

Title	豪州企業の内部組織：オーストラリア企業経営の実証研究(2)(和田木松太郎教授追悼号)
Sub Title	Empirical Research Notes : The Organizational Nature and Structure of Australian Companies(Memorial Issue of the Late Professor Matsutaro Wadagi)
Author	藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.5 (1987. 12) ,p.17- 32
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19871225-04054257

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.

三田商学研究
30 卷 5 号
1987 年 12 月

豪州企業の内部組織

—オーストラリア企業経営の実証研究(2)—

藤 森 三 男

はじめに

本稿は先に発表した豪州企業のトップマネジメントにつぐオーストラリア企業経営の実証研究の
続編である。¹⁾

1984年以降、郵送及び面接の双方を並用して実施された調査はおよそ次のとおりである。調査回答は製造業の71社より回収された。その中80%が上場企業である。資本が外国系の会社もあり、アメリカ系、欧州系、日系も含んでいる。地域的にはヴィクトリア、ニューサウスウェルズ、南オーストラリア、西オーストラリア、クィーンズランドの各州に分布している。

従業員数でいうと、男子ブルーカラー平均570名、ホワイトカラー130名、マネージャー135名であるから、日本でいうと中規模企業である。比較対象となった日本の製造業は雇用人員平均4,000名である。アンケートの回答者はトップマネジメントである。²⁾

分析中にでてくるD値とは、いわゆるQAQF、定性要因による定量分析より導き出されたものである。QAQFは、企業業績・モラルと様々な定性要因との有意性を検証しようとする手法であるが、ここで業績とは収益性(総資本利益率 平均2.500)と成長性(売上高伸び率 平均2.500)の合成値(平均5.000)であり、モラルはSD法によって現場従業員と本社大卒従業員の各5段階評価の平均(5.000)である。今、定性要因、たとえば能力開発制度の充実度が積極的、平均的、消極的である企業の業績を調べたところ、それぞれ5.238、5.018、4.521であったとする。最大の値5.238と最小の値4.521との間に統計的に有意の差があるかどうかを検定(5%)して、もし差があればそれをD値と名付ける。D値が大きければ、能力開発制度の充実度を調査することが望ましいことになる。企業業績が異なる原因を見出せる可能性があるからである。D値分析によって、どのような

1) 拙稿、「豪州企業のトップマネジメント」三田商学研究、第29巻、特別号

2) 社長又は company secretary

要因が豪州企業で業績に対して貢献しているか、日本の製造業とどのように似ているか違っているかを知るのが本調査の目的である。

日本的経営

ここで豪州の企業経営と比較の基準になる日本経営を一瞥したい。このところ、日本の経済・経営の効率の高さが、特に石油危機以来、又、日米比較に際しては米国の貿易収支の逆調以来、喧伝されている。その際、日本の高生産性の事由としてとり上げられるのは、実に様々である。中には単純に欧米と比較し、その差の大きいものをもって原因とする日本経営味噌汁論の如きものさえ存在する。これは論外としても、日本経済の高生産性の理由として社会的マクロ的には、国全体の投資の大きさというハードウェアによるのか、たとえば貯蓄率の高さというソフトウェアによるのか³⁾判別して論じられていない。また、ミクロ的にも技術レベルの高さ、生産システムのよさといったハードウェアなのか、人事管理といったソフトウェアに原因があるのかも判然としない。おそらくは、この双方が一体となって作用していると考えられるが、従来の経営学では、このソフトウェア中心に論じられて、日本的経営といえ、企業内組合、年功序列、終身雇用といった人事・労務、組織関係の諸制度およびその背景にある日本の心情が、まず取上げられている。あたかもこれらのソフトウェアが日本経営成功の秘訣であるが如くである。もちろん、日本の経営効率がそのようなソフトウェアの故でなく、本来的に製造技術水準の高さや研究開発による製品技術のよさ、生産システムのよさによっているとする見解も存在する⁴⁾。また、日本全体をソフトウェア社会、高次コンテキスト社会と位置づける見解もある⁵⁾。

本稿は一見、従来のソフトウェア偏重の経営学の立場を踏襲するが如くであるが、豪州企業全体を俯瞰し、経営諸事象の中での組織面について日豪比較を試みることを目的としているものである。

組織とは

組織とは、ある目的のために構成員が集まって形成される結合体のことである⁷⁾。又、一方戦略論では、企業体そのものを指し、或る特定の環境変化に応ずる諸活動（戦略）を実施する主体を指し

3) 拙稿、「日本企業のもつ長期的思考と柔軟性」三田商学研究、第25巻6号、p. 124

4) C. J. McMillan "The Japanese Industrial System" Walter de Gruyter 1984, p. 25

5) 通産省産業政策局企業行動課、61年版「総合経営力指標」p. 164

6) E. D. Hall "Beyond Culture" 1977 Double Bay p. 45

7) D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, "Writers on Organization" における各論、訳書、北野利信「組織とは何か」評論社

ている。しばしばO構造とよばれ、E構造と対比されるものである。いづれにせよ、⁸⁾ 構成員が集まって共同することは組織とよばれるものにとって不可欠である。組織の発展を、この共同概念によってみると、人は近代化に伴って或る特定の目的についてだけ結合して組織を作る傾向がある。かつての家族のように、ほとんど全ての活動を共同するのでは大規模組織たりえないからである。宗教活動について教会・寺院、軍事について軍隊、教育について学校、医療について病院などは、ある特定の目的についてだけ共同している組織であるが、えてして本来の目的にとどまらず、包括的な目的をもつことがある。これらは共同体と呼ばれているが、又、それが長期間維持できず分裂することもしばしばである。

ところで、株式会社組織は営利を目的として、ヒト、モノ、カネが結合した組織である。この点については疑問がないが、日本の企業は、その目的を表す社是・社訓において率直に当社は利潤を目的とするとは言わず、⁹⁾ 「産業報国」や「和協一致」¹⁰⁾ と述べている。このことから、日本企業は営利を目的としていないと考えるのは誤ちであって、社是が目的よりも従業員の心の持ちよるを示すものとすれば了解はつく。ただし、この社是を行動指針とすれば、営利を直接的に獲得することにならないというのも事実である。日本では会社の仲間が、会社以外の場所で業務外の事で色々な形できき合うのもその現れで、共同体的体質がそこに存在している。一方、営利目的が先鋭的に出てくる欧米の企業では、利益という目的を達成している経営者は、それ故に尊敬され、利益がなければ言い訳が立たないのが原則である。

つまり、個人主義を基調として欧米型のようにある側面(利潤性)だけで共同する企業を創立し、儲かれば配当し、儲けた経営者も手厚く処遇される組織を理念型として考えるか、それとも共同体的に幾つかの側面を共有して、経済の場だけでなく生活の場としても会社、つまり集団主義の理念型をもう一方の極とするかである。

かように、共同体的な日本の企業組織と本源的な利潤目的をそのまま持ち続けている欧米の企業、その流派に属すると考えられる豪州企業とを比較することにより、より鮮明にその組織的な特色を知ろうとするのが本稿の目標である。

1. 組織構造

(1) 組織

次は本調査で、どのような労働者が雇用されているか豪州を比較したものである。

8) H. B. Thorelli, edited "Strategy + Structure = Performance" 1977 Indiana Univ. Press p. 10

9) 松下電産の社是

10) 日立製作所の社是

	(豪)		(日)	
労働者数	男子ブルーカラー	570.7名	全従業員	4,004名
	男子ホワイトカラー	130.2名		
	マネージャー	135名	中間管理者	408名
勤続年数	7.7年		17年	
停年 ¹¹⁾	法定 男子	60~65歳	58.5歳	
	女子	55~60歳		
賃金	402.98ドル/週		310.2千円/月	

豪州と日本の製造業組織の比較といっても、日本の方が大型で、豪州は日本企業の中型企業相当の組織であることに留意する必要がある。この中で日本にくらべて豪州の製造業は婦人労働者が約半数(51.8%)で年齢も男性31.2歳と異ならない30.1歳であること、勤続年数は男女とも予想されたように日本にくらべると短いことなどが目につく。

(2) 分権管理 プロジェクトチームと事業部制

組織が分権的であるか集権的であるかは、かつて組織論の大問題であった。

まず、新投資及びR&Dについてプロジェクトチームの存在を質問した。

表1 R&D及び新大規模投資についてのプロジェクトチーム

	(豪)		(日)	
1. yes	71社	86.6%	404社	80.0%
2. No	11	13.4	101	20.0

表2 原価低減・計画についてのプロジェクトチーム

	(豪)		(日)	
1. yes	65社	79.3%	388社	76.8%
2. No	17	20.7	117	23.2

豪日とも同一の分布型をしている。組織の大変革をせずにプロジェクトに応じてタスクフォースを作るとすれば、こんなことになるのであろう。一方、分権管理そのものについてみると表3、4の如くである。

表3 事業部制

	(豪)		(日)	
1. 採用している	73社	90.1%	237社	47.0%
2. していない	8	9.9	268	53.1

11) 日本では中高年の雇用対策の意味もあって停年延長問題が考えられ、事実、統計上各社の停年は除々に上り、更には停年後の再雇用も存在する。当面の停年延長は60歳を目標としている。一方、豪州では男性の停年を55歳に引下げ、60歳の社会年金支給まで企業年金 superannuation を支給する早期退職が模索されている。

表4 事業部制の責任体制

	(豪)		(日)	
	社数	%	社数	%
1. 事業部で目標 (ペナルティー付)	58社	86.6%	144社	67.2%
2. 本社で目標 (ペナルティー付)	9	13.4	80	32.8

一見、豪州企業は分権的で、日本の製造業企業は集権的であるが如くである。事業部を採用している企業は90.1%にのぼり、自ら目標を設定する事業部も86.6%である。統計によれば、確かに日本においては機能別組織の方が事業部組織よりも多い。しかしながら分権組織がよいか集権組織がよいかは明確ではない。企業の規模や多角化の程度がより関連するからである。日本企業でも大企業ほど事業部に熱心であることが知られ、一方、豪州では地域が広く地域分権的である必要が事業部導入の動機となっている。又、QAQFによって事業部の有無と業績とを調べても有意の差があるとはいえない。どのような組織形態でも、効率的に機能させることが、組織そのものよりソフトウェアの運営の方が、重要であるとおもわれる。

2. 能力開発マネジメント

組織と従業員との間にどんな調整手段がとられているか、つまり組織運営上のソフトウェアの日豪比較を試みよう。

(1) 勤労意欲増進のための方針

欲求段階説によると、人間の欲求は、より直接的生理的なものから心理的なそれへと発展するとい¹⁵⁾う。どんな側面を重視して勤労意欲増進がはかられているのか、ブルーカラー、ホワイトカラーに分けて両国それぞれに質問したのが表5である。

ブルーカラー従業員でもっとも重視される勤労意欲増進策は、豪州においては何といても給与・賃金という経済的条件で50.6%であるのに対し、日本は作業条件重視が35.8%である。もしも給与・賃金と作業条件とをひとまとめにすれば、豪州は合計53.1%、日本は58.8%となり、両国ともこの初期段階の欲求がブルーカラーにおいて過半数をこえることになる。これに比べれば人間関係重視は、上司・部下と同僚間を合計しても、豪州では24.0%、日本では14.0%であり、又、仕事そのものを重視するのは、20.3%、25.6%と少数に留まっているといつてよく、両国企業ともプ

12) 通産省企業活力委員会「企業活力に関する実態調査」1982年3月によれば、事業部中心に37.2%対し機能別組織中心62.8%である。

13) 通産省産業政策局企業行動課「企業活力」1978. 東洋経済, p. 72

14) 通産省企業行動課, 昭和60年版「総合経営力指標」(製造業編) p. 73

15) A. H. Maslow "Motivation and Personality" 1954 Harper & Brothers p. 70-72

表5 従業員の勤労意欲増進のための方針

ブルーカラー	(豪)		(日)	
	社数	割合	社数	割合
1. 給与・賃金を重視	40社	50.6%	115社	23.0%
2. 作業条件を重視	2	2.5	179	35.8
3. 上司と部下の人間関係重視	14	17.7	55	11.0
4. 同僚間の人間関係重視	5	6.3	15	3.0
5. 地位・昇進を重視	2	2.5	8	1.6
6. 仕事そのものを重視	16	20.3	128	25.6
ホワイトカラー	(豪)		(日)	
	社数	割合	社数	割合
1. 給与・賃金を重視	22社	27.5%	46社	9.1%
2. 作業条件を重視	10	12.5	3	0.6
3. 上司と部下の人間関係重視	14	17.5	71	14.1
4. 同僚間の人間関係重視	4	5.0	3	0.6
5. 地位・昇進を重視	6	7.5	58	11.5
6. 仕事そのものを重視	24	30.0	322	64.0

ブルーカラーに対しては給与・作業条件等を重視していることが解る。

QAQFの結果は表6のとおりである。日本では業績、モラルともに昇進や仕事そのものを重視する企業が優れており、それに対して豪州ではモラルに関する限り人間関係重視の企業がよい結果を示している。D値分析及びカテゴリーのパーセントを比較してみると、日豪が違った労務政策をブルーカラーに対してとっていることを感じさせる結果である。

表6 ブルーカラーの勤労意欲増進策と企業業績・モラル

	(豪)		(日)	
	業績	モラル	業績	モラル
1. 給与・作業条件	5,015	3,444	4,900	3,229
2. 人間関係	5,149	* 3,800	4,878	3,231
3. 昇進・仕事そのもの	4,670	3,077	* 5,375	* 3,587

ホワイトカラーの勤労意欲増進策と企業業績・モラル

	(豪)		(日)	
	業績	モラル	業績	モラル
1. 給与・賃金	5,015		5,323	3,296
2. 人間関係	5,149		4,903	3,235
3. 昇進・仕事そのもの	4,670		5,017	3,356

一方、ホワイトカラー従業員については、豪州では、仕事そのもの30.0%、賃金・給与27.0%、上下の人間関係17.5%、作業条件12.5%の順であり、日本では、仕事そのもの64.0%、上下の人間関係14.1%、地位・昇進11.5%、の順であるが、その数値を概観すれば、日本においてはホワイト

カラーの勤労意欲増進策は仕事そのものに集中しており、豪州では給与、作業条件、人間関係、昇進・仕事そのものに施策が分散して、統一的方向はないとみることができる。

又、表6でみるとおり、ホワイトカラー従業員について勤労意欲策の中心点は日豪とも明確に指摘できない。ブルーカラーでは豪州では人間関係重視がよく、日本では仕事そのものがよいといった観察結果はホワイトカラーについては見出し難い。

(2) 従業員モラル

モラルを5段階のSD法によって同業他社と比較したのが表7である。

表7 従業員モラル

	(績)				(日)			
	大卒		高卒 ¹⁶⁾		本社大卒		現場高卒	
1. 低い	0社	0.0%	0社	0.0%	8社	1.6%	3社	0.6%
2. やや低い	5	6.8	3	3.9	50	9.9	38	7.6
3. ほぼ同じ	31	41.9	45	57.7	269	53.3	290	57.7
4. やや高い	27	36.5	21	26.5	136	26.9	131	26.0
5. 非常に高い	11	14.9	2	11.5	42	8.3	41	8.2

豪州の方がモラルはやや高い方に寄っている。この種のアンケートでの注意点は、日本ではやや悲観的に、欧米ではやや楽観的に解答されがちであるということである。また豪州の大卒者は、日本程多くなく、本統計ではわずかに3.6%である。¹⁷⁾ かくの如きデータでは、大卒、高卒をそれぞれ両国相互に比較するより、大卒・高卒モラルの国内比較を国際比較する方がよい。まず日本では大卒も高卒も同じ分布をしているところに特徴がある。それに対し豪州は大卒者のモラルが高く、やや高い、非常に高いを合計すると、51.4% (高卒38.4%) にものぼっている。日本では、かつての複線型人事管理が陰をひそめ、大卒・高卒を一本化して公平に取扱いようになっているのに、豪州では別個に管理していることの結果であると考えられ、いきおい下級のブルーカラーのモラルに影響を与えているのであろう。

(3) 組織改革に対する抵抗

組織を変更することに伴い仕事が変わることに対する抵抗は、産業別労働組合が確立している豪州においてデマケーション問題が生じ、一方、日本の労働組合は名にし負う企業別組合である故、組織変更の痛みを我慢する傾向にあることが予想される。

16) 高卒者とは School Leaver のこと、10年生、日本の高一相当までが義務教育で、以降、意志により学校を離れることができる。卒業生といわず School Leaver とよぶ。

17) 高等教育の就業率は1982年、豪州26%、日本30%である。出所、国連統計年鑑

豪州では本アンケートに対し回答者が自由記入してくれた最近の組織変更は、実に様々であるが、およそ次のとおりである。

1. 集権化 例えば、製造部門を5部門から3部門へ、機能別部門から州別責任制へ、総支配人の下へ集権化、販売部門の集約化、利益センター設立による集権化、販売部門を機能部門から責任単位へ、財務部門とクレジット部門の集約

2. 分権化 例えば、地域別分権管理を製造、販売・貿易、子会社別機能組織に、より分権化大きく分権化へ、マーケティング部門を数部門に分割——意思決定を州別・コスト責任を地域別に、意思決定を民主化し第二第三レベルに権限を移譲

3. 再編成など 例えば、課の再編成、部課長の更迭、トップマネジメントの総入替、製造と計画機能の調整、製品及び諸機構の合理化

表 8 組織・改革に対する従業員の抵抗

	(豪)		(日)	
	社数	割合	社数	割合
1. 相当の抵抗	9社	11.1%	15社	3.0%
2. 多少の抵抗	46	56.8	278	55.0
3. 組織運営はスムーズ	26	32.1	212	42.0

表8でみるかぎり、やや豪州は抵抗が存在する傾向にあるものの、豪・日には大きな差は認め難い。この結果は、豪州の労働者は組織改革に抵抗すること、日本の労働者は組織改革に柔軟であること、を前提にするならば驚くに値する。しかし本調査がトップマネジメントに従業員に対する感じ方を質問している性格のものであり、現実よりも積極的姿勢をもつ豪州の経営者は、組織変更に対し従業員が大きく抵抗していると回答しないものと考えれば、結果は了解できよう。¹⁸⁾

企業の柔軟性を保持する方策として、レイオフを含む雇用調整策に多分に依存する西欧型と、合理化や組織変更に伴う人事移動に依存する日本型とは、組織改革に対して当然違った姿勢をもつものとおもわれるが、比較は回答者の考え方が違っているときには特に注意せねばならない。

表 9 組織改革に対する抵抗と企業業績

	(日)
	業績
1. 抵抗有	4,774
2. 抵抗無	* 5,352

日本では表9が示すとおり、組織改革が従業員に受け入れられる企業の業績が優れている。組織に

18) 拙稿、前述論文、三田商学研究、第29巻、特別号、p. 135、豪州では経営者の優秀さを自ら誇り、それが企業の強みの第一のものとする企業が36.6%ある（日本 2.2%）。

対して従業員が柔軟に対応することは、日本において業績と係わりがあるといえる。逆にいうと組織変更には従業員の抵抗がない形で進めねばならない。

(4) 雇用調整

日本においては、本当の不況という経済環境は、石油危機以前、戦後、存在していなかった。その折には精々、周辺労働としてのパートタイマー・臨時工の解雇、女工さんの結婚退職の奨励、新規雇用の手控えがあった程度である。しかし、石油危機以降、事情は一変した。従来、環境変化に対応するには、正の方向に機械を導入し、それに伴う人事移動をもって当たっていたのが、雇用の中核に負の方向に対応、たとえば賃金カット、レイオフをせざるを得なくなってきた。一方、豪州では機械導入による合理化、人事移動は困難であるが、レイオフをすることによる調整策を実施して企業の柔軟性を保持してきたと考えられる。

表 10 雇用調整策 (過去2年)

	(豪)		(日)	
	社数	%	社数	%
1. 残業カット	54社	66.7%	190社	37.6%
2. 一時帰休	21	25.9	36	7.2
3. 臨時工・パートの解雇	37	45.7	140	27.8
4. 管理職の昇進・昇給ストップ	43	53.1	80	15.9
5. 管理職の賃金カット	1	1.2	136	27.0
6. 出向制度	—	—	226	45.0
7. 一般従業員の昇給ストップ	20	24.7	13	2.6
8. 早期停年制	28	34.6	47	9.3
9. 希望退職者の募集	—	—	44	8.8
10. 一般従業員の解雇	50	61.7	15	3.0
11. 新規学卒者の採用中止	—	—	118	23.5

日本では不況になると、一時帰休、パートの解雇など周辺労働から手をつけ、管理職の昇給、賃金カットから一般従業員に、最終は解雇に及ぶコースをとる。¹⁹⁾ 豪州でも不況期には、周辺労働から中核労働へ雇用調整が及んでいくことには変りがなからう。全般的に、全ての項目について豪州の方がパーセントが高く、雇用調整を盛んに実施している様子を示している。但、管理者の賃金カットは1社に過ぎない。すでに契約によって決定しているマネージャーの賃金のカットは困難であることを示す数値である。解雇が61.7% (日本3.0%) の企業に及んでおり、管理職の昇給・昇進ストップが53.1% (15.9%)、残業カットが66.7% (37.6%) と企業に及んでいるのは、日本のそれと比較するとき驚くべき比率である (制度上、対応するものが存在しないとの理由で出向、希望退職、新規学卒者の採用停止についての豪州の統計は無い)。やはり豪州の雇用調整が盛んであるとの予見は当たっていた

19) 通産省企業行動課, 前掲資料, 60年版 p. 101

といえよう。

業績、モラルとの関係をみると、表11のとおり豪日とも、雇用調整は不況の時に実施するものであり、好況の時に安易にするものではないことが示されている。これはたとえ豪州であっても当然であろう。また、雇用調整は従業員のモラルを落とすことも証拠づけられた。レイオフが日常茶飯事といわれる豪州でも、これは不愉快なことには変わりがなく、モラルに影響するもののものである。

表 11 雇用調整の程度と企業業績・モラル

	(豪)		(日)	
	業 績	モラル	業 績	モラル
1. 消極的	* 5,068	* 3,714	* 5,949	* 3,500
2. 平均的 豪日 2項目 1~2項目	5,016	3,591	4,989	3,313
3. 積極的	4,441	2,857	4,206	3,162

(5) コンピュータ利用

コンピュータは企業において、業務、管理、意思決定に使われるが、近年は通信技術との結合、性能の向上、価格の下落などから新しい可能性が増大し、応用範囲が広がる傾向にある。統計によれば、日本の製造業のコンピュータの利用割合は年々着実に増え、調査14業務の平均60%にも及んで²⁰⁾いる。これに相当する豪州企業は52.1%で、日本企業の方が進んでいるものの、殆ど同一パターンである。豪州は財務の国らしく財務に関係する管理手法にコンピュータが利用され、会計管理91.4%、在庫管理87.7%、原価計算86.4%、給与計算81.5%、顧客管理75.0%が3/4をこえている。日本の製造業企業に対して豪州が著しく劣ると考えられるのは工程管理55.6% (日73.5%)、品質管理32.1% (56.6%)、人事情報管理49.4% (63.8%) で、非財務的な管理である。コンピュータの利用は必要性が高く、かつ導入可能性の高いものから順次に実行されるもの故、両国企業の差は、必要性和可能性、とくに必要性、つまり何が重大と考えるかに依存する。それによれば、豪州では財務的側面であり、日本では財務的側面に加えて人事情報、品質管理、工程管理など非財務的側面で、その分、日本企業のコンピュータ利用が進んでいるのである。

また、コンピュータ利用度と企業業績、モラルとの関係をみると、日本の製造業では、コンピュータ利用は積極的企業はモラル、業績に関係することが解²¹⁾っている。しかし豪州における本調査ではD値は出なかった。かつて日本がそうであったように、コンピュータ利用度がある程度の高さに達しないと効果が上らないものとみえる。

20) 通産省企業行動課, 前掲資料, 60年版 p. 75

21) 通産省企業行動課, 前掲資料, 60年版 p. 79

(6) 最近の重点管理体制

石油危機以降、日本企業は管理体制の強化に力を注いできた。これを11項目に亘って質問してみると、2大管理というべきは、原価管理と品質管理である。そして重点はしだいに原価管理から品質管理へ移行しつつあるとみることができ、世にいわれる日本のQC重視を裏付ける資料がある。²²⁾

表 12 管理体制の強化項目 (最も重視)

	(豪)		(日)	
	社数	%	社数	%
1. 原 価 管 理	40社	50.0%	106社	21.2%
2. 工 程 管 理	28	35.0	51	10.2
3. 品 質 管 理	8	10.0	168	33.6
4. 購 買 管 理	8	10.0	11	2.2
5. 在 庫 管 理	34	42.5	53	10.6
6. 得 意 先 管 理	10	12.5	24	4.8
7. 下 請 管 理	3	3.8	3	0.6
8. 物 流 管 理	3	3.8	31	6.2
9. 債 権・信用管理	10	12.5	15	3.0
10. 資 金 管 理	20	25.0	21	4.2
11. 人 事・労務管理	7	8.8	17	3.4

日本の製造業の品質管理、原価管理重視に対して、豪州製造業はコンピュータ利用のときと同様に、管理の重点はやはり財務である。即ち上位4つをとってみると、原価管理(50.0%)在庫管理(42.5%)、工程管理(35.0%)、資金管理(25.0%)であって、工程管理を例外とすれば、各れも財務的色彩の強いものである。財務担当取締役 Financial Director がトップマネジメントのNo2である事実と合わせてみると理解し易い。²³⁾日本の品質管理体制と対比できる豪州企業の特質である。

(7) 能力開発制度

日本の企業組織を論ずるとき、常に話題にのぼるのは従業員の能力開発である。「組織は人なり」とは、組織そのもの、ハードウェアよりも、組織成員の能力、ソフトウェアの方が重要視される状態を指し、従業員の能力開発をするための諸制度が注目される原則である。これは日本の経営者の信念ともいえるものである。

豪州の能力開発制度をアンケートの11制度についてみると、ミドルマネジメント対象では平均38.5%(日 42.7%)、一般従業員では平均31.0%(日 41.3%)で、概観したところ日本にくらべやや劣るものの充実している如くである。とくにミドルマネジメントの差(4.2%)は、一般従業員における差(10.3%)にくらべて小さく、ミドルにおける有給訓練休暇34.6%(日 6.8%)、大卒者の定期研修会46.3%(16.5%)、ジョブローテーション49.4%(39.7%)、一般従業員における有給訓練休暇

22) 通産省企業行動課, 前掲資料, 60年版 p. 84

23) 拙稿, 前掲論文, 三田商学研究, 第29巻, 特別号 p. 129

29.6% (7.4%) は、日本に勝ってさえいる。日本においてはミドルと一般従業員との差は極めて小さい (1.4%) のに比して、豪州では7.5% と大きいというべきで、複線型に人事管理が実施されていることの現れであろう。ミドルと大きく20%以上異なる制度には、外部講習会、定期研修会がある。

表 13 能力開発制度 (ミドルマネジメント対象)

	(豪)		(日)	
1. 合宿研修	47社	58.0%	348%	69.3%
2. 外部講習会・通信教育への援助	64	79.0	438	87.3
3. 留学・出向	24	29.6	160	32.1
4. 有給教育訓練休暇	28	34.6	34	6.8
5. 能力開発機関の設置	25	30.9	178	35.7
6. 能力・資格を反映する昇給制度	37	45.7	193	38.7
7. 大卒者の定期研修会	37	45.7	82	16.5
8. 昇進試験	7	8.6	145	29.1
9. 人事考課に結びつく研究論文	15	18.5	114	22.9
10. 自己申告による目標管理	21	22.9	276	55.3
11. ジョブローテーション	40	49.4	198	39.7
平 均		38.5%		42.7%

能力開発制度 (一般従業員対象)

1. 合宿研修	37社	45.7%	313社	62.4%
2. 外部講習会・通信教育への援助	54	66.7	441	88.0
3. 留学・出向	16	19.8	236	47.2
4. 有給教育訓練休暇	24	29.6	37	7.4
5. 能力開発機関の設置	20	24.7	193	38.7
6. 能力・資格を反映する昇給制度	34	42.0	211	42.3
7. 大卒者の定期研修会	20	24.7	110	22.1
8. 昇進試験	6	7.4	192	38.5
9. 人事考課に結びつく研究論文	9	11.1	132	26.5
10. 自己申告による目標管理	16	19.6	259	51.9
11. ジョブローテーション	40	49.4	228	45.7
平 均		31.0%		41.3%

能力開発制度の充実度、つまり諸制度の採用数とモラル・企業業績との関係は、日本においては、能力開発制度が次第に充実する中で有意の正の相関が長期間存在することが知られている²⁴⁾。それも初期にはモラルだけ有効で業績には関与しなかったのが、1977年あたりから業績とも相関²⁵⁾し、現在に至っている。

これに対し豪州では、制度採用数とモラル・業績との間に相関は認められていない。しかし、単純的にいくつかの制度に有意の相関を認めることができる。表14によると、ミドルマネジメント

24) 通産省企業行動課、前掲資料、62年版 p. 72

25) 通産省企業行動課、前掲資料、60年版 p. 90

については留学・出向制度，能力・資格を反映する昇給制度，一般従業員については合宿研修制度，留学・出向制度が個別に有効であることが伺われる。

表 14 能力開発と企業業績 (豪)

	成長性	収益性	業績	モラル
ミドルマネジメント				
留学・出向制度 ¹⁾				* 3,900
能力・資格を反映する昇給制度 ²⁾	* 3,390		* 5,733	
一般従業員				
合宿研修制度 ³⁾		* 2,735		
留学・出向制度	* 2,334	* 2,519	* 5,852	

1. Tertiary Education Sponsorship (Incl. Overseas)
2. Special Pay Award for Qualification
3. Training Centre Program (>1 week/year)

(8) 従業員モチベーション制度

従来から日本の経営はこの種のプログラを多用しているといわれてきたが，豪州について殆んど同一の，従業員のモチベーションを高めるべく実施されている全社的な制度と現場的制度とを調査した。

表 15 従業員モチベーション制度 (全社的)

	(豪)		(日)	
1. 従業員持株制度	28社	34.6%	452社	89.5%
2. 家族のための慰安制度	37	45.7	341	67.7
3. 社内預金 ¹⁾	17	21.0	291	57.7
4. 社宅	11	13.6	436	86.5
5. 持家制度	14	17.3	404	80.2
6. カウンセラー制度	25	30.9	86	17.1
7. 社内報	37	45.7	422	83.2
8. 永年勤続報奨制度 ²⁾	26	32.1	475	94.2
9. 週休2日			467	92.7
10. 企業年金 ³⁾	67	82.7	376	74.6
11. 成果配分	17	21.0	446	88.7
12. 従業員共済	3	3.8	282	56.0
13. その他 ⁴⁾				

1. Employee's Credit Union
2. Long Service Bonus Payments
3. Private Superannuation
4. その他として，生産奨励金・販売奨励金，Lookout 84 プログラム”，高業績又は有意義な行為に対し同僚からの推薦によるインセンティブ，マネージャーに対し company car の提供，雇用保証，従業員に対する財務援助，ローンの提供，従業員の生命保険・傷害保険（自己負担なし），品質注意プログラムの実施による奨励

法制により労働者の労働条件が十分にととのっている豪州においても、自分の企業の従業員の“やる気”をひきだす必要はあろう。また、一般従業員 rank and file がユニオンと結びつき、様々な制約がある中で経営者は工夫をこらしている。まず企業年金が圧倒的である。もともと社会保険が50歳～55歳(女)、55歳～60歳(男)から支払われるのであるが、その上に個別の付加年金を支払う企業が、これが税控除項目とはいえ、82.7%ある。ついで従業員家族の慰安45.7%、従業員社内報45.7%、従業員持株制34.6%、永年勤続報奨制32.1%、カウンセラー制度30.9%である。この中で注目すべきは従業員持株制34.6%である。たとえ一部の従業員に適用されるものとしても、1/3をこえる企業が自社株を社員に所有してもらおうとしていることは、安易にレイオフをするといわれる豪州企業にあって、永年勤続報奨制が32.1%であることと合せて興味ある事実である。全体としてみると、豪州のモチベーション対策の実施率は日本に劣るものの相当の充実度といえよう。

しかしながら、表16でみるとおり日本の製造業では、モチベーション増進の対策は有効に作動しているとみることができのに対して、豪州では必ずしもうまくいっていないとみえる。日本ではモチベーション制度に積極的な企業ではモラルも企業業績も優れている上に、長期間同一の傾向のまま継続していることは特筆されてよい。²⁶⁾

表 16 従業員モチベーション(全社的)取組と企業業績・モラル

	(豪)		(日)	
	収益性	業績	業績	モラル
消極的	* ₂ 2,847	5,204	4,521	3,015
平均的 (豪 3項目 日 8～9 項目)	2,252	4,652	5,018	3,249
積極的	2,292	4,742	* 5,238	* 3,511

豪州で現場的なモチベーション制度をみると、目標管理 52.6%、提案制度 40.5%、報奨制度 48.1%が目につき、日本で強調されている小集団活動はほとんど無い。

表 17 従業員モチベーション制度 (現場的)

	(豪)		(日)	
	社数	割合	社数	割合
課業標準設定についての目標管理	41社	52.6%	302社	59.8%
ジョブローテーション	26	33.3	226	44.8
ジョブエンリッチメント	11	14.1	188	37.3
仕事達成に対する報奨制度	37	48.1	129	25.6
提案制度	30	40.5	482	95.4
小集団活動	0	0	436	86.9
その他	5	6.7	—	—

26) 通産省企業行動課, 前掲資料, 60年版 p. 94

おわりに

日本の企業組織はきわだった特色をもつといわれる。それ故に「日本の経営」といえば組織を中心にしたもの、企業内組合、年功序列給、終身雇用が主として取上げられてきた。そして組織そのものも然る事ながら、成員の能力や、柔軟に人事移動ができたり、他人の職務を手伝い得る多能工であったりする能力・態度・姿勢、つまりソフトウェアが重要視されるのである。このソフトウェア重視の組織は、品質管理が製造システムにつき様々な工夫をこらして製品の品質向上を企てるのと全く同様に、色々な工夫を組織にほどこして、組織効率の向上を行なってきたのである。日本において有効であったこれらの項目が、豪州ではどうであるか調査してみると、

(1)分権管理 豪州企業が分権的傾向であるか集権的であるかは解らない。ただ日本並に分権的に事業部が多いのは、多角化の程度を同一と仮定すれば、地域的に拡散しているが故であるとおもわれる。プロジェクトチームの利用状況は80%近辺で両国類似している。

(2) 勤労意欲増進のための方針 ブルーカラーでは、給与・賃金というインセンティブが人間関係や仕事そのものよりは重視される。また、モラルに関与するのは人間関係重視の方針である(日本では昇進、仕事そのものがモラルに関係している)。全体としては日本と違った労務管理が行なわれている様子がうかがわれる。

又、ホワイトカラーについていえば、日本では仕事そのものを重視する企業が約2/3を占め、圧倒的多数であるのに対し、豪州では統一の方策はない上に、どの施策が効果的であるかも判明しない。

(3)モラル 大卒者(多分マネージャー)のモラルが、高卒者より高い。これは日本企業の両者ともほとんど同じパターンにくらべて明らかに違っている。組織が複線型になっている結果である。

(4) 組織改革に対する抵抗 日本と比較して、やや従業員の抵抗が存在するものの、さほど大きな差ではない。これは回答者の主観的判断であることに留意する必要がある。但、D値分析の結果、日本では抵抗なく受け入れられる企業の業績が有意に優れているのに対し、豪州では組織改革に対する従業員の抵抗の有無は、業績に対して有意の差を生じない。

(5) 雇用調整 日本にくらべると豪州では雇用調整は頻繁に行なわれている。とくに解雇66.7%、管理職の昇給・昇進ストップ53.1%、残業カット66.7%は驚くべきデータである。逆に管理職の賃金カットは1社にすぎない。しかしながら、D値からみて雇用調整は好況の時に安易に実施されるものでなく、企業業績の悪いときに止むをえず行なわれる性質のものであることは日豪とも同

じである。又、雇用調整は両国とも従業員モラルを落とすものである。

(6)コンピュータの利用 豪州企業のコンピュータ利用は、会計管理91.4%、在庫管理87.7%、原価計算86.4%、給与計算81.5%、顧客取引管理75.0%などの財務に関わる管理に集中し、日本の工程管理、人事情報、品質管理など非財務的管理も重視する姿勢と異なっている。

(7)最近の重点管理 豪州ではコンピュータ利用と同様に、最近の重点管理も、また財務的体質が強い。原価管理50.0%、在庫管理42.5%が2大管理である。これに対し日本では重点が原価管理より品質管理に移行していて、豪州とはくっきり違っている。

(8)能力開発 ミドルマネジメントの能力開発は相当に充実していて、外部講習会への援助79.0%、合宿研修58.0%、大卒者の定期研修会46.3%、ジョブローテーション49.4%は日本に勝っている。しかし、日本がミドルと一般従業員との間に実施率の差が少ないのにくらべるとき、豪州では差が大きく複線型人事管理になっている。また、日本ではこれら諸制度が企業業績・モラルに関与するのに対し、豪州では相関が認められない。

(9)従業員モチベーション 豪州でも従業員のやる気をおこさせる様々な工夫がされている。企業年金82.7%、家族の慰安45.7%、社内報45.7%、従業員持株制34.6%、永年勤続報奨32.1%、などがそれである。安易にレイオフをされるといわれる中で、個別企業との結びつきを強調した企業年金、永年勤続報奨制、従業員持株制が多く実施されていることは興味深い。しかし日本のように、それらが業績モラルに有効に作動しているとはいえない。

上記のごとき調査は、生産システムや販売機構といったハードウェアの組織ではなくソフトウェアと呼ぶべきものが主であったから、豪日の間には大きな相違があった。ハードウェアそのものには大きな相違はないとおもわれる。ソフトウェアの差は豪州の管理体制が財務中心に考えられていること、ブルーカラーとホワイトカラー、大卒者・マネージャーと一般従業員との間に管理上の差があることなどを背景としているものであろう。このような背景や原因をさらにさぐることができれば、豪州企業の特徴が真に理解できるようになる。