないし個別的な問題をとり扱うときに、国際的に比較をしていわゆる傍証的な材料としていることも少なくない。自国の経営方針とか組織とか管理、とくに人間関係などを吟味するとき、明示的にせよ、黙示的にせよ、比較的な立場から吟味しているわけで、海外経営事情の調査レポートをはじめとして、財務比較とか、組織比較とか、意識調査とか種々雑多な比較研究があったといえよう。

しかし、ここでいう比較研究は、ひとつの学問分野のなかで、固有の比較的方法にもとづいて、ひとつの明確な位置を占めていることを意味している。したがって、そういう意味での国際経営比較論は、経営管理学自体がその方法論において正にハロルド・クーンツ教授 (Prof. Harold Koontz) のいう “The Management Theory Jungle” の状態にあり、ハンス・シュールハンマー教授 (Hans Schallhammer) も書いているように “The Compara-

tive Management Theory Jungle” といつてよい段階にある。<sup>(1)</sup>

わが国では国際経営比較論といつて学科目あるいは授業科目を設けている大学はまことに数が少ない。他方、アメリカでは Business Administration の学部には大概国際比較ないし国際企業に関連する科目が設けられている。わが国もアメリカに劣らず国際場裡に目ざましい海外企業活動を行なっているのであるから、経営管理学のなかのひとつの研究領域として育て上げる必要性は十分にあるといつてよい。しかし、後に述べるように、国際経営比較論は海外企業活動と直接に結びついているわけでない。

国際経営比較論と同じような各論には次のようなものがあるが、これらと截然と区別されるべきものである。<sup>(2)</sup> すなわち、各論としては、国際企業経営論 (International Business Management)、国際経営管理論 (International Management)、海外経営環境論 (Management in the Foreign Environment)、および国際経営政策論 (World Management) などがある。

国際企業経営論は、いわゆる国際企業 (international or multinational business firm) のマネジメントをとり上げるもので、外国に駐在する自己企業の経営者が取り組む諸問題がその内容となる。国際経営管理論は、ごく一般論としての性格をもつもので、経営機構の国際化 (internationalization of managerial structure) を前提として、全世界共通の概念をつくり上げようとするもので、国際経営比較論の一角を占めるものである。この点については後に触れるのでここではこれ以上は述べない。

海外経営環境論とは、政治、経済、社会、文化の異なった環境のなかで、経営政策や実践にとって自国との相違や障害などを、海外活動を行なっている国だけでなく、各国にわたって明らかにしようとするものである。最後に国際経営政策論は、世界をひとつの市場とみなし、これに対する経営戦略のあり方を追求するものである。

(1) Hans Schallhammer, "The Comparative Management Theory Jungle," *The Academy of Management Journal*, 1969, 12 (1).

(2) S. Benjamin Prasad, "Conclusion: A Concept of Comparative Managerialism," in *Management in International Perspective*, 1967, pp. 270-271.

これらの各論のなかで国際経営管理論を除いて、何れも海外企業活動に伴うものであるが、従来の貿易経営論の如き、外国貿易の点から手続きとか取引を主とするものでなく、マネジメントに即した視点をもっているので大きく違うのである。国際企業経営論は、外国に駐在する自己企業の経営者が本社なり事業本部にレポートする立場であるのに対して、国際経営政策論は、本社なり事業本部が全世界市場を対象とする経営戦略をつくるので、両者の立場は異なっているけれども相互に関連するものがあるといえよう。海外経営環境論も地理学的内容から産業立地論、貿易政策論あるいは文化人類学にも及ぶ雑多な内容をもつものであるが、他の分野に対して多くの材料を提供する立場にあるともいえよう。

しからば、国際経営比較論は何かということになるのであるが、これに答えるためには標題に示したように、“Compared to What?” “Compared as to What?” そして “Compared for What?” の3つについて述べなければならない。しかし、ここで言えるひとつのことは、その内容は別として、マネジメントの観点からの Cross-cultural Challenge であるということである。以下、節を改めて「何と比較するか」、「何について比較するか」そして「何のために比較するか」の3つについて述べていくなかで、国際経営比較の方法論を吟味してみたい。

## Ⅱ 国際経営比較の方法と対象

さきに述べたように、比較論は、「何と」「何について」そして「何のため」の比較かについて3つの問いに答えねばならないが、しかし、この3つの問いは何れも関連をもっていて、何れかの問いのひとつに答えることは、他の2つの観点にも答えたことになる。

比較ということを字義からいうと、「2つあるいはそれ以上のモノについて、類似点や相違点を明らかにすることである。」<sup>(3)</sup> という。2つあるいはそ

---

(3) Webster's Dictionary の “Comparison” の項を参照。

れ以上のモノを相互に比較するといっても、そこでは「何について」比較するのか問題があるし、その比較がどのような意味があるのかが問題になろう。したがって、以下3つの問いをひとつひとつとり上げるにしても、他との関連をもつのであるから、論述のなかで重複する点が出てくるので、予め断っておく。

### 1. 「何と」比較する国際経営比較か

まずごく普通に国際比較という場合、例えば“日米経営比較”の如き方法がある。“二国間比較”もあれば、“多数国間の比較”もあろう。“日米比較”では大概の場合は、アメリカ経営が a point of reference になっているのである。筆者はこのような比較を一応「相対比較」と呼んでおく。

「相対比較」の場合は、一方または1つの国が a point of reference になっている。すなわち、アメリカが“尺度”，“模範”，あるいは“モデル”となっているわけである。アメリカは、ともかくもGNPは世界一で、一人当たり所得も世界第一番目、したがって、これと比べることによって、どれくらいの差があり、どのような点で相違し、したがってまた劣っているとか、不足しているかを知ることが出来よう。そのような比較は、それぞれ比較すべき「何か」があって、相違とか差を測っているわけである。

アメリカが経済力で世界一であることは、とりもなおさず卓越した経営政策や活動の反映であるという前提がある。つまり、経済活動の効率、経営活動の効率の結果に他ならないことになる。アメリカは自由企業の経済体制であるから、両者の直接的関係があると仮定してよいかも知れない。しかれば、ハーマン・カーン教授のいうように、日本がGNP、一人当たり所得で世界一になったとして、経済活動と経営活動の直接的関係があるといえるだろうか。筆者の答えはノーであって、そこに cross-cultural comparison の問題点がある。<sup>(4)</sup>

---

(4) 拙稿“Management Behaviors in Britain and Japan: A Critical Comparative View,” (Oct. 1970, Unpublished).

同じことはアメリカ的経営についてもいえるのであって、果してアメリカ的経営理念や管理方式が、文化の異なる諸外国でも通用するかということである。リチャード・F・ゴンザレッツおよびクラウデ・マックミラン両教授 (Richard F. Gonzalez and Claude McMillan, Jr.) の論文, “The Universality of American Management Philosophy”<sup>(5)</sup> とか, ウィンストン・オバーグ教授 (Winston Oberg) の “Cross-Cultural Perspectives on Management Principles”<sup>(6)</sup>, それに加えて, アナント・R・ネガンディおよびバーナード・D・エスタフェン (A. R. Negandhi and B. D. Estafen) 両教授の “A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments”<sup>(7)</sup> など, この問題点を取り扱っている。同じように, アメリカ以外の諸国に American Management philosophy, principles あるいは know-how の applicability や transferability が種々論ぜられている。

これらのうち, ゴンザレッツおよびマックミラン教授の論旨にだけ触れておくと, 南米諸国に対するアメリカ経営理念の一般性について調査した結果は, 経営理念とかマネジメントにはアメリカ独自のアプローチがあって, それはスペシャル・ケースであるといつてよく, 適用には限界があるというのである。アメリカ経営者の経営問題へのとり組み方には, 特有の態度, アプローチ, 教訓, 指針, 原則あるいは価値観といった, いろいろな総合として決定されており, その意思決定の環境, とくに経済発展の段階, 文化一般の在り方も違うのであるから, アメリカの経営理念や方式の一般性については限界を認めねばならないという。したがって, 異種の文化や発展段階, すな

---

(5) Richard F. Gonzalez and Claude McMillan, “The Universality of American Management Philosophy,” *Academy of Management Journal*, 1961, 4 (1), pp. 31-41.

(6) Winston Oberg, “Cross-cultural Perspectives on Management Principles,” *Academy of Management Journal*, 1963, 6 (2), pp. 129-143.

(7) A. R. Negandhi and B. D. Estafen, “A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments,” *Academy of Management Journal*, 1965, 8 (4), pp. 309-318.

われ異なる企業経営の環境には、それに適応した新しい態度、アプローチ、経営理念が必要であるとしている。彼らは、アメリカ自体をとってみて、1875年のアメリカの経営理念が1960年に通用していないのであるから、況して今日のシカゴで適当とされる経営理念がカルカッタやブエノスアイレスでそうであることが経営効率に結びつくといえないと結んでいる。蛇足ではあるが、アメリカでは、われわれにとって一見平凡のような結論でも何か年もかけ、何か国についても調査を行なって、これを引き出している。わが国の学者はまことに優秀で(?)、調査しなくてもわかっているというが、どうもここアメリカでは通用しない。われわれの言い訳は、いつも金と時間の不足ということになるが、わが国は月面に着陸しないでも、月面を“解説”できるという“文化”をもっているのではないか。

それはとも角として、マネジメントをどう理解するかは後の問題として、“Management is management whether you are in Tokyo, or Toledo”とする立場もある。ジョン・フエイヤーズ教授の *Management of International Operations* の開巻壁頭の言葉で、マネジメントの原則的な面は、政治、経済、社会、文化の相違を超えるもので、ただその原則の適用において問題があるとするのである。一方、ファーマンおよびリッチマン両教授は、マネジメントの発展段階と経済発展段階との一致を説いているのである。これは「何について」の国際比較かについて後述する「ファーマン・リッチマン・調査モデル」である。「調査モデル」の問題ではなくて、“Management is management”というとき、そこに「一般モデル」の存在が想定されているとあってよい。筆者は、もし、“The world-wide general theory or principles of Management”があるとすれば、これを「一般モデル」と呼んでおきたい。

この「一般モデル」の問題は、前に述べたように経営管理学自体が“The Management Theory Jungle”の状態であるから、“百花撩乱”の「モデ

---

(8) John Fayerweather, *Management of International Operations*, 1960.

ル」を一般的なモデルというわけにはいかない。しかし、もし「一般モデル」があるとなれば、「何と」比較するかという問題は解消するのである。このモデルが一般的な比較を可能にするからである。

ハンス・ショールハンマー教授は、国際経営比較の分野における展開を遅らせたのは、明示的にか暗黙的にか、何れにせよマネジメントについての一般的理論への主張があったからであるという。<sup>(9)</sup> 各国間における経営上の問題について異同を検出し、区別し、そして評価しうるような一般的枠組が求められつつあるわけであるが、Cross-cultural challenge に果して耐える一般的枠組、その概念的基礎はどうも国際経営比較論の課題というよりも経営管理学自体の問題になるといわなければならない。

ところで1963年第13回シオス(CIOS)の大会で、レンシス・リッカート教授(Rensis Lickert)は、“Trends Toward a World-wide Theory of Management”<sup>(10)</sup>なる論文を発表し、リーダーシップ、マネジメントや組織についての研究は、国や文化にかかわらず、同じ基本的な原則や知識の体系を生み出すにちがいないとし、その理由として、(1)人間は世界何処でも本来同じである。(2)科学的方法はいかなる国においても同じで、(3)同じ方法は同じ結果を生む、(4)そして文化的な相違は、マネジメントの原則を適用するときに影響を与えているかも知れないが、原則そのものは不変である、としているのである。

同教授は、この論文の終りで、マネジメントの実践は、それぞれの国や事業に文化的、歴史的な相違が反映するであろうが、諸原則は不変であって、比較調査を行えば、それによって各国、各事業の経営者は大いに啓蒙されるであろうし、経営者も各国間で交換できるようになるとし、同時にマネジメントの学問体系にも大いに貢献をするであろうとしている。

リッカート教授の論旨のなかには重大な仮定が含まれているとあってよ

---

(9) Hans Schollhammer, *op. cit.*, p. 82.

(10) Rensis Lickert, “Trends Toward a World-Wide Theory of Management,” *Proceedings of C.I.O.S.*, XIII 1963, pp. 110-114.

い、つまり人間は本来同じであるということと、経営の原則もグローバルに  
いってまた同じであるとしている。いま後者の点は別として、人間は同じと  
いう想定は、実は文化的相違にかかわってくる。さらには「文化」とは何か  
という問題にも及ばねばならない。つまり人間と文化の関係についての見方  
である。文化は、人間が生まれてから Cultural learning process のなかで、  
信念とか技法とか、モラルとか慣習とか、それらを形成していく。したが  
って、あるひとつの文化の learning process が与えられれば、そのような  
文化をもつようになると考えるか、いやそれは少なくとも短い年数では不可  
能で、各国、各民族の文化的相違はなくならないという見方をとるかどう  
かである。同時に、もうひとつのリッカート教授の指摘する点、すなわち経営  
原則は同じとする見解についてであるが、煎じつめていえば、Management  
in cultures として見るのと、Cultural factors in management と見るか  
によって論じ方が違ってくる。さらには、Management is a part of culture  
と見ると、他の文化への適用の可能性があるかどうかを、問題にすればよい  
こととなる。つまり文化的相違をなくすることが出来るとすれば、当然にマ  
ネジメントの原則も一般化すると考えてよいのである。しかし、もし文化的  
相違はなくなるとすれば、残る問題はマネジメントの原則の適用が可能  
かどうか、そのためにはどのようなことが必要かを考えることになる。そう  
すると、後者の点でいうところのマネジメントの原則とは一体何かという問  
題につき当たるのである。リッカート教授は、世界各国でどんどん調査が行  
なわれ、その個別性が明らかになればなるほど、一般的な理論への途が招か  
れていくし、また工業化 (industrialization) が進めば、その相違もきわめ  
て小さくなっていって、マネジメントの原則の全般的な適用性が高まること  
を主張しているのである。

## 2. 「何について」の国際経営比較か

「何について」国際経営比較をするかの問題は、結局マネジメントをどう  
みるかについての問いとあってよい。この問いに対する答えが“百花撩乱”

で論者によって異なってくる。しかし、このことを何遍繰り返してもきりのないことで、“Jungle”はジャングルであるにしても少くは、これを整理して見る必要がある。

J・ボーディウィン教授 (J. Boddewyn) は「マネジメント——木と森と全景——」“Management: The Trees, the Forest and the Landscape,” という興味ある論文のなかで、「何について」比較するかについて整理している<sup>(11)</sup>ので触れておこう。同教授は、わが国の諺にあるように、“木を見て、森を見ず”どころか、さらに“森を見て、風景を全体を見ない,”として、ひとつの統合理論への途を考えているのである。

同教授は、マネジメントへの接近を5つに分けている。まず第一に、マネジメントを行なっているのは誰か——つまり経営者中心の見方である。“Management is Managers”したがって、問題は“Who are the Managers?”であって、これに対する基本的な概念は、“Management as actor”とするのである。第二の見方は、経営者の仕事、職能は何かという点に向けられる。すなわち、“Management is what managers do”, 問題は、“What do managers do?”で、これに対する基本的な概念は、Management as a process ということになる。第三は、マネジメントは、そこに活動する人々の相互関係、すなわち、“Management is about ‘Chiefs and Indians’,”ということであり、問題は、“How are managers related to other people?”ということであり、これに対する基本的概念は、Management as a structure である。第四は、経営者が活動する内容、貢献するのは何かという見方で、“Management is what managers contribute”で、問題は“What do managers contribute?”ということになり、そこにおける基本的な概念としては、“Management as a function”となる。そして最後の第五番目は、“ひとつの環境のなかの経営活動”すなわち“Management operates within an environment”であり、そこにおける問題は、

---

(11) J. Boddewyn, “Management: The Trees, the Forest, and the Landscape,” *Management International Review*, 1967, 17 (2-3), pp.131-136.

“How are Managers affected by their environment?”であり、それに対する基本的概念は、“Management as environmentally affected”というのである。彼の“Skelton”的なマネジメントの定義、すなわち、「木と森と全景」を順に並べると、“Management is actors engaging in a process of activities within the structure of formal organizations operating in an environment; and its function is to contribute to that of other entity”<sup>(12)</sup>となる。

これらをさらに、研究すべき諸点、マネジメント一般の問題点、そして比較経営論として代表的な業績に分けて一覧表をつくっている。まず、第一の見方については、R. Lewis and T. Stewardの*The Managers* (1958)、およびD. Granikの*The European Executive* (1962)、第二の見方については、B.M. Richmanの*Soviet Management* (1960)、およびJ. Fayesweatherの*The Executive Overseas* (1959)、第三の見方について、R. Bendixの*Work and Authority* (1956, 1963) およびH. Hartmanの*Authority and Organization in German Management* (1959)、第四の見方について、F. Harbison and C.A. Myersの*Management in the Industrial World* (1959) およびClark Kerr, et al., *Industrialism and Industrial Man* (1960, 1964)、そして第五の見方について、James Burhnamの*The Managerial Revolution* (1946)、およびR.N. Farmer and B.M. Richmanの*Comparative Management and Economic Growth* (1965)、と、それぞれの見方について2冊ずつの文献を掲げている。5つの見方について、それぞれ比較的研究の文献は代表的なものであって、このほか、数多くあって著書・論文は少なくとも数百を超えるのではないかとみられるが、一応このような整理の仕方をしてみると、「何について」比較するかを知ることが出来よう。

以上のなかで、フレデリック・ハービソンおよびチャールス・A・メイヤース<sup>(13)</sup>両教授の所論について述べる必要がある。両教授は、比較の目的を、

(12) *Ibid.*, p. 136.

(13) Frederick Harbison and Charles A. Myers, *Management in Industrial World*, 1959.

「マネジメント発展の論理」(the logic of Management development)を明らかにすることにあるという。これについては、「何のため」の比較かを吟味するときに再びとり上げたいが、このマネジメントの発展段階を何によって比較するかという点にしばってみる。

両教授は、経済資源の活用、権限システム、および経営支配層の3つについて分析をしている。第一については、事業規模が拡大すれば、経営機構も活動も複雑化し、したがって、技術的、専門的、職業的な能力をもつ人材の活用が必要になるとし、マネジメントの重要性は増大する。第二の点では、権限システムについて、権限委譲の程度と組織の効率とを結びつけ、その程度を問題にしている。そして、従業員の服従心、忠誠心、生産性について、部下の参加とかコンサルテーションの人事管理の面を分析しようとする。さらに、経営支配層のマネジメントの型を、独裁的、家長的、規則的、および民主的かつ参加的とし、これらに影響を与えている価値観とか、労働者階級からの圧力とか、政府による労働法制、労働者の組織化、経営層の組織化、外部(大学などからの)の発言の程度などについて分析する。そして第二の点について、階級ないしエリートとしての経営層への分析は、経営者層を、世襲的、政治的、そして専門的経営者の3つの類型を挙げ、それらがどのような地位、影響力をもつかをみるのである。

人材資源、権限システム、および経営層の3つの分析は、マネジメントをこのようにみようとするものであり、これら3つの側面においてはじめて比較しうるものと考え、したがって、これによって先進国とか開発途上国とかの段階を知りうるとしている。「何について」比較するかということは、マネジメントの本質的側面が何かを前提としているのである。

ハービソンおよびマイヤース教授の所論と対照的な分析は、ファーナーおよびリッチマン両教授の *Comparative Management and Economic Growth* である。<sup>(14)</sup> この見方は、前述のJ・ボーディウィン教授の分類でいうと第五番目

---

(14) R. N. Farmer and B. M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, 1965.

の経営環境重視の見方である。経営外部の環境的諸制約が、マネジメント・プロセスおよびマネジメントの効率に影響を与えるものとし、環境的諸制約を、(1)教育的要因——文化的変動、(2)社会的要因——文化的変動、(3)政治的・法律的変動、(4)経済的変動の四大別し、これを細分化して、各項目についてウェイトを与えて、較量し、その合計と一人当りの所得水準と比べて、外部的環境のマネジメントとその効率への影響を説明しようとするのである。

ハービソンおよびマイヤース・モデルは、マネジメントの「内」で、その発展段階をみようとするのに対して、ファーマーおよびマイヤース・モデルは、マネジメントの「外」からの影響を分析し、経営効率の結果を説明しようとしている。ファーマー＝リッチマン・モデルのように、マネジメントが外部からの影響にのみ左右されると見るのは、マネジメントの主体的な立場、すなわち、経営者は環境に働きかけ、環境を利用する能動的積極的な活動の余地のないように考えられるのであるが、しかし、このモデルの分類の中で、文盲率とか労働移動率とかのような社会一般についてみるバロメーターの如きもあるが、マネジメントに対する態度とか変化に対する態度とか、マネジメントそのものについてもみているので、全部が全部、外部的制約ではなく、マネジメントの内部の人々の態度も評価されている。しかし、それにしても、経営環境重視であって、これらが果して Comparative Management といえるかどうか疑問になるのである。筆者は、ファーマー＝リッチマン・モデルの分析は、Comparative Macromanagement Structure Model と名づけ、ハービソン＝マイヤース・モデルの分析は、Comparative Micromanagement Structure Model といっただけではないかと考える。

しかし、これらの2つのモデルは、「何について」比較すべきかを示している点では、両者ともにきわめて大きい業績を著わしたといっただけであるが、ただハービソン＝マイヤース・モデルにおいてマネジメントを経済資源の活用、権限システムおよび経営支配層の3つの局面に何故しぼっているかが問題であるし、また、ファーマー＝リッチマン・モデルでも、教育的要

因, 社会的要因, 政治的・法律的要因および, 経済的要因についてそれぞれ 250 点ずつ評量しているのであるけれども, 何故 250 点ずつ配点するか, そして細分化された各項目が果してそれぞれに与えているウェイトのようにマネジメントに影響を与えているかどうか, 種々な問題を含んでいるのである。「何について」比較したら一番よいかは, マネジメントが「何のであるか」が問題であるし, 同時に「何のため」の比較からフィードバックして行くことでもある。

### 3. 2つのモデルへの批判

ネガンディ・モデル (Negandhi Model) というのは, ファーマー=リッチマン・モデルの批判を通じ, 米国式ノウ・ハウを異なった環境への適用上の問題に接近を試みている。<sup>(15)</sup> ファーマン=リッチマン・モデルに対する批判は, まず第一に, 彼らのいう外部的環境要因が重要な制約であるけれども, 何が制約要因であるかは経営者にとっては戦略的なもので, 経営者の立場から何が一番重要であるかを知る必要があるが, この点についてファーマー=リッチマン・モデルは明らかにしていないという。もうひとつの批判点は, ファーマー=リッチマンは, 経営理念 (Management philosophy) を “given” としているのであるが, 経営理念は, 外国からも導入できるし, またそうした例はいくらでもあるとし, これが経営効率に直接影響を与えるものと考えている。したがって, ネガンディ・モデルは, 経営理念 ⇒ 経営過程 ⇒ 経営効率としているので, 結局双方の相違点は, 中間項 (経営過程) に与える影響・制約が何かという点にある。

もうひとつのモデルは, エスタフェン・モデル (Estafen Model) であって, 企業の外部的環境要因よりも, むしろ内部的環境要因を重視するモデル

---

(15) Anant R. Negandhi and Bernard D. Estafen, “A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments,” *Journal of the Academy of Management*, 1965, 8 (4), pp. 319-323.

である。<sup>(16)</sup> 個々の企業の経営効果を左右する要因は数多くあるが、これらを一括して2つに分ける。ひとつは、ファーマン=リッチマン・モデルでいうところの外部的環境要因で、他は企業内のシステム転換要因 (the system transfer characteristics) であるという。このシステム転換要因は、経営活動としての“人と金と物”および情報のノーマルなパターン (the normal patterns of the flow of men, money, materials and information) であって、これらは企業と環境が接触する各面から生じてくるものである。企業内部における経営過程はこのシステム転換要因の働きを少なくとも部分的には左右するものであり、この関係はダイナミックなプロセスでもあるし、長期的にも変化する。経営効率は大部分このシステム転換要因によって決定されることとなり、システム転換要因はネガンディ・モデルにおける経営理念によっても左右されるし、また歴史的な事件やチャンスにも影響されると説明している。これをモデル的にいうと、外部的環境要因+システム転換要因⇒経営効率ということになる。エスタフェン教授にしたがえば、外部的環境要因は、経営効率の上限を決定するものであり、システム転換要因は、その上限にどこまで接近できるかを決定するものとし、したがって実際の経営効率は両方の要因群と混合した関係の所産と考えるのである。

例えば、同じような企業をとると、エスタフェン・モデルにしたがって諸要因を明らかにしていくことによって、より厳密な比較が可能になると主張する。すなわち、なるべく同じ外部環境の下にある企業をとり、システム転換要因と経営成果との関係を分析し測定する。米国企業について経営成果をもって順位づける。同様にスペインの企業についても同様の測定をして、もし、米国とスペインの双方の企業間に反対の現象があれば、その原因に遡って分析していくのである。ここでシステム転換要因の諸側面をいかに分析し測定するかは、省略しているので理解しにくいと思われるが、Spearman

---

(16) Bernard D. Estafen, "System Transfer Characteristics: An Experimental Model for Comparative Management Research," *Management International Review*, 1970, (2-3), pp. 21-34.

Ranp Correlation または Multiple Classification Analysis のような手法を用いるのである。要するに、エスタフェン・モデルもいわゆる「調査モデル」であるが、経営活動の複雑な外部との関係をいかにとらえるかに答えることは、「何について」比較するかを明らかにすることとなる。

ファーマン=リッチマン・モデルにしても、ハービソン=マイヤース・モデル、これに対するネガンディ・モデル、そしてさらにエスタフェン・モデルとみえてくると、これらが一致している点は、「何について」比較すればよいか、ヨリよい比較モデル、(筆者は一応「調査モデル」と名づけたい。)はどのように得られるかに努力しているのである。さきに名づけた「一般モデル」、これを言いかえて「理論モデル」とすると、一体「理論モデル」と「調査モデル」とのギャップはどうなるのか、つまり、両者がフィードバックしてお互いにヨリよいモデルになるのか、それぞれが独自のディベロップメントを考えているのは、多分に「何のため」の比較かということが、それぞれのモデルのビルディングに暗黙裡に影響を与えているといわざるを得ない。

### Ⅲ 国際経営比較論のこれからの課題

#### ——「何のための」国際経営比較か——

J・ボーディウィンおよびナッス (J. Boddewyn and R. Nath) 両教授は、国際経営比較の研究ないし調査を大別して、記述的、概念的および仮設テスト (descriptive, conceptual, and hypothesis testing) の3つとしている。<sup>(17)</sup>

記述的研究ないし調査は、本來說明的なもので、主として外国における経営活動の特徴を観察しようとするものである。このカテゴリーに入るものとして、マイヤース教授の *Labor Problems in the Industrialization of India* (1958) をはじめとして、わが国で有名な J・C・アベグレン教授 (J.C. Abegglen) の *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization* (1960) などが挙げられている。このような研究調査は、ある期間外国で滞

(17) J. Boddewyn and R. Nath, *op. cit.*

在してデータや印象などに加え、経営者とインタビューしてこれを補足する方法をとるもの、そのほかケース・コレクション方法をとるもの、それから経営者や従業員の態度調査などがある。

筆者は昨年(1970年)文部省の在外研究で欧米各国で国際経営比較の資料蒐集の機会を得たのであるが、その際アメリカの経営学者 R・デュビン(Dubin)教授がイギリスのマネジメントについての印象を述べている論文を興味深く読んだ。<sup>(18)</sup> というのは、同教授がイギリスのマネジメント・ビヘイビアの特徴とする点は、わが国についても当てはまることが非常に多いことに驚いたのである。それは(1)経営者の態度の特徴として perfectionism と professionalism, (2)産業の社会構造として、階級的地位, 年功および移動性, そして(3)マネジメントのスタイルとして人材配置, 人間的信頼感および人間関係などについて、アメリカのマネジメント・ビヘイビアと比較して論じているのである。ところが、イギリスの経済は停滞しているのに対して、わが国経済は高度成長をつづけている。前述したように、わが国の場合、自由企業の経済体制とはいうものの、経済成長と企業成長とは同列であるが、企業成長とマネジメントの発展とはどうも結びつかず、皮肉にもマネジメントの低さが企業成長を助長しているというを強く感じたのである。デュビン教授が比較のために選んだマネジメント・ビヘイビアの特徴は、アメリカとイギリスの比較対照としてはよいが、日本を入れるとこのモデルは適当でないことになる。前述した「相対比較モデル」というのは、きわめて対照的なところを明らかにしようとするため、比較する国々によって比較のモデルがつくられるといえよう。

アメリカでは、ヨーロッパ各国との比較対照がきわめて盛んである。われわれにとってみると、ヨーロッパとアメリカでは、宗教、文化、社会などの共通性がある、明確な比較が出来るのかと考えがちであるが、アメリカン・マネジメント・ビヘイビアとヨーロッパ各国、そのなかでも、イギリ

---

(18) R. Dubin, "Management in Britain: Impressions of a Visiting Professor," *Journal of Management Studies*, Vol 7, No. 2 (May 1970), pp. 183-198.

ス、ドイツ、フランス、スカンジナビア、ソビエトなど、それぞれ対照的な点がある。オットー・ノーウォトニー教授 (Otto Nowotny)<sup>(19)</sup> は、「アメリカとヨーロッパのマネジメント理念」という論文のなかで、事実と価値判断、時間（過去と将来）に対する態度、知性とバイタリティー、経営者の安定性と移動性、慣例と非公式処理、必要性和豊富さ、質と量、多様性と組織化などについて比較している。何故、このようなアイテムが選ばれるか、印象やインタビューから得たとしても、少なくとも客観的ではないのである。

いま述べたように、2つの国を選んで比較対照するとき、どのような点をとればよいかは割合に楽かも知れないのである。ところが、3カ国、4カ国と比較する国を増していくと、何をもちて比較すべきかが難しくなってくる。同時に、文化的に相違する国々であればあるほど比較すべき点が沢山あって、かつ明確に出来そうであるけれども、かえって難しくなるといつてよい。アメリカとドイツとの比較と、日本とアメリカの比較では、比較すべき点が変わってくるのではないか。しかし、多数国間の比較を進めていけばいくほど、モデルはマネジメントの一般的側面の比較になり、「一般モデル」化していく。日本とアメリカでは、アベグレン教授の『日本の経営』にみられるように、経営外の要因の比較にズレていくのは、マネジメントの側面そのものよりもその背後で作用している文化的相違が大きいからである。それにしても最近アメリカでは、わが国の文化、社会、経営、さらには精神分析的な分析まで非常に多くの著書や論文が出ている。しかし、マネジメントに関連して特徴的とされる点は、相変わらず終身雇用と年功序列などが特徴的なこととして比較される。われわれ日本人にとってみると、終身雇用や年功序列は“怠け者”や“落伍者”の支柱にはなっていないといいたいのだが、アメリカの方からみれば、そういう制度が羨望的であるからこそ目立って見えているといつてよいのである。

---

(19) Otto Nowotny, "American versus European Management Philosophy," *Harvard Business Review*, (March-April 1964).

それはとも角、ボーディウィンおよびナッス教授のカテゴリーの論述に戻ると、第二のカテゴリーは、概念的な研究であって、ヨリ包括的な概念的な枠組 (a rather conceptual framework), すなわち経営比較のモデルを作ることを目指しているもので、既に述べてきた、ハービソン=メイヤース・モデル (1959), ファーマー=リッチマン・モデル (1964, 1965), ボーディウィン・モデル (1967, 1969), そしてエスタフェン・モデル (1970) などを挙げる事が出来るのである。

前にも述べたのであるが、何をもってよく比較できるかということをつくり上げるいわゆる「調査モデル」を段々一般化していくと、「一般(理論)モデル」になっていくのか、比較のための比較モデルの域を出ないのか、言いかえると「調査モデル」と「一般モデル」の基本的問題なのである。「調査モデル」にしても、それは、比較を積み重ねていくことによって、ヨリよい「一般モデル」の作成に貢献できるとする考え方がある。ジェームス・D・トンプソン教授ら (James D. Thompson, et. al.) の *Comparative Studies in Administration* (1959) のなかで、<sup>(20)</sup>ハーモンド教授らは、現象比較と理論比較 (Comparison of phenomena and comparison of theories) とは共にヨリ高次の概念化につながるものであろうし、競い合う理論の比較、かつ選択を可能にするというのである。このような考え方によれば、筆者のいういわゆる「調査モデル」と「一般モデル」との関係は、フィードバックしているものとみてよいのである。

しかし、ここでもう一度触れなければならないことは、“The Management Theory Jungle”の現状をどう考えるかということである。ハンス・ショールハンマー教授は、前出の“The Comparative Management Theory Jungle”のなかで、経営比較について、Socio-economic approach, ecological approach, behavioral approach, そして eclectic-empirical approach に分

(20) Peter B. Hammond, et al. “On the Study of Administration,” in *Comparative Studies in Administration*, ed. by James D. Thompson, et. al. 1959, pp. 8-9.

けて論じているが、このような分類にしたがうと、それぞれ socio-economic model, ecological model, behavioral model があるということになる。同教授は最後の eclectic-empirical approach について広汎な分野のあるいくつかの局面について実際的な調査を可能にするフレーム・ワークをつくることを目的にすると述べている。そして経営比較する諸側面として、

- (1) Managers as profession
- (2) Managerial norms and values
- (3) Managerial actions and decisions
- (4) Managerial attitudes
- (5) Managerial conflicts and conflict resolution
- (6) The structure of managerial relationships within an organization
- (7) The interplay of management as a system

の7つを挙げている。そして、経営比較の評価すべき局面として、

- (1) The rationality of managerial decisions
- (2) Managerial effectiveness
- (3) Firm efficiency
- (4) Aggregate economic efficiency

を挙げている。一応このモデルは、包括的かつ総合的であると考えられるが、これら多くの要素や事実について把握しても、それらをどのように関連づけていくかが明確でないといわなければならない。とくに、評価すべき局面について他の評価とどのように関連づけるか、そしてモデル全体としてどう考えるかが問題といわねばならない。余りにも包括的かつ総合的でありすぎる憾みが強い。

ここで筆者自身の比較モデルを展開すべきであるが、紙幅の関係上一応骨組だけを示しておくことにする。マネジメント・ビヘイビアを比較すべき側面とし、デンジョン・メーカーシップとリーダーシップがどのように経営効率 (Management effectiveness) に影響を与えるかを究明するモデルをつくらうと考えている。何故、マネジメント・ビヘイビアを、デンジョン・メーキ

ングとリーダーシップの2つの局面に限るかといえ、筆者自身の経営管理学に対する基本的態度ないし立場によるのであり、それによって「統一理論」への途があると考えているからである。同時に、比較のための「調査モデル」は、比較すべき国々によって多少ウエイトというか重視すべき局面を考えてよいといたい。マネジメントの段階に応ずる「混合モデル」をつくりながら、「一般化」していけばよい。先進国と開発途上国とでは、当然にモデルの内容が変わってよいのであって、何れかの段階で、先進国向きモデルと「混合」していく「段階モデル」をつくる必要がある。いま直ちにマネジメント不在の国を他と比較しても無益のことであって、マネジメント意識が成立した段階で、モデル化すればよいからである。そういった意識で、ファーナー・リッチマン・モデルのような、「外」からの比較モデルも、このような段階の規定に重要な手がかりになろう。

さらに、ボーディウィンおよびナッシュ両教授の第3番目のカテゴリーは、仮設テスト・モデルであるが、このモデルは、特定の仮設をテストするためにつくられるものであるが、ミシガン調査センター (The Michigan Research Center) の調査などがこれに入るという。リッカート教授の論文や著書にみられる比較による諸帰結や、ヘイヤー教授らの調査「管理者意識の国際比較<sup>(21)</sup>」がそうである。経営管理学での仮設によって理論を組み立てているとき、これをテストしていくわけである。例えば、A・H・マズロー (Maslow) の欲求構造の理論を仮設として、ヘイヤーらは、国際的に調査して、各国別にその特徴、異同を明らかにしたのである。前に述べたように、現象比較と理論比較のためには、どうしてもこのようなテストが繰り返されていかなければならないのである。

同時に、実験的状況での調査から結論を引き出す努力も行なわれている。例えばステフェン・リチャードソン (Richard A. Richardson) の「英米船舶における組織比較」“Organizational Contrasts on British and American”

---

(21) Mason Haire, et al. "An International Study of Management Attitudes and Democratic Leadership," *Proceedings of C.I.O.S.*, XIII, 1963.

という論文が<sup>(22)</sup>あって、その中で権限の行使あるいは船員の権限受容性などについていろいろ比較している。船舶という同じ活動の行なわれるサンプルを選ぶことによって、いわゆる Controlled experiment が行なえるのであるが、組織の目的や形態が同質であることによって、構成メンバーの価値観とか欲求の相違を浮き彫り出来るというのである。「何について」「何のため」についての議論は別として、この比較調査の結論は、「同じ活動目的と同じ環境に対応してつくられている（船内の）社会組織の運営と維持に、そこで働いている英米船員の信念と態度 (beliefs and attitudes) を通じてわかることは彼らの文化的相違が重要な影響を与えている。」ということである。

同様の比較調査であるが、もっと多数の国々を選んだものもある。例えば、自動車工業をとり同じような技術的な点で設備を配置をしている作業場所を選び、そこにおける社会的接触 (social interactions) をブラジル、イタリア、アメリカ、インドの各工場について計測している<sup>(23)</sup>。結論はまことに簡単なのであるが、技術的環境が同じであれば、社会的接触についても同じような傾向が見られるというのである。結論の当否についての吟味は別の機会に譲るとして、この場合は比較というけれども、「何と」比較するというのではなく、相互に比較をしているので、筆者は「客観的相互比較」であるとして、前述の船内比較の「相対的比較」と区別しておきたい。それから比較の結果については、船内比較は権限関係という組織に重点を置き、強いとか弱いとかの評価をしているし、後者の自動車工場の比較では、技術的設備配置という客観的な条件の下で、社会的接触の回数（勿論どういう接触かによって区別はしているが）を客観的に計測しているだけである。したがって、後者について「客観的」といったのは、そういう点から区別をしたいのである。

以上のような比較調査は、すでに比較の方法的な問題を含んでいる。これら

---

(22) Richard A. Richardson, "Organizational Contrasts on British and American," in *Comparative Studies in Administration*, pp. 55-67.

(23) William H. Form, *Technology and Social Behavior: A Comparative Study of Automobile Workers in India, Argentina, Italy, and the United States*, Conference on Micro-Aspects of Development, (Nov. 19-21, 1970).

2つの調査は何れも客観的であるけれども、船内調査は面接や観察によって得た資料にもとづき、船長の権限行使が強いとか弱いとかの評価をしている。後者は社会的接触の回数をとって、回数が多いとか少ないとかの比較である。技術的設備が同じであれば社会的接触も同じという結論で、評価といえるかどうか問題である。後者のような調査はアメリカの社会学者や心理学者の間ではまことに多い。仮設を確認にするという研究態度には敬意を払うとしても、何れにしても調査の結果から何を引き出すかが問題といわねばならない。経営比較である限りでは、経営方針—経営実践—経営効率とつながり、最後の経営効率は、ひとつの評価の立場をなしているのである。今日ややもすれば、行動科学的方法といって、方法そのものに拘わりすぎている比較研究が少なくない。仮設のテストなのか、モデルの構築なのか、統一理論への途なのか、明らかにすべき点が放置されている例をみるのである。

国際比較といわなくても、職場間でも、工場間でもとに角比較研究一般か、経営管理の分野でもっとさかんになれば、いままでの理論や仮設がテストされ、モデルないし理論の選択可能性を高めていくのであろう。国際比較の難しさは、ただ統計的な比較を行なって測定値を示せばよいというものでなく、やはり研究者が比較する国々を知っていなければならない。しかし、いくら外国を知るといっても、研究者自身の文化的志向が調査の設計、実施、評価のなかに混入してくるであろうし、自分の国以外をそれと同じように知ることは難しい。もちろん自分の国すら十分に知っているかどうかも疑わしいのである。筆者は当地（ホノルル）滞在中にイザヤ・ベンダサンの『日本人とユダヤ人』を読んで、その難しさを一層痛感したし、会田雄次教授の『日本人の意識構造』も読んで書いていることが自国民のことでありながら疑念をもつことも多かった。また中根千枝教授の *The Japanese Society* のように日本的経営の特質について「*Oyabun*」（“親分”）と「*Kobun*」（“子分”）の関係で説明しようとしても、書いている本人はなるほどわかっているつもりであろうが、外国人には十分に理解はされないのである。況して、ジェームス・クラーク・モロネイ（James Clark Moloney）の『日本人の心理——

精神分析的考察』(*Understanding the Japanese Mind*, 1954) というアメリカの精神分析学者の書いたものを読んだが、パール・ハーバーの攻撃は織田信長の発明で、精神分析的には予知できたと書いてあったのには驚くどころか、著者の精神分析が必要なのではないかといわざるを得ないのである。

J・ボーディウィンおよびナッス両教授は、これからの国際経営比較論の現状と将来について数点を指摘している。

- (1) 比較はともかくもマネジメントのシステム分析に包括的な概念的枠組を開発している。
- (2) 比較の骨組を作る場合に、一番問題になるのは“環境”である。
- (3) 外国のマネジメント・システムの研究は必ずしも比較論ではない。
- (4) actors, processes, structures, and functions を一連の関係のもとで考察していくべきである。
- (5) 比較論であるといなとに拘らず、外国のマネジメント研究には、分析的な有効性が欠けている。
- (6) 経営比較は、ある程一般化に貢献している。
- (7) 経営比較は、広く他の専門分野と協力する必要がある。

彼らの指摘にまつまでもなく、国際経営比較は、その周辺では実に多くの他の研究分野と接している。したがって、経営比較研究がともすれば隣接する研究分野に引きつけられてしまうことが多い。経営比較研究はあくまでも、マネジメントの局面にアプローチするものでなければならないのである。経営外部環境要因をとり扱うときでも、それが経営理念、経営過程そして経営効率にどのように影響を与えているか、その影響をマネジメント・ビヘビアの違いとして究明しなければならない。そうではなくて、外部環境要因そのものの説明に終わってしまってしまう恐れがあるからである。

同時に、経営理念なり方針が、どのように経営過程を経て経営効率に影響を与えるか、言いかえると経営効率の変動が経営過程あるいは経営理念との関係において説明されねばならないのである。経営効率そのものが、外部環境要因によって左右されるような説明になつては、これもまた経営比較研究

とはいえないのである。現在、開発途上国の経営問題について当地で研究しているのであるが、開発途上国のマネジメントのいずれの側面にも強く外部環境要因が働いていて、経営活動そのもののアウトノミーを確立することが最重要な課題のようである。わが国の企業も、自らの経営活動の問題を度外視して、金融機関とか政府当局とかの助力を求めて問題解決している点ではマネジメント開発途上国と違ってよいのである。今日開発途上国といっても技術の導入はきわめて容易のことであり、マスコミの発達によって知識も普及していて、一昔まえのような概念では、開発途上国の経済発展は考えられない。むしろ、いま開発途上国に必要なことは、マネジメント・ギャップを埋めることであり、これを比較する「段階モデル」など必要なのである。

要するに、これからの国際経営比較研究は、「現象比較」から「調査モデル」へ、「調査モデル」から「一般モデル」へ、そして、その逆行コースもありうるので、それぞれの間のフィード・バックの“効率”こそ重要といわなければならない。

〔追記〕 現在、ホノルル・東西センターの技術開発施設 (Technology and Development Institute) で勉強中なので、国内の文献などに触れることが出来なかったことを申し添えておきたい。

(1971年7月18日 於ホノルル)