

日系多国籍企業の経営戦略・ガバナンス構造 に関する研究ノート¹

——ドイツ日系現地会社への実態調査に関するレポート——

和田 美 憲

(同志社大学経済学部准教授)

1 はじめに

本稿は、ドイツ国内で事業所を持つ日系企業へのアンケート調査および現地の日本人マネージャーへのインタビューに基づき²、グローバル化が進展する情勢の中、日本の多国籍企業がどのような特徴を備えているのかを明らかにするための資料と研究の方向性を示すことを目的としている。すなわちドイツにおける現地事業所の経済活動、意思決定プロセスまたはマネージャーの認識を通じて、日系多国籍企業の経営戦略とガバナンス構造の更なる理論的・実証的分析を行うための暫定的な研究ノートと言える。

近年、グローバル経営や多国籍企業の実践は多様化し、急速な勢いで変化を遂げている。そうした多国籍企業の実践を捉え、将来の方向性や望ましい経営や組織のあり方を検討するのは極めて困難な仕事である。すなわちこれまで国際経営論や多国籍企業論として議論されてきた理論的・実証的研究だけでは、現実を反映することが出来なくなってきたと言わざるを得ない。また日系多国籍企業の実証研究やケーススタディでは、現地の事業所に直接、経営や組織に関するアンケート調査を行ない、その結果を統計的に分析した研究は、これまであまり行なわれてこなかった。したがって日系多国籍企業の実態を客観的に把握するために今回の調査結果は貴重なデータを提供している。そしてこの研究ノートにおいては、これまでの研究成果と今回の実態調査とを照合させることで、日本企業のグローバル経営や多国籍企業を検討するための新たなフレームワーク構築の手がかりを模索することにしたい。少なくとも今回の調査結果は、これまでの多国籍企業を分析するフレームワークでは捉えきれないことを確認する。

多国籍企業の分析として特に重点を置いた分野は、企業間競争・提携、権限委譲、そしてワークモチベーションの3分野である。アンケート調査やインタビューでも以上の3分野に関して質問を行っている。本稿の構成は以下のようになっている。2章では実態調査の特徴を記述し、ドイツと日本の経済の特徴と日系多国籍企業の分析上の注意点を挙げる。そしてアンケート結果を集計したサンプルデータの特徴をまとめる。3章、4章、5章ではそれぞれ上記の3分野に関する調査結果を示し、これまで多国籍企業に関する研究成果を踏まえて検討を行う。

6章では、この研究ノートで明らかになった点をまとめ、今後の研究課題と方向性を示すことにする。

2 実態調査の特徴と基本データ

アンケート調査の目的は、多国籍企業としての日本企業の現地におけるグローバル戦略と権限委譲の特徴の精査ならびにワークモチベーションの日独比較である。調査の対象は、デュッセルドルフ商工会議所の会員でドイツ国内に事業所を開設している日系企業460社である。会員には日本を代表する大企業の子会社がほぼ含まれている。ドイツにおける日系企業の拠点の地域的な特徴を反映し、商工会議所に会員は、デュッセルドルフを中心とするノルトラインヴェストファーレン州に拠点を置く企業が大半である。それに続いてフランクフルト経済圏が会員のドイツにおける2番目の拠点として挙げられる。さらにはミュンヘン経済圏やベルリン経済圏に拠点を置く企業が会員に含まれており、これらの会員企業も調査の対象とした。調査の方法は、アンケート文書を現地事業所の代表名宛に郵送で配布した。そして匿名によって事業所の基本データを直接回答する形式と、経営戦略、本社との関係、日本人の働き方に関する質問に対して、概念や程度を表す語群から選択する形式とを用いた。

今回の調査がドイツで実施されており、ワークモチベーションに関しては基本的に日本人と現地人との比較⁴となっている。また日系企業の経済活動もドイツを中心とするEU域内となっている。それゆえドイツ日系現地会社を多国籍企業として分析するためには、日本とドイツにおける経済システムの特徴を考慮し、ドイツ経済圏というバイアスに注意しながら分析を進める必要がある。ドイツと日本の経済システムは、Albert (1991) や Dore (2000) によって、類似した経済システムとして紹介されてきた。アングロ-サクソン型の自由競争経済圏に対して、ドイツを含む大陸ヨーロッパ経済圏に日本を含めた資本主義の特徴を「ライン型資本主義」や“coordinated capitalism”として表現されることもある。しかしながらその特徴として挙げられていた「平等な社会」や「銀行による経営への大きな影響」、「質の高い労働力」などの特徴は、90年代から徐々に変化を遂げてきた。その背景には、ドイツでは1990年の東西ドイツの統一と2000年のEUの通貨統合、日本では90年代のバブル経済の崩壊と金融制度改革などが挙げられるであろう。経済規制の緩和や民営化を含む両国の政策をみても、市場の自由化を推進していることは明らかである。このような状況を踏まえ、Wada (2008) では、日本とドイツ企業の財務データを用いて、企業のガバナンス構造に違いがあることを明らかにし、両国の企業行動をモデル化している。結論として、労働者と株主との間に起こる利害の対立を調整するメカニズムが日本とドイツでは根本的に違っており、日本では企業内において経営者と労働者の間でコーディネーションが行われ、ドイツでは企業内において経営者と株主の間でコーディネーションが行われる可能性が示されている。このようなドイツと日本の企業行

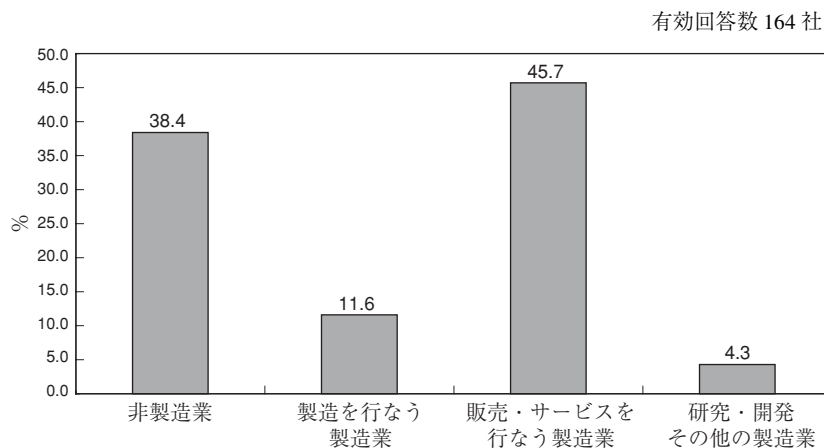


図1 事業所の分類

動に関する比較研究の結果もドイツにおける日系企業の行動の分析には、重要になってくるであろう。

それでは実態調査の集計データについて解説を行う。図1はサンプルとなる事業所の分類を示している。回答のあった事業所のうち、製造業の占める割合は61.4%、非製造業の占める割合は、38.4%となっている。この数字から、在デュッセルドルフ日本国総領事館が実施した2007年度「進出日系企業の実態調査」結果に報告されているNRW州における製造業の割合58%と今回の調査結果との差異が非常に小さいことが確認できる。したがって今回の調査から得られた結果は、無作為抽出によって得られた偏りのないサンプルと考えることができ、母集団としてのドイツ現地日系企業の分析を行なうことを可能とする。

また製造業を、製造を行なう事業所、販売・サービスを行なう事業所、研究開発・その他の事業所として分類した。正確には、製造以外の業務を並行して行なっている場合も、製造を行なう製造業として分類した。その理由としては、製造を行なう製造業と販売などを行なう製造業では、その経営戦略や生産性などに定性的な違いがあると想定していることが挙げられる。

従業員一人当たりの売上高 (Umsatz) のサンプル平均値は、17,3151,260 EURで、最小値と最大値がそれぞれ16,000ユーロ、4,569,000,000ユーロと分散が大きい分布である。また全従業員数のサンプル平均値は、228.78人で、最小1人から最大23,000人とこのサンプルも分散が大きくなっている。海外における日系企業の子会社は、その機能や役割が多様であり、日本本社の業績や規模と一致しないことがしばしば起こるので分析の際には注意する必要がある。

マネージャー (管理職) のうちで非日本人が全マネージャーに占める割合のサンプル平均値は、66.4%であった。この指標は、権限委譲の問題や日系企業の現地化の問題と関連がある。吉原 (2002) には、海外子会社の現地人社長比率は、日本が38.5%、ドイツが40%とアメリカの77%、フランスの74.8%と比べてかなり低い数字が報告されている。さらに海外子会社の統括方法で最も採られている方法が、日本本社からの日本人経営管理者の派遣であるという

報告もある。今回の調査では、現地会社のトップマネージャーの大多数は、日本人であった。しかしながらマネージャー職の半数以上を、現地人が占めていることが示されている。現地人マネージャー比率が権限委譲の程度とどのように関連しているのかを統計的に検討することは、興味深い研究の1つであろう。

本社の出資比率のサンプル平均値は94.95%であった。しかも138社は出資比率が100%と回答しており資本関係の点からは、本社と現地事業所のつながりは極めて強いことが分かる。設立年については、サンプル平均値は、1987.17年で、1985年のプラザ合意後の円高要因による多国籍企業の展開が始まった直後となっているのは、偶然ではないであろう。

本社からの派遣社員の平均値は5.52人、滞在期間の平均値は4.92年となっている。これらのデータは日本の雇用慣行と言われている出向やジョブ・ローテーションと本社による海外子会社の統括という役割を持つ派遣労働者の存在を日系多国籍企業の特徴として分析するために有用である。石田（1999）では、海外派遣社員の実態を分析しており、成功のための能力、モチベーション、満足度の程度などについて報告されている。しかしながら海外派遣者の現地会社における役割と影響力に関する実証分析は十分とは言えない。派遣社員数および派遣社員の滞在期間と権限委譲や業績との関連についての分析は、日系多国籍企業の特徴を明らかにするためにも必要となるであろう。

3 競争・提携・取引戦略

現地事業所の経営戦略の特徴について検討するため、競合他社との関係、取引先との関係においてどのような戦略が選択されているのかについての質問を行った。この章では、その結果をまとめ、日系多国籍企業の戦略について議論を展開する。まず競合他社との関係からみることにしよう。競合他社数のサンプル平均値は、14.33社であった。日本企業が主要な競合他社になると答えた現地事業所は、55社であった。また回答のあった事業所のうち、56社は非製造業者であった。そしてその中で27社の非製造業が日本企業を競合他社とみなしている。つまり約半数の非製造業者が、日系企業を海外市場において競合他社とみなして、経営を行なっている。

図2は競合他社との競争分野についての結果をまとめている。43.6%の事業所が、「製品・サービスの質競争」と回答している。それに続き「価格競争」が26%、「技術力競争」が15.1%、「マーケットシェア競争」が10.7%、「特に競争なし」が2.7%となっている。また図3に表されている競合他社との協力分野では、「協力なし」が60.6%になっており過半数を占めている。続いて「市場拡大での協力」が18.6%、「製品・サービスの質の向上での協力」が10%、「経営効率性向上での協力」が7.1%、「技術力向上での協力」が3.5%となっている。この結果は、日本企業の特徴として挙げられる商品力・技術力の優位性とその競争優位性を独自の経

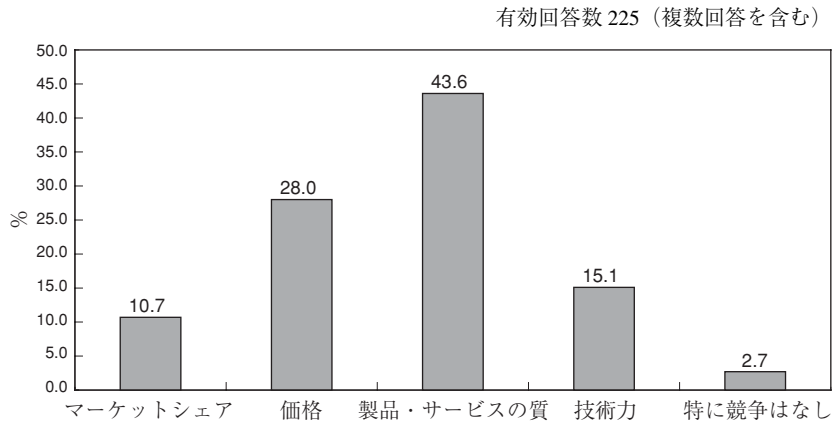


図2 競合他社との競争分野

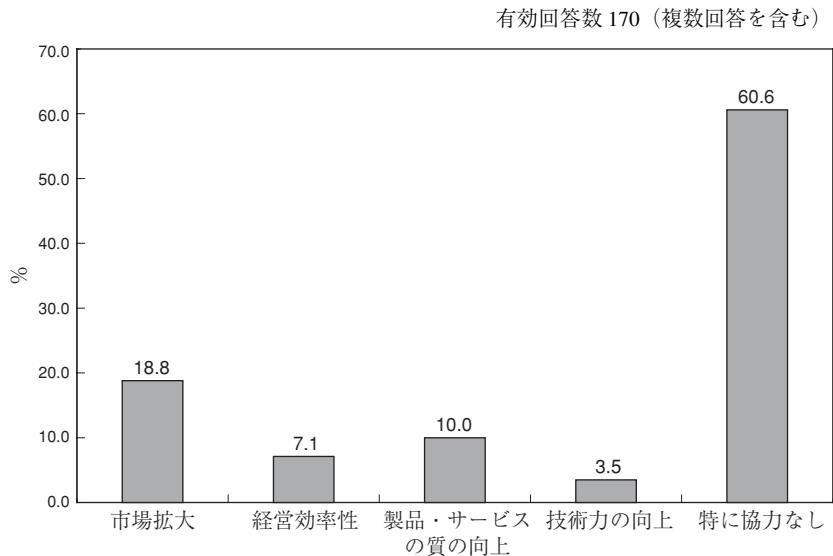


図3 競合他社との協力分野

営努力により維持しようとしていることが反映されている可能性がある。非製造業の日本企業間での高い競争の程度を鑑み、海外の市場にあっても、価格ではなく製品・サービスの質で競争する日本企業の特徴を映し出している可能性がある。

次に取引先との関係における経営戦略についての結果を示す。販売先の平均は 339.43 社で、仕入先の平均は 51.14 社であった。図 4 は主要な取引先との交渉事項の頻度を示している。最も頻度が高いのは、「製品・サービスの質」で 41.9% となっている。この結果は競合他社との競争分野と一致している。続いて「取引単価」が 38.7%、「取引数量」が 13.4%、「共同プロジェクト」が 3.2%、「交渉なし」が 2.7% となっている。ここでも日本企業が優先するとされている製品・サービスの品質を取引の重要課題としている。またその一方で取引先との共同プロジェクトに関する交渉の重要度は、高くはないとしている事業所が多くみられる。

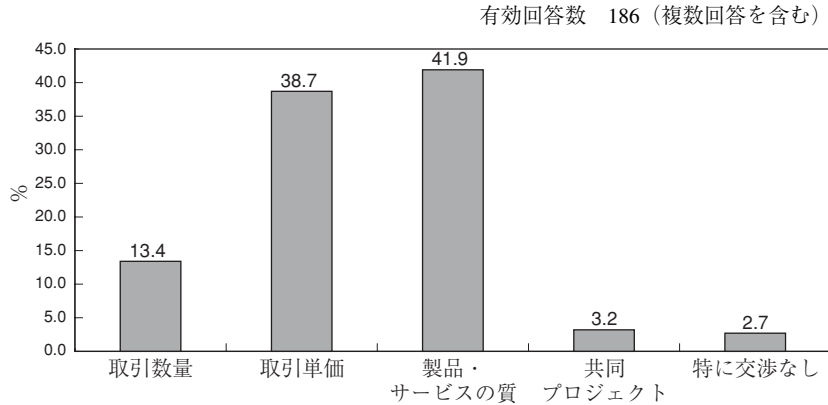


図4 取引先との交渉事項

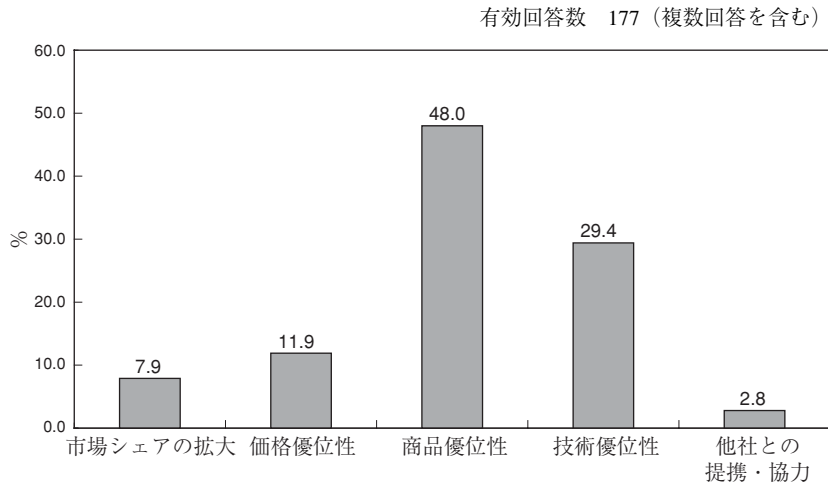


図5 グローバル競争時代の重要戦略

図5は、グローバル競争時代に重要となる戦略についての回答結果を表している。最も多い頻度は、商品優位性で48%に達している。

続いて技術優位性29.4%、価格優位性11.9%、市場シェアの拡大7.9%、他社との提携・協力2.8%となっている。この結果からも海外において今後も日系多国籍企業が商品や技術の優位性を重要な戦略にしていることが分かる。その一方でグローバル競争時代に多国籍企業にとって重要とみなされている他社との提携や協力を重要視する企業が極めて少ないことが、日系多国籍企業の特徴として示されている。

この実態調査の結果は、昨今のグローバル戦略論として注目を集めている理論と一線を画す。サンプルの特徴として日本企業の出資率が非常に高いことやトップマネージャーのほとんどが日本人であることを鑑みても、調査対象となった現地会社が海外における積極的な提携を経営の中心においていないということは想像に難くないが、今後のグローバル競争時代においても提携を重視しない戦略の根拠は明白ではないと思われる。以下では代表的な多国籍企業論

を紹介し、日系多国籍企業の特徴について議論する。

企業提携による価値の創造を提唱した Hamel, Doz and Prahalad (1989), Hamel and Doz (1998) は、企業提携や競争者との協力の重要性を指摘し、その実践を3つの概念に集約した。それがコオプション (co-option), コスペシャリゼーション (cospecialization), 学習 (learning) である。この理論は、多数の文献で紹介されているので、詳細かつ総合的な解説はそれらの文献に委ね、今回の調査結果との関連について述べる。コオプションは市場の拡大を目指すための手段とされているが、調査結果では、図3が示すように競合他社との協力分野として18.8%が市場の拡大を挙げている。この数字は「協力なし」を除けば最も高い数字となっている。したがって日系多国籍企業は3つのうち、コオプションという提携コンセプトを実践しているという解釈も可能である。その一方で学習を通じて達成される「経営効率化」を目標とする提携・協力は7.1%にとどまっていることが示されている。すなわち提携を通じた学習が日系多国籍企業によって、十分に行われていない可能性が確認できた。

Doz, Santos and Williamson (2001), ドーズ (2006) は、国際経営の新たなモデルとして、メタナショナル経営論を提唱している。その理論では、新種のイノベーターを本国で培われた競争力や技術に依存したグローバル企業ではなく、世界市場に点在する専門知識にアクセスし、ネットワークを形成することで世界での競争優位を確立していく存在として定義し、その存在に注目している。例えば電気産業では、自社の技術とノウハウにこだわるソニーよりも韓国のサムスンのほうがよりメタナショナルだと指摘し、小国フィンランドより出現し、多数の国々に点在する専門知識を吸収し成長を遂げたノキアをメタナショナル企業の代表例としてあげている。しかしながら浅川 (2006) によって指摘されているように、メタナショナル経営を実践するためには多くのジレンマが存在する。その中でも最も注目すべき問題は、パートナー選定におけるジレンマであろう。提携を行う企業は、自社に足りない専門知識を備えた企業を探しパートナーとして契約を結ぶことで自社外にある専門知識へのアクセスを行い、必要な専門知識を補完するのである。しかしながらパートナーとなる企業あるいは地域には、提携を結ぶための一体どのような動機が存在するのであろうか。メタナショナル経営論によれば、自社の技術や専門知識は新種のイノベーターには必ずしも必要がないということであったが、そのような経営スタンスではたしてアライアンスを行うことが出来るのであろうか。市場が拡大期にある際には、競争優位な技術や専門知識がなくても資本力や将来への先見性があれば、アライアンスが可能となり市場シェアの獲得という目標が達成されるかもしれない。クリティカルマスを獲得することで飛躍的に成長を遂げた多国籍企業は存在する。ここにメタナショナル理論のパラドックスが隠されている。グローバル経営には、すでに培われた経験や知識がやはり重要なのである。常にイノベーションを起こす企業というのは、何らかの競争優位性をすでに備えているのではないだろうか。調査結果において示されているように、製品・サービスの質で競争を行い、今後のグローバル競争戦略でも商品や技術の優位性が重要とみなしている日系

企業の現地会社は、自社の競争優位性を最大限に生かすような経営戦略に関心があることが分かる。メタナショナル経営論によるイノベーションの実践は、これまで日本企業が行ってきたイノベーションの方法とは一線を画す。日本型イノベーションとは、研究・開発を担当する部門のみで行われる実践ではなく、全社的な取り組みの中で、組織内でナレッジを生み出すというプロセスであった。今回の実態調査の結果から、そのような日本型イノベーションが依然として主流であり、メタナショナル経営論が提唱するイノベーションを目的とするアライアンスは、現段階では日系多国籍企業のグローバル戦略との整合性を欠く可能性が示された。

4 本社から現地事業所への権限委譲

この章では、現地事業所の決定事項における日本本社の影響力の程度に関する調査結果を示し、日系多国籍企業の権限委譲の特徴について検討する。具体的には、派遣社員の人件費の助成、現地スタッフの処遇、ルーティーンワークに関する決定、新規取引の決定、グローバル競争へ適応するための権限委譲についてそれぞれ本社の影響の程度に関して調査を行った。これらの指標を抽出する際に考慮した点は、アンケート調査票の文章に「実質的な支援」や「決定のプロセス」という用語を用いた点である。現地事業所が独立現地法人の場合、独立採算を前提としているため、財務上の数値やデータには本社の影響は現れにくい。また最終的かつ形式的な決定は、現地事業所が行っていても、そのプロセスでは本社からのアドバイスや命令が含まれる状況が予想される。そのような状況を回答に反映するために上記の用語をアンケートの質問表中の文書に用いている⁵。回答は、程度を示す指標を5段階に分け、それぞれの項目について当てはまる影響の程度を選択する形式を採った。5段階の程度は「全くなし」から順に「多少」、「約半分」、「相当」、「ほぼ完全」という用語を用いた。そしてこの程度を0から4までの数字で置き換え、それぞれの項目における加重平均値を求め、項目別の権限委譲の程度の数値化を行う。例えば、全ての企業が、本社権限が「全くない」と回答した場合は、加重平均の値は0となり、全ての企業が「約半分」と回答した場合は、その値は2となる。したがってその値が大きくなればなるほど、そして4に近づくほど、本社の現地会社への影響が強くなることを示すと同時に現地会社への権限委譲が進んでいないことを示す。そして項目間の権限委譲の程度を比較し、日系多国籍企業の権限委譲や現地化の特徴について先行研究を踏まえて議論を行う。

図6は、本社からの派遣社員の人件費への助成の程度に関する回答結果をまとめている。最も多い回答は、38.4%の「多少」の支援であった。続いて「全くなし」の31.4%となっている。サンプル加重平均値は、1.31を示しており全体としては本社からの派遣社員の人件費を通じての影響は小さい傾向にあると言える。しかしながら10.1%の事業所が派遣社員の人件費の「約半分」を本社からの支援、そして「ほぼ全額」の支援とする事業所も11.9%に達し

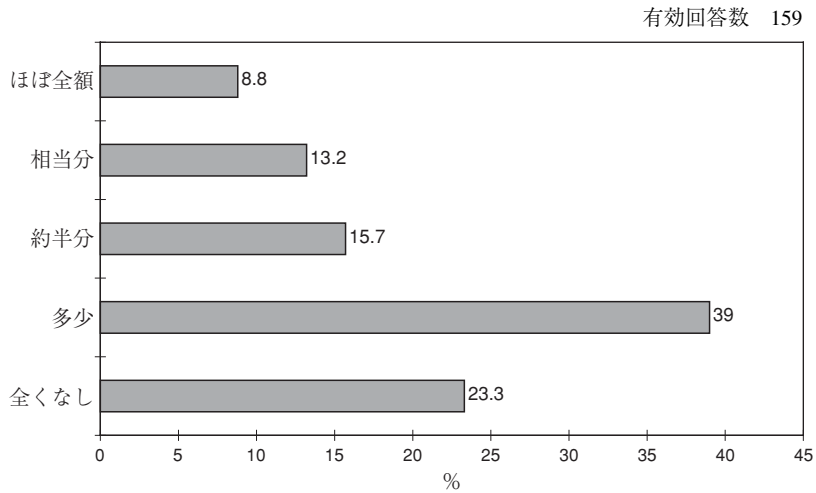


図6 派遣社員の人件費への本社の助成度

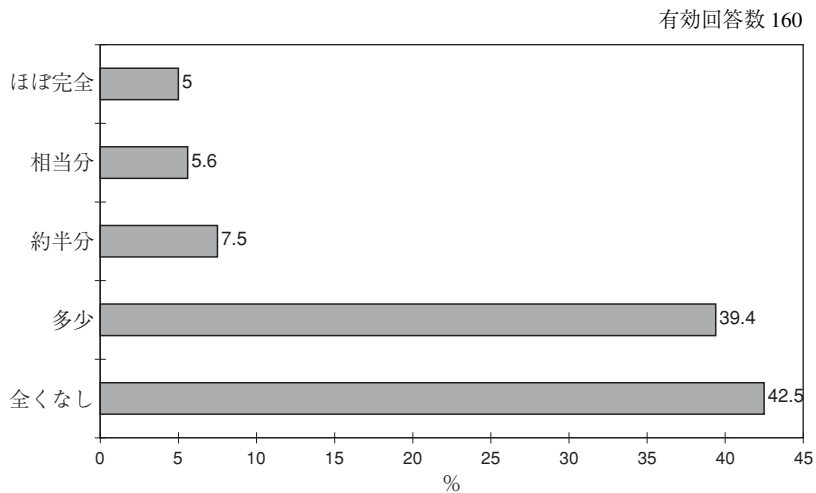


図7 ナショナル社員の処遇の本社権限

た。独立採算を行う現地法人は、派遣社員の人件費を経費に計上しているであろう。また日本本社に所属し現地に短期に派遣されるような社員の人件費は本社負担となることが予想される。よって事業所の種類や役割ごとに派遣社員の人件費の取り扱いが基本的に違うことが窺える。先ほど「本社は海外子会社を統括する目的で経営管理者を派遣する」という実証分析を紹介した。その一方で調査結果では、派遣社員の人件費は、現地会社が負担する傾向を示していた。これら2つの実証結果から派遣社員のモチベーションや役割そして能力が、海外子会社の現地化問題と密接に結びついていることが分かるであろう。

図7はナショナル社員の⁶処遇における本社権限の程度に関する回答結果を示している。本社の影響が「全くなし」との回答が42.5%で最も多く、続いて「多少あり」が39.4%となっており、この2つの回答で全体の80%を超えている。サンプル加重平均値も0.91と低い数値を

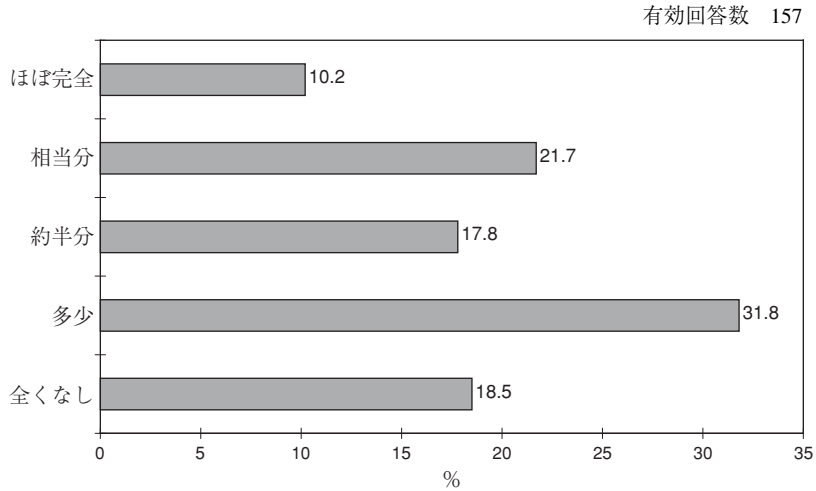


図8 ルーティーンワークにおける本社の権限

示している。この結果から、ナショナル社員の処遇については、かなりの程度、現地事業所に権限が委譲されているという解釈が可能であろう。

図8は販売先や仕入先との数量や単価の決定などのルーティーンワークについての本社の影響に関する回答結果をまとめている。本社の影響は「多少」と回答した事業所は、31.6%と最も多く、「相当」の影響と回答したのが21.7%と続いている。本社の影響が「全くなし」と回答したのが18.5%、「約半分」と回答したのが17.8%とある一方で、「ほぼ完全」と回答した事業所が10.2%ある。サンプル加重平均値は1.73と2に近い数値を示している。よって本社と現地会社の共同決定という可能性も窺える。この結果からルーティーンワークの権限委譲が一般的にどの程度進んでいるのかを判断するのは困難であるが共同決定しているという解釈は否定できない。

図9は、新規取引決定における本社の影響の程度に関する回答結果をまとめている。本社の影響が「多少あり」と回答した事業所は39%に達している。「全くなし」と回答したのは、23.3%であった。「約半分」が15.7%、「相当」が13.2%、「ほぼ完全」が8.8%となっている。サンプル加重平均値は、1.45とルーティーンワークに対する数値よりも低く、多少ではあるが、新規取引決定における現地会社への権限委譲が進んでいることが観察できる。この結果から新規取引決定に関しての権限委譲が一般的にどの程度進んでいるかの判断は難しい。ルーティーンワークの特徴とそれに関する調査結果と比較した場合、現地の市場や経済状況に関する情報が新規取引には重要になってくる。そこでそれらの現地情報をより多く持っている現地事業所に新規取引契約の権限をルーティーンワークの決定よりも比較的多く与えていることが推測できる。

図10は、グローバル競争時代に適した日本本社の権限委譲の程度についての回答結果をまとめている。本社による「相当」の影響が30.1%、「ほぼ完全」が20.2%、そして「約半分」

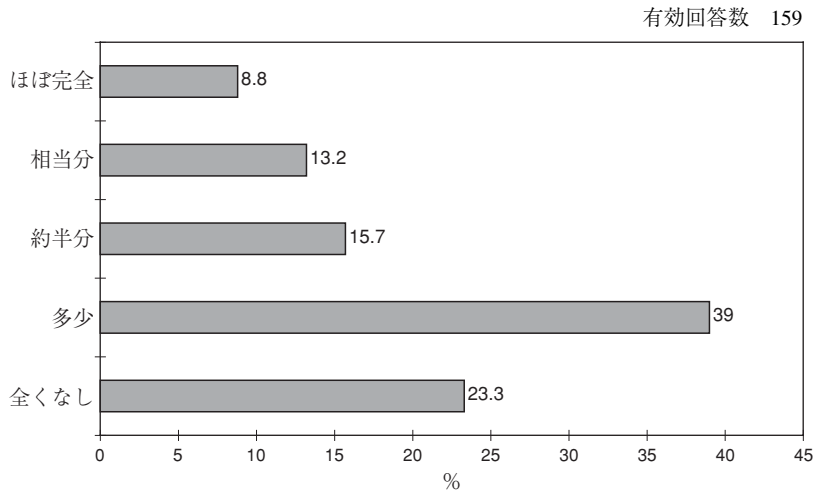


図9 新規取引決定における本社の権限

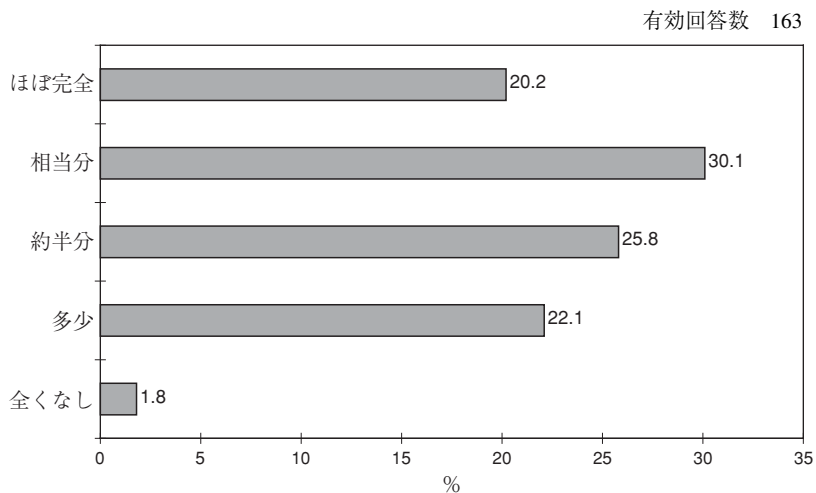


図10 グローバル競争時代の本社の影響

が25.6%となっている。そしてサンプル加重平均値は、2.45と比較的高い数値を示している。この結果は、図5から図9までに示されていた権限委譲に関する調査結果とは異なった傾向を示している。すなわちこの調査結果から、今後は現地事業所の経営に関して本社の影響力が増す傾向が見て取れる。

調査結果から、これまで現地化を進めてきた日系多国籍企業が、グローバル化が進展する中で本社の権限を強化する方向に転換していくことを示しているという解釈ができる。しかしながらこのような権限委譲に関する方向性が、実際に多国籍企業にとってより効率的な経営であり、競争優位をもたらすのであろうか。またそのようなガバナンス構造に移行する合理的な理由は存在するのであろうか。以下では先行研究を踏まえ、この問題を検討する。Bartlett and Ghoshal (1989)は、トランスナショナル型という新たな多国籍企業のタイプが出現すること

を予測していた。そのコンセプトは、「世界規模での効率性」、「各国の環境への対応」、そして「イノベーションの促進と対応」、という3つの戦略を同時に追求することでグローバル市場での競争優位の継続的なレベルアップを可能にする多国籍企業のタイプを意味している。2つ目の特徴である「各国の環境への対応」を実現するためには、現地化や海外子会社への権限委譲が適しているようにも解釈できる。また周佐（1989）では、多国籍企業の競争優位性は、海外子会社の蓄積する経営資源を戦略的に活用することによってもたらされることを、実証例を挙げて示唆している。これに対し田中（1989）は、人事・労務管理や品質管理などの日本的経営技術の海外移転が、現地従業員のパフォーマンスと生産性の向上をもたらすことを、統計的手法を用いて明らかにしている。そして従業員の帰属意識という要因が生産性と正の関係にあることも示している。この実証研究の結果は、現地化や権限委譲が必ずしも日本的な経営の放棄につながることを示唆しているのではないだろうか。日本の優れた経営技術が海外子会社にとって必要であると判断できる場合は、派遣管理者を通じて日本本社が海外子会社の経営管理を行うことが効率的な経営となる状況を示している。

今後グローバル化が進展する中で、市場の変化も急速となり、市場の不確実性が増すことが予想される。そのような状況では、海外現地会社に権限を委譲し、素早い市場への対応と意思決定が多国籍企業の経営には求められる。しかしながらその一方で、1つの企業としてグローバルな市場で存続するためには、統一された戦略と意思決定が世界規模で必要になってくるのも事実である。短期的かつ不確実な市場動向を見極め、現地子会社のみで決定を行うことは、判断を誤り、リスクを伴う可能性がある。そのため、海外の子会社は、本社との連携を強め、本社に情報を提供した後に、本社が他の地域から集めた情報も考慮し、世界の市場状況を把握した上で、その地域の子会社の戦略を決定するという状況が起こりつつあるのではないだろうか。このような意思決定のプロセスは、Bartlett and Ghoshal（1989）で紹介されたトランスナショナル企業の実践に相当するかもしれない。トランスナショナル企業にとって大切なことは、世界規模での効率性の追求であり、それが現地化や権限委譲の程度で計測できるものではない。今回の実態調査の結果は、グローバル化が進展する中での日系多国籍企業のガバナンス構造の特徴や海外事業所のマネージャーの役割を考える上でも貴重な資料となるであろう。また多国籍企業の経営を特徴付ける海外事業所への経営権委譲の問題は、世界的にCSR（企業の社会的責任）の問題が深刻化する中で、ますます重要なテーマとなることが予想される。法的措置の変更も行なわれつつあり、これまでの多国籍企業をめぐる理論的モデルでは、十分な検討が困難となってきている。今後は政策や法制度と経営との関連からも多国籍企業のガバナンス構造を研究する必要があるであろう。

5 ワークモチベーションの国際比較

日本人のワークモチベーションに関する国際比較を行う目的で、日本人社員とナショナル社員の働き方や動機付けに関する質問調査を行った。日本的経営の特徴として挙げられている労務管理の特殊性や現代日本社会での労働問題の根拠を探るため、日本人の働き方の特徴を国際比較の観点から考察することは重要視されるべきである。さらに多国籍企業の経営・ガバナンス構造の調査として、今後のグローバル化の中で、ワークモチベーションの国際比較研究は、重要なテーマになってくることが予想される。今回の調査では、日本人社員とナショナル社員とを比較した際の残業時間、働く意欲、社会・会社などへの貢献の意識、技能の取得などの向上心、成果主義導入の効果について、それぞれの指標に関して5段階の程度から当てはまる程度を選択するという形式を採った。またこの5段階の程度を1から5の数値として表し、加重平均値を算出している。これらの働き方の指標が日本人に顕著にみられるほど、この平均値は5に近づき、その逆にナショナル社員に顕著にみられるほど、1に近づく。また両者に違いがない場合は、この平均値は3に近づくことになる。なお日本人社員のみで構成されている事業所の回答は、集計の対象から除外している。

図11は、日本人社員のナショナル社員と比較した残業時間に関する回答結果をまとめている。「かなり長い」と「多少長い」と回答した割合を併せるとほぼ90%に達することが分かる。残業時間の程度を示すサンプルの加重平均値は4.40となっており日本人社員に顕著だということがここからも分かる。この結果から、日本社会でも問題視されている長時間労働は、海外の日本企業で働く日本人にも当てはまる事が分かる。日本労働政策機構のデータによると、2004年のドイツ人の年間労働時間は、1525時間と報告されている。同年、日本人は1996

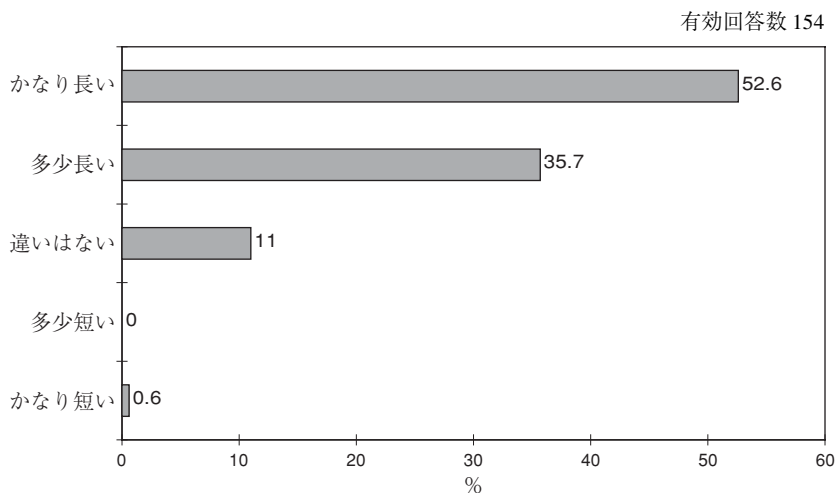


図11 日本人社員のナショナル社員と比較した残業時間

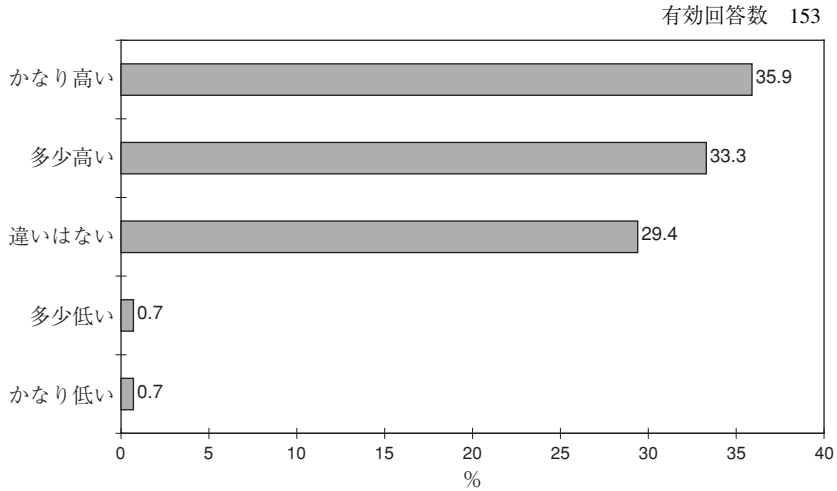


図 12 日本人社員のナショナル社員に比較した働く意欲

時間と報告されている。この統計データからも日本人がドイツ人と比較して長時間労働であることは疑いないことだが、今回の調査では、海外の日本企業で働く日本人が長時間労働を行っていることが明らかになった。長時間労働の問題が、日本国内の政策や法規制などだけではなく、日本人あるいは日本企業に由来する可能性が示されたことになる。

図 12 は、日本人社員のナショナル社員に比較した働く意欲の程度に関する回答結果を示している。日本人社員の働く意欲はナショナル社員より「かなり高い」あるいは「多少高い」と回答した事業所は、合計で 70% に達した。サンプルの加重平均値は、4.03 を示しており、働く意欲は一般的に日本人の方が高いことを示している。しかしながら日本人社員とナショナル社員の間に働く意欲に「違いはない」と回答した事業所も 29.4% となっていることも事実である。

図 13 は、日本人社員のナショナル社員に比較した仕事を通じて社会・地域・会社への貢献を望む動機の程度に関する回答結果をまとめている。働く内発的動機としての貢献というキーワードは、日本人の労働価値感と一致したコンセプトとして捉える考え方がある。その一方で国際比較の観点からこの労働価値を実証的に分析した研究はほとんどない。実態調査の結果は、両者に違いはないと回答した企業が最も多く、過半数の 55.3% であった。次いで日本人社員の方が「多少高い」とした回答は 24.3% であった。程度を表すサンプルの加重平均値は 3.22 と両者に違いがないことを示す数値 3 に近い数値を示している。グラフの形状からも回答が正規分布に近い分布となっている。以上のことより、日本人社員のほうにより貢献を望む動機が顕著であるとは調査結果からでは、判断できない。調査結果に基づくさらなる分析を通じて、日本人の労働価値を国際比較の観点から明らかにし、多国籍企業の労務管理の問題についても引き続き行なうことにしたい。

図 14 は、日本人社員のナショナル社員に比較した仕事を通じて知識・技能習得などの向上

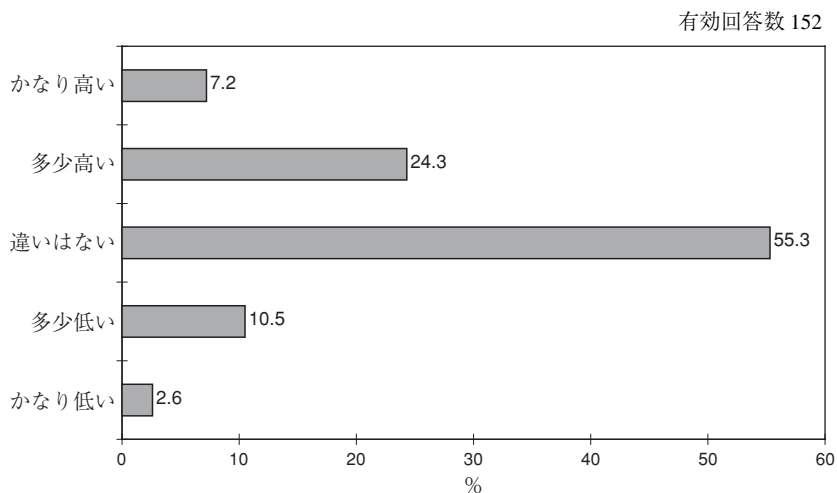


図13 日本社員のナショナル社員に比較した貢献への動機

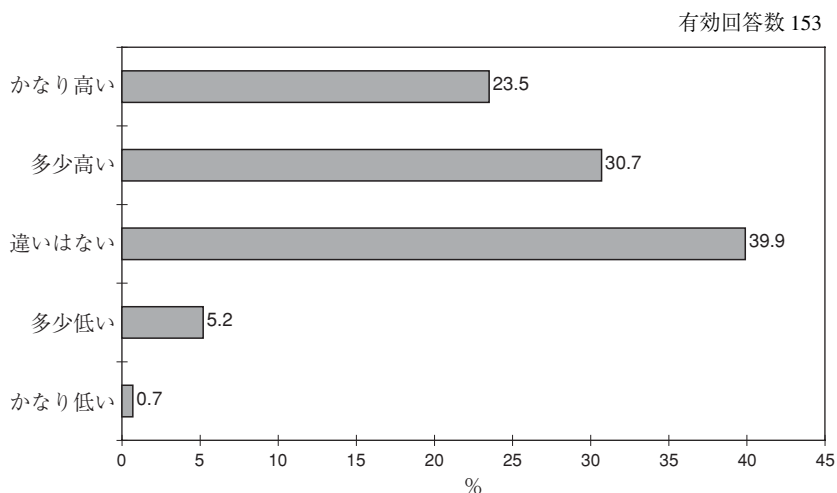


図14 日本社員のナショナル社員に比較した向上への動機

を望む動機の程度に関する回答結果を集計している。両者の間に「違いはない」との回答が39.9%と最も多い。しかしながら「かなり高い」が23.5%、「多少高い」が30.7%と日本社員の仕事を通じての向上心が高いと回答している事業所が過半数に達している。程度を示す加重平均値は3.71となり、「貢献」に関してよりも高い数値を示している。したがって日本社員の仕事を通じての向上心がナショナル社員に比較して高い可能性が示されている。向上心というキーワードもまた貢献と同様、日本人の労働価値を表すコンセプトとみなす議論がある。今回の調査結果から、国際比較の観点から実証的に日本人の「仕事を通じての向上」という労働価値が高いということが示されたのではないだろうか。ドイツでは伝統的に労働者の権利が認められ、職業訓練教育も充実していると評価されてきた。実践と理論を兼ね備えた優れた職業訓練あるいは職業教育を受け、高度な知識と技能を備えた労働力がドイツ経済を支えている

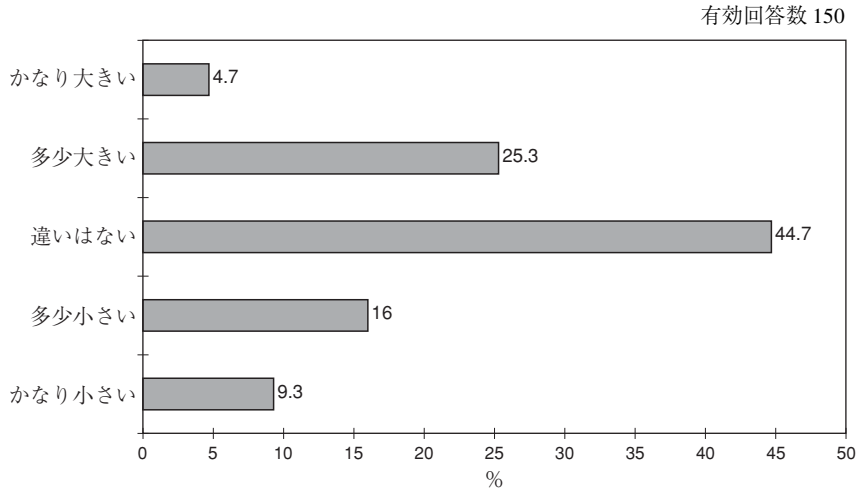


図 15 日本人社員への成果主義のナショナル社員と比較した効果

という議論もある⁷。しかしながらこの優れた労働者が仕事を通じて、さらに彼らの知識や技能を修得したいという向上を望む動機は、日本人と比べて希薄なのではないだろうか。このように各国間での労働価値の相違は、多国籍企業の労務管理をデザインする上で重要になってくると考えられる。

図 15 は日本人社員への成果主義の実践の効果のナショナル社員と比較した程度に関する回答結果を集計している。この指標は、日本人とナショナル社員の動機の比較ではなく、成果主義の導入が動機付けとして機能する際に、国民性による違いが生じるかどうかを調査している。「両者に違いはない」という回答が、44.7% を占めている。続いて「多少大きい」が 25.3%、「多少小さい」が 16% となっている。程度を表すサンプルの加重平均値は、2.99 となっており、両者に違いがないことを示す指標 3 にほぼ一致している。成果主義導入の効果には、一般的には両者に違いはないと判断できるであろう。中村（2006）では、日本国内の事業所に関する調査で、成果主義は従業員が 1000 人を超える大企業では 7 割以上が導入されているという結果を示している。また成果主義導入後に混乱をきたした企業の事例や成果主義の効果そのものを批判する議論もある。そのような研究成果も踏まえ、多国籍企業としての日本企業の海外における成果主義に基づく労務管理やその効果を検討することは今後の課題となってくるであろう。

6 終わりに

本稿では、グローバル化の進展する中で、日系多国籍企業の経営戦略とガバナンス構造そしてワークモチベーションの特徴を明らかにするため、表題「ドイツ日系企業の経営戦略・コーポレートガバナンスに関する実態調査」についてのアンケート調査の結果をまとめた。今回の

分析ではいくつかの興味深い点が議論された。まずグローバル戦略に関して、日系多国籍企業は、他社との提携や協力よりも商品力や技術力を独自でマネジメントすることが重要になってくると認識していることが挙げられる。この議論は提携や協力を重要視する多国籍企業論と一線を画す。次に本社の権限委譲に関して今後は進められてきた現地化という方向を転換し、本社に権限を集中させる可能性がある点である。最後は、ワークモチベーションの国際比較において日本人労働者の「向上心」という労働価値が高い可能性が実証的に示された点である。また本稿の内容は、中間レポートという性格を有しており暫定的な分析であり、関連文献や従来の研究を紹介し、実態調査の結果との関連を明らかにし、今後の研究課題を示している。したがって今回の分析結果を踏まえ、実態調査の結果を再度用いて分析を行っていく予定である。具体的な分析手法としては、業種や規模の違いを考慮し、変数間の因果関係と相関関係を特定化する統計分析を利用する。そして日系企業のグローバル戦略、権限委譲の度合い、ワークモチベーションの特徴とそれぞれの特徴の関連性を明らかにすることを今後の課題とした。

注

- 1 2008年2月より開始された表題「ドイツ日系企業の経営戦略・コーポレートガバナンスに関する実態調査」のアンケート調査の実施に際し、ボン大学日本文化研究所とデュッセルドルフ日本商工会議所の協力を得た。また、アンケート作成の準備段階からデュッセルドルフ日本商工会議所所長の則満氏をはじめ、多くの方の協力を賜った。また日系現地法人のマネージャーに方々には長時間のインタビューに応じて頂き、アンケート調査の質問事項の設定や研究の仮説となるようなヒント、さらに貴重な資料も頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。
- 2 今回の集計結果は、2008年3月10日までに回答のあった166社のデータに基づいて作成されている。現在（2008年5月時点）も回答を受け付けているため、今後の分析に際して、サンプル数が多少増える可能性もある。
- 3 本文末に参考資料として付したアンケート調査表を参照。
- 4 現地人という総称は、正確ではないが国際経営の文献で使われている用語をそのまま用いた。差別的なニュアンスを避けるために用いられるナショナル社員という呼称に相当する。ここではドイツ国籍を有する労働者とそれ以外の国籍を有する非日本人労働者を含むとし、現地で採用された日本人は含まない。特にドイツでは、歴史的にトルコ国籍、ポーランド国籍、イタリア国籍などを有するが母国語がドイツ語である労働者が多数存在している。またEU経済統合以降、東ヨーロッパからの労働者の流入も増えている。
- 5 文章末の（参考資料）アンケート調査票を参照。
- 6 ナショナル社員とは、日本人以外の外国人社員を総称している。よってドイツ国籍以外の外国人も含む。アンケート調査ではナショナル社員の代わりに正確を期するために非日本人社員という表記をした。
- 7 これらの議論に関しては Albert (1991) と Dore (2000) を参照。

参考文献

- Albert, M. (1991) *Capitalisme Contre Capitalisme* Paris (小池はるひ訳, 久本宏之監修 (1996) 「資本主義対資本主義」竹内書店新社。
- 浅川和弘 (2002) 「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』 Vol. 36, No. 1, 51-67 ページ。
- 浅川和弘 (2006) 「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方法性」『組織科学』 Vol. 40, No. 1

13-25 ページ.

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1989), *Managing Across Border : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L. and G. Hamel (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press.
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard School Business Press.
- ドーズ・イヴ (2006) 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」『組織科学』 Vol. 40 No. 1, 4-12 ページ.
- Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism, Welfare Capitalism : Japan and Germany vs Anglo-Saxons*, Oxford University Press.
- 深尾光洋・森田泰子 (1997) 『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社.
- Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad (1989) "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化と戦略提携』同文社.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- Nonaka, I and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- 佐久間賢 (1993) 「ホワイトカラーのモチベーション国際比較-現地経営変革の条件-」『組織科学』 Vol. 27, No. 3, 31-42 ページ.
- 田中拓男 (1989) 「日本の経営技術の移転-可能性と成果に関する統計的検証-」『組織科学』 Vol. 23 No. 2, 35-45 ページ.
- Wada, Y. (2008) "Eine Vergleichende Studie zu Deutschen und Japanischen Unternehmen", 『経済学論叢』(同志社大学) 第 59 巻 第 4 号.
- 安室憲一 (1986) 『国際経営行動論』森山書店.
- 吉原英樹編 (2002) 『国際経営論への招待』有斐閣.
- 吉原英樹・板垣博・諸上茂登編 (2003) 『ケースブック国際経営』有斐閣.

(参考資料) 配布用アンケート調査票



IOA, Abteilung für Japanologie Rheinische
Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn



Japanische Industrie- und Handelskammer
zu Düsseldorf e.V.

ドイツ日系企業の経営戦略・コーポレートガバナンスに関する実態調査

アンケートに答えてくださる皆様へ

この調査は、ボン大学日本文化研究所とデュッセルドルフ日本商工会議所の支援を受けて行なわれています。貴社の活動状況、日本本社との関係、従業員の特徴に関する質問群に、**匿名**でお答えください。所要時間は約**15分**です。回答していただいた後、この冊子を同封の封筒にて返送してください。尚この調査の結果並びにその結果を利用した出版物は、デュッセルドルフ日本商工会議所とボン大学日本文化研究所で配布される予定です。ご不明な点がございましたら、ご遠慮なく研究代表者までご連絡ください。

研究代表者	事務室
ボン大学日本文化研究所	IOA, Abteilung für Japanologie
客員研究員 和田美憲	Regina-Pacis-Weg 7 53113 Bonn
Regina-Pacis-Weg 7 53113 Bonn	Tel : 0228 73 7223
Tel : 0228 73 7224	E-Mail : japanologie@uni-bonn.de
E-Mail : ywada@uni-bonn.de	

A 貴社の基本情報に関する質問群

A1 当地での貴社の拠点の形態を以下の語群から選び囲んでください。

(現地法人, 支社, 駐在員事務所, 合弁会社, その他)

A2 貴社の業種を囲んでください。(製造業 非製造業)

A2-1 業種が製造業の場合は、当地での貴社の拠点における機能を以下の語群から選んで囲んでください。

(販売, 製造, 販売・製造, 研究・開発, サービス・物流)

A3 日本本社の出資比率 (%)

A4 設立時期(西暦) (年)

A5 現在の従業員数の内訳を実数で記入してください。

全従業員数 (人)

日本本社からの派遣社員数 (人)

現地採用日本人社員数 (人)

非日本人社員数 (人)

A6 管理職(部下をもった役職)の総数 (人)

A6-1 管理職における非日本人社員数 (人)

A7 日本本社からの派遣社員の平均滞在年数 (年)

A8 2007年のEuroでの売上高(Umsatz) (Euro)

B 経営戦略に関する質問群

- B 1 拠点のテリトリー内における競合他社は、何社あるとお考えですか？ () 社)
- B 1-1 主要な競合他社は、日系企業ですか？ (はい いいえ)
- B 2 主要な競合他社との競争では何に重点が置かれますか？以下の語群から最も当てはまるものを囲んでください。
 マーケットシェア, 価格, 製品・サービスの質, 技術力, 特に競争なし
- B 3 主要な競合他社との協力では何に重点が置かれますか？以下の語群から最も当てはまるものを1つ囲んでください。
 市場拡大, 経営効率化, 製品・サービスの質向上, 技術力向上, 特に協力なし
- B 4 取引企業は、何社ありますか？ 販売先 () 社)
 仕入先 () 社)
- B 5 主要な取引先との交渉では何に重点が置かれますか？以下の語群から最も当てはまるものを1つ囲んでください。
 取引数量, 取引単価, 製品・サービスの品質, 共同プロジェクト,
- B 6 グローバル競争時代に重要となるのは何だとお考えですか？ 以下の語群から最もよく当てはまるものを1つ囲んでください。
 市場シェアの拡大, 価格優位性, 商品優位性, 技術優位性, 他社との提携・協力

C 日本本社との関係に関する質問群

- C 1 日本本社からの日本人派遣社員の人件費に関する様々な形式での実質的な支援は、どの程度ですか？
 (全くなし 多少 約半分 相当 ほぼ全額)
- C 2 非日本人社員の処遇(採用, 解雇, 昇進, 給与水準)の決定のプロセスにおいて、実質的な日本本社の影響はどの程度ですか？
 (全くなし 多少 約半分 相当 ほぼ完全)
- C 3 販売先あるいは仕入先との数量や単価の決定のプロセスにおいて、実質的な日本本社の影響はどの程度ですか？
 (全くなし 多少 約半分 相当 ほぼ完全)
- C 4 新規の取引に関する決定のプロセスにおいて、日本本社の実質的な影響はどの程度ですか？
 (全くなし 多少 約半分 相当 ほぼ完全)
- C 5 グローバル競争時代に適した現地拠点の重要事項(予算・事業計画, 役員の選任など)の決定プロセスにおける日本本社の実質的な影響は、どの程度だとお考えですか？
 (全くなし 多少 約半分 相当 ほぼ完全)

D 従業員の働き方に関する質問群

- D 1 日本人社員(派遣社員と現地採用社員の両者を含む)の残業時間は、非日本人社員と比較して、どの程度長いですか？
 (かなり長い 多少長い 両者に違いはない 多少短い かなり短い)
- D 2 日本人社員の働きたいという動機(モチベーション)は、非日本人社員と比較して、どの程度高いですか？
 (かなり高い 多少高い 両者に違いはない 多少低い かなり低い)
- D 3 日本人社員の仕事を通じて会社、地域、社会に貢献しようとする意識は、非日本人社員と比較して、どの程度高いですか？
 (かなり高い 多少高い 両者に違いはない 多少低い かなり低い)
- D 4 日本人社員の職業に関する知識、技能の習得という面での向上心は、非日本人社員と比較して、どの程度高いですか？

(かなり高い 多少高い 両者に違いはない 多少低い かなり低い)

D5 日本社員への成果に応じた報酬・昇進制度の適用が業績に与える効果は、非日本社員と比較して、どの程度大きいとお考えですか？

(かなり大きい 多少大きい 両者に違いはない 多少小さい かなり小さい)

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

(備考)

今後、貴社で働くドイツ人に求められる能力や技能などがございましたらご自由にお書きください。日本学専攻の学生の日本企業・経営の学習に役立てたいと思います。