

Title	豪州にみる企業経営の現状
Sub Title	Business Administration in Australia : An Empirical Research
Author	藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.3 (1985. 8) ,p.52- 64
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850825-04053836">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850825-04053836</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

## 豪州にみる企業経営の現状

藤 森 三 男

### 1. 本研究の意義・目的

#### ——豪州の産業事情——

普通の日本人の知るオーストラリアは珍しい動植物の国、カンガルー、コアラ、エリマキトカゲとユーカリ、ボトルブラッシュ、ワトルトリーの国であろう。産業では、広大な大地を元資とする鉱業——石炭、鉄鉱や羊毛や牛肉の農業を中心とする第一次産業がまず思い出される国である。たとえばここに日豪学術文化センターのオーストラリア講座のプログラムがあるが、これは日本の豪州に対する関心の典型を示すものである。

オーストラリアの試験管ベビー、ホーク政権の基盤と今後の動向、八十年代後半の日豪関係、ウラン供給の展望と諸問題、日本の国際化とオーストラリア、オーストラリアの労働問題—労働市場と労使関係。

この国の産業、経営に対する日本人の研究は、筆者が調べたところでは、上のような一般的な豪州研究の他には、①対日本貿易の側面—鉱業、農業の特定品目の研究や貿易関係の研究、②ユニオン、または労働問題の研究、を中心によいものがみられるが、経営のやり方、企業構造、戦略など、つまり豪州経営の研究は、まだまだのように見える。それは丁度筆者が四半世紀前に経営学を大学で習った頃、その内容の大部分が、外国からの輸入品で、日本の経営研究が非常に少なかったのと軌を一にしている。現在の豪州でもアメリカ経営研究が中心になっていて、豪州自身の経営研究は

本稿は1985年4月20日、日本経営学会関東部会、慶応大学において発表したものの草稿である。

少なく、学問としての後進状態が続いているようにみえる。

1982年に筆者が豪州を訪問した際、豪州にはすでに企業経営についての研究ストックが沢山あって、日本や欧米と比較してその特徴や異なるところ、同じところを比較研究できると考えていた。ところが、いくら大学の中や政府機関の人にきいたり刊行物を探したりしても、筆者の考えているような経営研究は出てこない。ある教授がよい本だと指摘してくれた本があったが、その本は“The Firm in Australia”という題で、実は筆者と慶応の元同級生である Kyoko Sheridan という、現在は南豪州 Institute of Technology, Elton Mayo School の所長をしている人の1974年の本であった。彼女の素姓はもともと経済理論家であるから、この本は大企業の方が中小企業よりも利潤率は高いか、収益性と成長性は関連があるか、などの命題について論じられているもので、われわれ経営学者のセンスとは違っているものであった。どうも、豪州には求めているような総合的経営資料はないと約3か月かけて確認することができた。というのは、これは自分で資料集めをしなければならぬのではなかろうかとうすうす感じて協力を方々へお願いしている中に、その調査をするならば、相乗りしたいとか、こういう調査項目も入れてもらいたいとかいう要求が電話や手紙でいくつか寄せられてきたからである。つまり、筆者の調査は豪州では今まで行なわれなかったから、このような要求がでてくるのである。そこでアンケートを出した。

アンケートは日本で10年来の経験のある製造業を中心にしたアンケートを少々手直しして比較可能性があ

るように設計した。手直しは豪州の実状に合わせるようにはしたが、最少におさえて、日本と比較できるようにした。日本の製造業では、どんな要因が企業成長にとって重要なか、今までの研究と経験によって解っているからである。

日本の製造業では、トップマネジメント、組織、製品、財務、経営関係の5要素の重要性が指摘され、確認されているから、これと比較すれば豪州の製造企業の経営は大方わかろうというものだ。製造業がわかれば次には、これと第1次産業、第3次産業が比較できるであろう。そして更には豪州の企業経営の特徴、その基礎にある社会経済的要因の解明、日本や欧米との比較研究が行なわれることが期待できる。

ここで豪州の産業事情について一瞥したい。日本の経済構造は簡単にいうと、第2次産業が稼いで第1次産業に貢いでいるものであるが、オーストラリアでは逆に第1次産業：鉱業、羊、牛肉、農産物が稼いで第2次、第3次を食べさせている図式があてはまる。豪州の一次産業は極めて生産性が高く、その分雇用人員が少なくできている。筆者の見聞したのも、ハンターバレーの石炭は山をがりがりやっているだけですぐい生産性があり、日本の炭鉱はどうやってもかなう筈がないと思わせるものであった。牧羊は家族労働だけで五千頭単位である。確かにこれらの産業は国際競争力はあるが、雇用力がなくその点で具合が悪く、したがって生産性は低くとも雇用力のある第2次産業や第3次産業が必要とされるのである（人口比は、現在、農業8.5%、鉱業1.6%、工業18.4%、第3次産業71.5%）。今、製造業に限って話をしても、国際競争力のない諸工業を様々に保護する結果を生じている。かつて、ビクトリア州の繊維工業が欧州、日本のそれが崩壊し、アメリカには余力のなかったとき、1950年頃アジアに進出する好期はあったのを見逃して以降、大した国際競争力のある製造業はない。1978年に筆者が短期訪豪した時、妻からハンドバッグを買ってくるようにいつけられた。牛皮の国である故に、さぞやよいものが手に入ると考えたからである。しかし、どのハンドバッグ屋へいっても陳列ケースにあるのは、イタリア、フランス産か、ごくつまらない豪州産であり、とうとう何も買わずに帰った経験がある。

ことほどさように原料は豊富だが製品はお粗末（つまり一次製品は強く、工業製品はだめ）、という例を沢山上げることができる。鉄鉱石、コーキングコールの産地で鉄の相当部分を輸入する。ハムやチーズでさ

え外国産がまかりとおる。加工度の低い砂糖の精製とかアルミの精練といったものが、国際競争力のある例外的産業である。かかる状態の故に製造業はさまざまに保護されていて、①関税、②輸入割当、③ Local Contents 国産化率、が主要な保護策である。

例えば車であるが、5社(GMH, FORD, TOYOTA, NISSAN, 三菱)あり、3社が日系、2社が米系である。障壁が3つあるから、完成輸入車は中々入ってこない。入ってくれば貴重品である。同じトヨタでも100%日本製と15%（価値基準）だけ日本からパーツが入ってきたオーストラリア製があって、日本製の方が圧倒的人気がある。とくに、中古車は断然値段が違っている。エンジンルームの中の日本語の標識——「2年間無検査で保証します」——をつけて喜んでいいる。中でもマツダは評価が高い。なぜならばこれはオーストラリアで製造していないからである。

このように第2次産業（製造業）は、保護されつつ、雇用機会を社会に与えている故に生き残っているようなところがある。或いは、特殊な製品で競争力のある、アルミニウム製品、砂糖、シリカを原料とする建築材料、近隣で消費される食品などが、第2次産業として成立している。強い1次産業や、一番雇用人口の多い第3次産業を差しおいて、第2次産業のアンケート調査からはじめたのは、日本で製造業についての資料が豊富で、慶応の研究データも10年前からそろっているという便宜上の理由からに他ならない。

## 2. 研究方法——METHODOLOGY

本研究の研究方法は、QAQF……を使って、様々な経営の要因……たとえばトップマネジメントの構造が企業の成長性や収益性とどんな関係にあるか、つまり、社長の意思決定の仕方が強いリーダーシップ型か、そうでないかによって成長性や収益性に差があるかどうかを考えようとするものである。この点については、先述したとおり、日本の製造業における慶応大学を中心とするデータが10年以上に亘って整っており、国際比較をする際の基準として真に便利である。繰り返し調査をした結果、大別してトップ、製品関係、財務、組織、経営基盤の五つの要因の中で、長期に企業の業績に効いてくる要因はトップと経営基盤、中期には製品と組織、短期には財務の要因であることが解っている。そのほか、たとえばトップの中の要因ひとつひとつについてどんな効き方をするか解っている。だ

から、これを下敷にして、豪州の企業(それも製造業)についてアンケートをとれば、いささかのことが解明されるであろうというのが本研究の主たる意図であり、方法である。そのため、日本における調査とほとんど同じアンケート調査を豪州で行なった。質問項目は約100問、アイテムにすると220である。日本の実業界と異なり、なかなか回収率が悪いのには驚いた。最初(1983)の郵送で268社(ランダムサンプリング)の中1社しか返ってこなかったほどである。ねばって電話したり、人の応援を得たりしてあとで53社のデータを得た。ところが、まだ財務データ(業績)がそろわないために——この種の公表されているデータでも変に秘密にしたがる癖が豪州にはある——業績と経営要因の対比はできない。肝心なところが抜けていて恐縮である。——いわゆる単純集計にとどまって何が幾つ、何が幾つと数え上げ、そこからの fact finding に頼らざるをえない。面白そう、興味をひきそうな項目にかぎって報告する。データの数は50社位であるが、項目によって解答数が違っている。この平均約80%は上場企業、規模でいうと平均で現場従業員が429名、事務職員が130名、スタッフ437名、中間管理者98名、子会社が2つといった、日本で言えば中規模の会社になる。解答者は、社長または company secretary。質問された項目は表「アンケート質問項目一覧」のとおりである。これらはもともと日本で、このように質問することが有効であることが解っている項目である故、比較の都合上、日本式であることを知りつつ、そのまま使った質問もある。たとえば、従業員の能力開発制度に対する質問は通信教育への積極的援助など日本式のものである。次には、豪州風に手直ししたものもある。たとえば、Executive Committeeは何名で、その中取締役(Director)と兼ねている人は何名か、その background は、の質問は豪州の実状に合わせたものである。総じて言えば、日本ですでに解明されている質問を主にして、その対比によってある程度解ることが解るだろうという基本姿勢によって設計されているといえる。

## トップマネジメント

### (1) 構造

オーストラリアのトップマネジメントは、通常いわれている西欧型をしている(B. D.)。つまり、最上部に所有と結びついた取締役会があり、次には経営の執行活動を担当する executive committee が存在すると

いうスタイルである。この取締役会は普通社外の人であり、多くの取締役は他の会社の取締役を兼ねている、いわゆる professional director である。一方 Executive は社内であって、専ら、執行活動を担当しており、大部分は取締役を兼ねることはない。ただ、社長、managing director は、両委員会の兼任者である。この点をくわしくみてみよう。

取締役会が企業における最高の機関であり、通常は、企業内の意思決定機関である Executive Committee とは別個に存在しているのが西欧、豪州スタイルである。外部からの取締役の比率、つまり、non-executive director の比率を尋ねてみると(資料1参照)、外からの役員がいない会社、21.74%(日本では、44.2%)、25%まで、21.74%(日本44.2%)、25%をこえる会社、56.52%(11.6%)であって、大半の取締役はいわゆる社外の人である。6名が取締役の絶対数平均(資料2)であるから、日本の方が絶対的に多いといえる。本調査でもっとも多い会社はBHPの30名であるが、これと同じような会社、新日鉄は監査役を含めると52名が取締役会の構成員である。豪州の取締役はしばしば3種類に分類される。第一種は professional director とよばれ、多くの会社のカケモチをしている人達である(director clubのメンバーや富裕な farmer, grazer, メルボルンクラブ, Pitt street farmer)。第2種は、日本の役員と同性格であるところの取締役であり、かつ executive である人達(サラリーマン上りの人が多く、中には、はえ抜きの人もいる)で、代表的なのは、managing director である。第3種は、その他の人々——例えば、法律家、会計士、哲学者、医師、学者、関連会社・大機関株主(銀行・保険)より派遣された人——である。

たとえばCSRは10名の取締役をもち(資料3参照)、10名中8名は non-executive director で、D. Foley 議長は West Pac Bank の議長でもあるプロフェッショナルディレクター、David Block もプロフェッショナルな取締役、残り6名が有識者で、Rupett Myers は UNSW の学長、Davis Vass は Queen Counsel (首相の諮問機関のメンバー)である。また、6名より成る Executive Committee をもち "general management team" とよばれている。この中、Kelman, Campbel の2名が取締役兼任である。

このように取締役会の下に managing director を含む Executive Committee があるのが普通である

(87%)。この Committee の構成員は平均 6.3 人で構成されているが、その分野は、資料 4 のとおりである。ほとんどの企業に存在するのは、Managing Director、財務 Director である。大きい会社になると、Managing Director 以外に担当部署のない General Manager、または Assistant General Manager を数人 (または Company Secretary) がいて、Executive Committee を構成するようである。しかし、普通は M. D. と Financial M. は必ず、大部分の会社では Production M. (0.9 人) と、Marketing Manager (0.8 人) がメンバーに入っている。しかし、この国で非常に重要な分野とおもわれる Personnel Manager あるいは Industrial Manager や企画はメンバーではない方が多い (それぞれ平均 0.4)。ある著者 (Australian Co. Byrt) によれば、この国でもっとも重視されるキャリアーは、まず第一に一般知識の general manager ないし assistant general manager、次には Finance または会計であり、これが managing director への道でもある。意外と少ないのはマーケティング出身者と労務者担当者である。労務出身者では managing director まで殆ど昇進できないといわれている。共に保守的な大会社にあっては、マーケティングのように感覚的で若い人および、比較的従来重視されなかったユニオンとの対応をする人事労務畑の出身者は損をしているようである。次の点は特筆すべきだとおもう。マネージャーとくに general manager 級は比較的長期間、当社に勤務し、その中のあるものは、managing director となって、昇進していくようである。しかし、その数は、取締役会の 3 分の 1 であり、数からいって、取締役会中のかかる manager の力は、日本ほどではないといえる。

## (2) 機能

取締役会が Executive Committee とどんな関係にあるかを調査した。日本にくらべればはるかに強力な取締役会 B. D. がどの程度経営問題 (major management matters) に関与するか、それとも経営政策 (policy matters) に意思決定は限られるかの設問に対して、約 60% が政策に限定されると回答している (資料 5 参照)。そして現実には、大部分の会社が E. C. をもち、それが最高意思決定機関だとしている会社が 72.34% ある。つまり、B. D. が経営政策を決定するのではあるが、実際の主たる経営問題を担当する E. C. が最高意思決定機関であり、B. D. はその責任を達成するに当って、E. C. に依存するところが大きいという回

答が 72.34% 存在しているのである。

この E. C. は日本にくらべると比較的少人数であるから、社長の力は日本に比べ、強大であるようで、意思決定方法を、1. 社長中心型、2. 役員の見意見参考型 (社長の拒否権つき)、3. 役員の見意見中心型で (社長は座長)、に分類すると (資料 6 参照)、

1. 社長中心型が 28.3%、2. の役員見意見参考型 67.4%、3. の役員見意見中心型はわずかに 2 社、4.4% にすぎない。日本でも役員の見意見参考型が一番多く約 70% であるが、1. の社長中心型は豪州の半分以下、12.6% であるにすぎない。平均して 53 歳、12 年間勤続、つまり 41 歳から社長である人のリーダーシップは大変なものようである (資料 7)。彼の出身の地位は、普通、専門経営者で、当社はえ抜き (61.7%) が他社からの移籍 (25.5%) である。合計して 87% がこの種の人である。彼は、今や取締役でもある。そして、CSR の例でみられるように、会長、ないし次期会長にも擬せられている。

## (3) 戦略

戦略は、環境と目標を結びつけるものである。それ故、まずこの 2 つを調査したい。まず環境の変化の認識として、何がもっとも重視するかをみると (資料 8)、わが国の昭和 55 年 (1980 年) 前の状況とよく似ている。つまり、経済的要因が最重視され (82.6%) ついで技術的要因 (15.22%) である。現在の日本の製造業では、1980 年頃より、技術優位の時代に移行した。1982 年には、技術要因が 48.0%、経済要因重視が 36.5% となっている。豪州の製造業は、その意味では一時代前であるが、次に重視する要因を尋ねてみると、技術的要因は非常に高い関心 (次に重視、2 つのとき 74.73%) をひいていて、あるいは、日本のように変化する徴候といえるかも知れない。これと全く同一のパターンは企業目標である (資料 9)、現在の日本では、企業目標として採用されるのは、積極性の強い新製品開発、44.0%、シェア売上拡大、31.2%、コスト低減、14.9% の順である。豪州ではシェア、売上拡大が首位で 29.8%、新製品開発、23.4%、コスト低減、17.0% の順であるが、この様相はやはり、日本の 1980 年頃のそれと似ており、これもあるいは、日本式に変化するのかも知れない (other objective としてとり上げられたものの大部分は profitability)。

しかし、企業の強みはどこにあるかを問うた質問に対して日本と全く違った答が得られた (資料 10)。中でも豪州でもっとも多かった回答、経営陣の優位性は、

日本ではわずか1.9%の回答しか得られていないものであり、わが国で多かった製品の特性・成長性(23.3%)は豪州では非常に少なかった(6.38%)。ほとんど4分の1である〔なお、other factorは、市場のneedと合わせることができるflexibility(2社)、豪州の戦略的地位、remoteness(2社)、天然資源(1社、BHP)〕。およそ豪州では、上記のように経営者は自尊心が強いようで、研究開発に際しても、経営者は積極的に関与して(68.1%)、権限を移譲することは少ないというべきである。経営者は、社内では非常に強い。

### 組 織

組織について豪州においてわかっていたことは、そんなに多くない。全体として、集中的組織を目指すようになっているのか、それとも分散型組織を目指すのか解らない上に、組織構成員の能力開発制度がどうなっているかも解っていない。そこで、ここでも日本の質問をそのまま使用して調査した。ただ組織風土について、ひとつのエピソードを紹介させていただきたい。

日本から進出したある電機メーカーの社長は、組織を日本式に「風通し」よくしようとして、オフィスを豪州のようなマネージャーが1人ずつ個室をもつ方法から、日本式に全員追い込み部屋方式にしようとした。これはマネージャー連の大反対に出合うことになる。もともとマネージャーは、この個室をもらうために一所懸命に働いてきたともいえるからである。中には辞めようとするものさえあったという。日本から赴任したばかりの社長は、部屋の改造と引換えに大型のCompany Carをマネージャーに与えざるをえなかった。マネージャーは一般従業員とは区別されるべきものとの意識が大変に強いのである。

まずプロジェクトチームであるが、2つの質問をしている(資料11)。1つは新製品開発、新設備投資について、もう1つは原価引下げ、合理化についての質問である。プロジェクトチームがあるかとの質問に対してそれぞれ85%以上が“yes”と答えている。そして、現在、あるなしにかかわらず、将来はどうするか、との間に対しては、96%がP.T.を使うと答えている。日本の統計は、この10年間、好況の時にP.T.が多く、不況の時には少ないのがその傾向で、水準としては、新製品開発型も原価引下げ型も同様で、多くて80%、低い時に65%である。規模別には、大企業の方が中堅企業より5%~10%も位高いのが日本の統計である。豪州をこの水準でくらべると、会社の規模が小さいこと

を勘案すると、豪州はP.T.を非常にさかんに使っているといえよう。日本の大企業よりは更に5%ほど水準が高い。この企業で、この12カ月間にどんな組織変更があったかを書き込んでもらった。集権化も分権化も並存している。たとえば、製品別の部門を設けた(CRS)、マーケティング部門を販売部門とマーケティング部門に分解、財務コントローラーを設けた、州ごとの部門をコストセンターである地域ごとに分割、といった分権的なものも、トップマネジメントの数を減らしたり、Financial managementとCredit managementを一つにしたり、general managerの権限を強化したりする集権的な会社も、並存しているが、もっとも特徴的なことは、アンケートにfree handで、項目がなく書き込むことはめんどうなことであるにもかかわらず、60%迄に企業が組織変更を書き込んでくれるほど、はっきり認識しており、また各社とも頻繁にこれが行なわれているということにある。比較的、人を自由にクビにできるお国柄によるのかもしれない。

### 組織改革に対する抵抗、雇用調整

企業の中の組織間を移動し、場合によっては職種を変えることは、西欧諸国においてはユニオンの縄張りdemarkation問題ともからんで大問題であるという。これに反し、わが国では、企業内に労働市場があるがごとくに次々に新しい職種に移動していくことが多い。このような環境の下では、西欧諸国ほどの組織変更に関する抵抗はない。次のようなアンケート調査を試みた(資料12)。

トップマネジメントが組織変更を行なう場合、貴社では次のいずれがもっとも近いですか。1.ミドルにおいて、ほぼスムーズだが、ローワーにおいては相当の抵抗がある。2.ほぼスムーズ。3.ミドル、ローワーともにスムーズ、抵抗が相当ある第一水準は非常に少ない(2.7%)。それ故に、わが国企業は事業を多角化し、転換し易い労働事情にある。豪州では大きな抵抗が予想されたのだが、これが意外であって……大きな抵抗はあるものの(54.5%)、スムーズにすすむというのも37%ある。予想したほどではない。しかし、問題にすべきは組織変更の程度である。前述の自由書込方式で書いてもらった企業の組織変更をみても、大規模な、職種の転換にわたるものはなく、販売部門の単位を州別から地域別にする、マーケティング部門を販売部門と統合するといった類のものである。書物に書いてある

ように、職種間にまたがる移動は非常に難しいようである。その代りに経営者のもっている、もうひとつの強力な手段は、首切りを含む雇用調整策である(資料13参照)。上から、残業カット、一時帰休、管理職の昇給ストップ、臨時工・パートの解雇、マネージャーの給料カット、一般従業員の昇給ストップ、希望退職、従業員の解雇、——上から2つはまあ大したことはない。3番目から段々雇用の中核にふれるもので、一番最後の項目は解雇である。実に67.39%、大手の会社がこれをおこなっているわけである。石油危機の時さえ、わが国では、7%ほどであった。一方、マネージャーの賃金カットはたった1社である(わが国では55.3%)。基本的な体質の違いのようなものをみることが出来る。ついでに労使問題について設問した。

労使関係の最大の問題は何かという問に対しては、大別して三つの回答があった。1.首切り(redundancy)、2.労働時間の短縮(40h/wを38h/w or 35h/wに)、3.賃金(indexation + 当社分)、前2つが圧倒的であった。その他にはChange from arbitration to conciliation, Attempt by unions to secure payments, benefits outside of stipulated award provisions.

#### 能力開発

わが国の企業では、組織よりは個々の人材の能力の方を重視する傾向があり、「経営は結局は人である」とよくいわれる。そのために、能力開発には非常に熱心である。それも企業にとって必要な能力に限らない汎用的なものまでも教育している。しかし豪州も予想外に盛んである(資料14)。上から合宿研修制度、外部講習会、通信教育への援助、留学、教育訓練休暇、能力開発センター、能力・資格による昇給、定期的研修、昇進試験、研究発表、目標管理、ジョブプロテクションの11制度だが、日本のそれとくらべても採用率は遜色ない。とくに外部講習会・通信教育への援助は80%をこえ、study leave(教育訓練休暇は日本の定期的な研修をはるかに越える比率である。及ばないのは、昇進試験(24.8%に対し、わずか4.4%)位のものである。同じような傾向が従業員のモチベーション向上の制度についてもいえる。意外に(筆者にとって)充実していて驚きであった。上から日本語でいうと、従業員持株制度(日本、88.8%)、家庭のための慰安制度(63.5%)、従業員クレジットユニオン制度、社宅(85.8%)、持家援助(79.0%)、カウンセラー(17.1%)、社内報

(84.2%)、永年勤続ボーナス(94.4%)、企業年金(71.3%)、成果配分(14.6%)、従業員共済制(53.5%)、やや実施率は日本に比べると下がるものの、立派なものである。その他としては

Production bonus, Sales bonus, Lookout 84 プログラム、高業績または有意義な行為に対し、仲間からの推せんでインセンティブを出す。マネージャーに対して Company car を提供する。

Holding Job 雇用保証をする。従業員に対して財務的援助、ローンの提供をする。

従業員生命保険(自己負担なし)、傷害保証をかける。品質注意プログラム Quality Awareness Program を実施する。

なかなか立派なものである。豪州でも色々工夫されているわけで、従業員モチベーションは日本の専売特許ではないということだけはいえる。

#### 勤労意欲増進の考え方

(資料16参照)上述のように、色々な施策をやっているが、もっとも効いてくるのは、やはり賃金給与と考えているようで、54.5%(ブルーカラー)、31.1%(ホワイトカラー)、ついで、仕事そのものである(22.7%、28.9%)。日本でも両項目は重視されているが、ブルーカラーでは、作業条件を重視が一番多く(35.3%)、ホワイトカラーでは上下関係や、地位昇進も同様に重視されている。豪州の従業員は、manager と worker がはっきりわかれていて、worker が昇進することは少いとされている。

そしてこの労働者はユニオンと結びついていて、そういう大きな制約の中で経営者はいろいろ工夫をこらし、一所懸命にやっているようにみえる。

その結果、あるときにはたとえば能力開発制度のように日本と酷似しているように表現されることもあり、また、まったく違っているようにも見えるのだが、本当の経営の実状を知らなければ、軽々に結論を出すわけにはいかない。この研究は次の点を補う必要がある。

発表したトップマネジメント組織や能力開発は、制度的なものであるから、まだよいとして、戦略、政策に結びつくものは、もっと豪州の実状を知って解析する必要があること。QAQF 分析をしてどの要因が重要か分析してみる。業績と要因の対比(経営分析)をして、どの要因が業績に大きくか解明する必要があること、である。

アンケート質問項目一覧

1. 一般事項	4. 3 部門の責任体制	6. 4 技術(R&D比率, 基礎研究・応用研究, 新設備比率, 応用技術水準, 研究水準比較, R&D目標の設定, 研究成果の評価, 企業内コミュニケーション)
1. 1 企業名, 住所, 電話, テレックス	4. 4 組織改革	7. 外部関係と生産管理
1. 2 回答者名, 地位	4. 5 コンピュータ利用状況, 管理体制の強化	7. 1 外注比率
1. 3 企業の産業分類	項目	7. 2 外注方針
2. マネジメントの構造・機能	5. 能力開発マネジメント	7. 3 子会社(数, 連結財務)
2. 1 政策決定・意思決定機関	5. 1 能力開発制度(ミドル対象, 一般従業員対象)	7. 4 系列
2. 2 Managing Directorと意思決定	5. 2 従業員のモチベーション	7. 5 系列内の主体性
2. 3 意思決定グループ	全社的間接的項目, 現場的直接的項目, 従業員の勤労意欲増進のための考え方(ブルーカラー, ホワイトカラー), 組織改革に対する抵抗	7. 6 株主の状況
2. 4 最高意思決定機関の構成員	5. 3 従業員のモラル(大卒者, 高卒者)	7. 7 上位10者の比率
2. 5 Managing Directorと取締役の背景, 年令, 就任年, 外部取締役	5. 4 雇用調整策	8. 財務
3. 企業戦略決定の要因	5. 5 従業員状況	8. 1 銀行取引の方針
3. 1 企業の環境要因	中間管理者, スタッフ, ブルーカラー, ホワイトカラー	8. 2 設備投資に対する最重要資金
3. 2 為替レート, 対米ドル, 対日本円	5. 6 賃金, 給与	9. 労使関係
3. 3 オーストラリアや経済の見通し(短期, 中期)	5. 7 労働力の特徴	9. 1 ユニオンメンバーの有無
3. 4 企業の強み	平均勤続年数, パートタイマー比率, 身体障害者雇用率, 高年労働者, 若年労働者率	9. 2 所属ユニオン名
3. 5 企業目標	5. 8 定年延長についての考え方	9. 3 ユニオン間の調整
3. 6 R&D	製造戦略	9. 4 最重要の労使問題
3. 7 長期計画	6. 1 製品の性格	9. 5 コンサルテーション
3. 8 売上高伸び率(楽観基準, 悲観基準)	主力製品のセールスポイント・%, 新製品比率, 衰退製品比率	10. 顧客
3. 9 コンテンションシンプラン	6. 2 マーケティング	保存パーツの期間
3. 10 売上目標(対本年比)	販売促進戦略, 主力製品のマーケットシェア, 流通チャネル(国内, 海外), 輸出比率	11. コミュニティ関係
3. 11 多角化	6. 3 生産	11.1 汚染基準
3. 12 多角化の方針	諸財務業績, 省資源・省エネルギー対策	11.2 公害基準の公表
3. 13 海外戦略		11.3 公害防止協定
3. 14 利益の分配		11.4 独自の安全基準の設定
4. 組織構造		11.5 住民に対する情報の提供
4. 1 プロジェクトチーム		11.6 現地住民の雇用率
4. 2 プロジェクトチーム結成の方針		11.7 寄附金
		12. 発展途上国関係
		12.1 海外子会社
		12.2 海外会社の貸金水準
		12.3 本工場との水準比較
		13. 業績



資 料

1. Ratio of the External Directors

What is the ratio of the number of Directors invited to be on the board from outside the firm to the total number of Directors? Please indicate the average ratio for the last three years.

- ( ) None from the outside .....21.74%
- ( ) Less than 20% ..... 8.70
- ( ) Between 20 and 25% .....13.04
- ( ) More than 25% .....56.52

2. Directors Absolute Number

- 3.....30.23%
- 6.....27.91
- 9.....30.23
- 12..... 9.30
- 30..... 2.23
- Mean ..... 5.9

3. CSR 社の取締役 10名, 1984年, 同社 annual report より。

Sir Noel Foley (68) : director since 1966, chairman since 1980, also chairman Westpac Banking Corporation.

Mr Gordon Jackson (59) : general manager 1972-82, director since 1972, appointed deputy Chairman 1983.

Sir John Overall (69) : director since 1973, architect and town planner.

Mr David Voss (50) : director since 1973, Queen's Counsel.

Mr David Block (47) : director since 1977, investment banker.

Sir Bernard Callinan (70) : director since 1978, consulting engineer.

Mr Keith Steel (66) : director since 1979, former chief executive AMP Society.

Sir Rupert Myers (62) : director since 1981, metallurgist and former vice-chancellor University of New South Wales.

Mr B. N. Kelman (57) : general manager, a civil engineer, joined CSR in 1966 and became a director in 1973.

Mr A. J. Campbell (60) : deputy general manager, an economist, Joined CSR in 1968 and became a director in 1973.

CSR 社, Executive Committee メンバー 6名, 同社レポートより。

取締役兼任 2名, Mr B. N. Kelman, Mr A. J. Cambell.

Mr W. A. Bennett (46) : assistant general manager, a chemical engineer, joined CSR in 1959.

Mr J. G. Campbell (47) : assistant general manager, a chemical engineer, joined CSR in 1953.

Mr E. F. Herbert (50) : assistant general manager and company secretary, an economist, joined CSR in 1962.

Mr A. W. McAuley (52) : assistant general manager, a chemical engineer, joined CSR in 1954.

4. Makeup of the Decision-Making Group

Please fill in the following table to show numbers of the highest decision-making group by management field.

<u>Management Field</u>	Numbers (e. g. 1 or 2)				平均	注 1) 3人...4.26% 4人...2.13
	0人	1人	2人	平均		
Managing Director	2.13%	95.74%	2.13%	1人	2) 3人...4.26	
Production Management	34.04	48.94	10.64 <sup>1)</sup>	0.9	3) 3人...8.51	
Financial Management	12.77	78.72	8.51	1.0	4人...10.64	
Marketing Management	36.17	51.06	8.51 <sup>2)</sup>	0.8	5人...8.51	
Personnel Management	63.83	36.17	0	0.4	6人...0	
Planning, Research and Development	59.57	38.30	2.13	0.4	7人...0	
Others (Please specify)	61.70	6.38	8.51 <sup>3)</sup>	1.9	8人...2.13	
Total :				6.3人	9人...0 10人...2.13	

5. Policy Formation and Decision Making

Does your firm's board of directors make decisions on policy matters or major operational matters as well?

- ( ) Policy matters only.....57.78%  
 ( ) Major management matters as well .....42.22

Does your firm operate an executive committee with its memberships consisting of Managing Director and Managers?

- ( ) Yes.....87.23%  
 ( ) No .....12.77

If yes, is it the highest decision making group in your firm and the board of directors is very much dependent on this group for its responsibilities of policy formation and overall management of the firm?

- ( ) Yes.....72.34%  
 ( ) No .....14.89

6. Managing Director and Decision Making

How do you describe the Managing Director's functional role in your firm's highest decision-making group?

- ( ) Decisions are made exclusively by him though other members' views are taken into account as supportive input. ....28.26%  
 ( ) Decisions are made by the group but he is in a position to reject them, i. e., he has the power to veto them. ....67.39  
 ( ) Decisions are made completely democratically and the role of Managing Director is simply to provide chairmanship. .... 4.39

7. Backgrounds of Managing Directors and Directors

How do you describe your firm's Managing Director's background? Please check one of the following descriptions.

- ( ) He founded the firm and has remained as its Managing Director since then. .... 4.26%  
 ( ) He has remained as its Managing Director after inheriting ownership and/or

- control of the firm..... 8.51  
 ( ) He has worked his way up to the position of Managing Director in the firm.  
 .....61.70  
 ( ) He was recruited from another firm.....25.53

8. Determinants of Corporate Strategic Decisions

Please indicate as to what factors in a changing business environment your firm considers important when mapping its strategic decisions. Please number the following factors in order of importance. (e. g. 1 to 5).

	最重視	次に重視 の合計
( ) Economic factors.....	82.61%	17.58%
( ) Political factors .....	2.17	30.77
( ) Social factors .....	0	26.37
( ) Technological factors .....	15.22	74.73
( ) International factors.....	0	50.55

9. Corporate Objectives

Please indicate the order of importance (e. g. 1 to 11/12) amongst the following corporate objectives in your firm's case.

	最重視	次に重視
( ) New product development.....	23.40%	32.26%
( ) Expansion of the market share for your firm's product line...	29.79	40.86
( ) Amicable local community relationships.....	0	0
( ) Improvement of export performance and or offshore business activities .....	4.26	23.66
( ) Production costs rationalization .....	17.02	38.71
( ) Rationalization of redundant workforce .....	0	8.60
( ) Increase of employee welfare .....	2.13	0
( ) Production and market diversification.....	4.26	25.81
( ) Takeover and merger with other firms.....	2.13	12.90
( ) Improvement of consumer services and consumer relations...	6.38	8.60
( ) Increase of the firm's capitalization.....	0	2.15
( ) Other objectives (please specify) .....	10.64	6.45

10. Company Strength

Where do you think your firm's strength lies? Please number the following points in order of importance (1 to 8/9) in contributing to that strength.

	最重視	次に重視
( ) Wide recognition of the corporate image and the excellence of your firm's product lines .....	29.79%	40.43%
( ) Management competence and capabilities of your firm's executives .....	34.04	36.17
( ) Uniqueness and growth potentials of your firm's products...	6.38	21.28
( ) Efficient and hardworking workforce and good industrial relations.....	6.38	34.04
( ) Good working relationships with subcontractors.....	0	8.51

	最重視	次に重視
( ) Access to efficient distribution channels.....	2.13%	25.53%
( ) Assured market following for your firm's products.....	12.77	12.77
( ) Efficient plant and equipment.....	4.26	19.15
( ) Other factors (please specify).....	4.26	2.13

### 11. Project Team

Do you operate any project teams for new product development or for new major investment projects?

- ( ) Yes.....87.23%  
 ( ) No .....12.77

Do you operate a team for planning and implementing production cost rationalization of production input?

- ( ) Yes.....85.11%  
 ( ) No .....14.89

What is your company's policy regarding the use of the project team in future, irrespective of whether it does or does not operate such a team at present? Choose one of the two categories below.

- ( ) The company will use a project team to deal with increasing market competition and also with the requirement of reduction of production/marketing costs.....95.74%  
 ( ) The company will not use any project teams.....4.26

### 12. Resistance to Organizational Reforms and Changes

How easily (or difficult) do you believe your company could introduce organizational reforms or changes? Please select from your assessment which of the following descriptions best suits your situation.

- ( ) Smooth acceptance through middle management but appreciable resistance put up by rank-and-file employees which frustrates management attempt to effect changes.....8.70%  
 ( ) Some resistance among both middle management and rank-and-file employees. Yet the efficiency of management is not impeded.....54.35  
 ( ) Management functions smoothly with middle management as well as rank-and-file employees.....36.96

### 13. Employment adjustment measures

What employment adjustments has your firm introduced in the last two years? Please tick those adjustments employed.

- ( ) Reduction of overtime work.....76.09%  
 ( ) Temporary retrenchment.....34.78  
 ( ) Curtailment of pay increases for managers.....67.39  
 ( ) Dismissal of temporary and part-time workers.....58.70  
 ( ) Cutting of the salaries of the managers.....2.17  
 ( ) Curtailment of pay increases for rank-and-file employees.....30.43  
 ( ) Appeal for voluntary retirement.....32.61  
 ( ) Retrenchment of some rank-and-file employees .....67.39

14. Human Resources Development Program

Please indicate by ticking those schemes your firm operates from the following human resources development programs for members of the middle management, and the rank and file employees.

However, if any of these programs was introduced or abolished during the past 12 months, please indicate introduction or abolition by placing symbols O or X, respectively, next to the bracket boxes any programs so affected.

	Middle Manage- ment	Rank and File
Training centre program (e. g. at least one program partici- pation each year).....	( ) % 53.33	( ) % 37.77
Active support and subsidy for attendance in classes held outside the company or study by correspondence.....	( ) 84.45	( ) 62.22
Study at university in Australia or overseas.....	( ) 37.77	( ) 6.66
Paid leave for study and training.....	( ) 28.89	( ) 15.55
Participation in the programs offered by a self-development centre or a study group.....	( ) 28.89	( ) 26.66
Awarding of pay increase for improving work ability and work qualifications. (e. g. night classes.).....	( ) 40.00	( ) 42.22
Encourage attendance in the periodic seminars (e. g. more than a week's equivalent of such attendance.) .....	( ) 58.82	( ) 18.18
Assessment for promotion by scholastic examination.....	( ) 4.44	( ) 4.44
Opportunities provided for the publication of reports and for discussing the findings or research into the appraisal of personnel performance. ....	( ) 15.55	( ) 4.44
Self assessment of performance and analysis of the findings....	( ) 24.44	( ) 13.33
Job rotation to increase the diversity of work experience and expertise.....	( ) 40.00	( ) 51.11

15. Employees' motivation

What particular schemes does your company operate for the purpose of inducing greater drive among its employees for harder work and performance improvement?

Please indicate by ticking from the list below those schemes employed.

5.2.1 Company-wide Schemes

( ) Employee equity-share holding scheme.....	34.78%
( ) Social and recreational activities for the employees and their families....	43.48
( ) Employees credit union scheme.....	21.74
( ) Subsidized company housing .....	10.87
( ) Support for employee home purchase plan .....	13.04
( ) Personal counselling services.....	32.61
( ) Employees' newsletter (edited by employees).....	41.30

- ( ) Bonus payments for long services .....30.43%
- ( ) Private superannuation scheme.....82.61
- ( ) Profit sharing scheme .....13.04
- ( ) Employess' mutual aid plan..... 2.22
- ( ) Others (please specify) .....21.74

16. What, in your view, determines the employee's motivation?

Please indicate in order of importance (1 to 6) your views concerning the following factors. Please distinguish your responses separately in regards the blue collar workers and white collar workers.

	最重視 %	
	Blue Collar	White Collar
Salaries and wages.....	54.55 ( )	( ) 31.11
Work environment and conditions.....	2.27 ( )	( ) 11.11
Better human relations between superiors and subordinates.....	13.64 ( )	( ) 13.33
Better human relations among colleagues.....	2.27 ( )	( ) 6.67
Status associated with the position and promotional opportunities.....	4.55 ( )	( ) 8.89
Fulfillment of the work itself.....	22.73 ( )	( ) 28.89