



Title	フィンランド企業の国際経営 : 日本現地法人の組織文化的側面からの分析
Author(s)	岡部, 宏彦
Citation	国際公共政策研究. 2001, 6(1), p. 175-188
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/8418
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

フィンランド企業の国際経営
—日本現地法人の組織文化的側面からの分析—

The International Business Administration by
Finnish Corporations:
Organizational Cultural Analysis of Their Subsidiaries in Japan

岡部 宏彦

Hirohiko OKABE

Abstract

Both of Finland and Japan had experienced huge economical recessions at the same period, beginning of 90's. However Fin revived quickly and now some Fin companies show remarkable business results. One of Japanese problems is difficulty of companies' international business administration, which needs deeper penetration to the local societies today. Fin companies maintain and control stiff "Organizational Cultures" even in foreign subsidiaries, which are co-owned throughout the companies by both of employers and local employees in the same nature. It suggests that Japanese companies, which have disadvantages by their racial divides, can make better administration by having and controlling each "Organizational Cultures."

キーワード：国際経営、組織文化、日本、フィンランド、海外現地法人

Keywords : International Business, Organizational Culture, Japan, Finland, Foreign Subsidiaries

1. 問題と目的

80年代に国際的に高い評価を獲得していた日本企業の経営は、90年以降さまざまな問題を露呈させることとなった。外部環境面からも、国際化と情報化が大きな命題とされる一方、産業構造全体のサービス産業化が一層進展し、IT産業が劇的な成長を見せるなど、旧来とは異なった新しいビジネススタイルの追求が必要とされてきた。こうした中、米国では創業の活発化や巧みな企業のリストラクチャリングが見られ、経済全体に好調をもたらしてきた。したがって昨今の日本では米国から手法を積極的に取り入れ、日本の企業経営や産業施策への応用を試みようとする傾向が強い。

実績を挙げてきた日本の企業経営が壁に当たっている一因は、近年本格化してきたビジネスの国際化への不適應にもある。現在の企業は、規模、業種、業態を問わず、また生産拠点、販売市場、調達市場といった目的に関わらず、もはや国際関係を避けられない状況に置かれることとなった。この新しい環境の中、日本企業の国際経営にかつては見られなかった不具合が露呈してきた。経営の国際化は、進展する過程で次第に「経営の現地化」¹⁾の段階を迎える。一般には受入国からの要請を受けて資本拠出や原材料調達などの現地化は進むが、人材の現地化については企業側からもコスト追求や現地社会への適合の必要から進展し、トップマネジメントを除いては順調に進行してきた。

こうした動きにつれて経営理念の国際化という課題が表面化した。各企業が組織内に持つ経営理念ないし経営哲学は、とりわけ共同体的な人的資源管理を持ち味とする日本企業にとっては重大な経営基盤のひとつであったが、現地化に伴うメンバーの多様化を受け、これらを地球規模で浸透させ、維持することは困難になってきた。「日本人によって作りあげられ日本人従業員を包摂してきた企業文化は海外子会社の現地人従業員をも包摂するようにしなければならない」(吉原、1997、p70)のであり、また国際化がより進展した多国籍企業の場合には、メンバーもより多くの民族から構成されることになるが「共通の企業文化や価値観を企業の構成メンバーが共有することは容易ではない。コンフリクトの要素を含むさまざまな難しい組織や管理の問題を解決するためには、企業文化や価値観が多様なままであっては困る」(同 p177)と指摘される。

日本の経営は優れた技術力によって国際経営上の不利をカバーしてきたが、経営の現地化や産業のサービス化の進展を受けて、人的資源管理の範囲は知識集約的業務にも拡大し、同時に現地従業員の生活や就労環境の変化によって、モラルの維持には物質的なものからより

1) 現地化について吉原(1997)は「海外子会社の外国企業の性格を弱め、現地国企業の性格を強めること」と定義しており、これは資本(カネ)、人材(ヒト)、原材料等(モノ)のどれについても起こり得る。

精神的な要素が求められるようになった。このようにいよいよ国際社会下での経営上の差異が顕在化してきた。

低迷を続ける日本とは裏腹に、米国以上に急速な経済発展を呈する国として注目されるのはフィンランドである。同国は日本と同時期にカジノ経済の崩壊を経験して一旦は降下傾向に陥ったものの、その後画期的な急成長に転じた。2001年のIMD 国別世界競争力ランキング²⁾においては米国、シンガポールに次いで第3位である。フィンランドの経済を支えるのは強大なIT産業を初めとする各種企業であり、面積、人口ともに日本を下回る³⁾小国家でありながら、その企業経営は国際的に好調である。かつては日本企業の経営が注目され諸外国の専門家から研究対象とされたが、昨今意外な力を発揮しつつあるフィンランドの企業にはいかなる特徴があるのだろうか。日本の企業や社会にとって、その環境や背景の類似性からして、打開策を探る対象としてふさわしいかもしれない。

特にここでは日本の企業が未熟であると指摘される国際経営において、比較的日本と共通した不利な事情を抱えると思われるフィンランド企業の優位性を、その国際経営における「組織文化 (Organizational Culture)」の浸透、統制の観点から考察する。組織文化は定性的な要素が強いため分析が困難であり、組織内での共同作業やインタビューなどの臨床的観察が必要条件⁴⁾とも言われるが、ここでは質問調査をもとに数値化を試みる手法である K. Cameron と R. Quinn によって提唱された OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) を利用する。

2. 経営管理論における組織文化論

近年企業の活動は飛躍的にグローバル化が進んだが、その影響もあり実績を挙げた種々の経営管理手法は広く伝播し、世界的標準となって多くの企業で積極的に取り入れられる傾向にある。その個々の手法は一旦は急速にビジネス界に広がるものの、実際には一時的な流行として命運を終えるものも多く、それらを導入しても決して全ての企業が業績を改善できているわけではない。このような「同じ業種で似た様な経営手法をとっていながら成長するところもあれば消えていくところもあり、近代経営学のアプローチではとらえられない何かがある」(城山、1984、はじめに)というのが組織文化論の着眼点である。また「組織文化は、経営戦略、組織論、マネジメントシステム、財務分析、リーダーシップなどの組織や経営に

2) スイスのローザンヌ・ビジネススクール (International Institute for Management Development) が毎年行なっている調査。290項目を通して世界49の国と地域の経済競争力を評価するもので、国際的に高い信頼を得て広く使用されている。ちなみに日本は第26位。前年はフィンランドが第4位。日本は第24位。

3) 1999年の人口は517万人。面積34万km² は日本に近いが、自然環境から南部に限られた地域に諸機能を集中させざるを得ない。

4) Schein, 1997, ch. 8, 9 参照。

において語られるどの要素よりも、特に競合下において、組織の成果により大きな影響をもたらし得る」(Kotter & Heskett, 1992, p8) とされ、つまり表層的な個々の経営管理手法を超えた、それらの基盤に位置付けられる理論である。

経営組織そのものに深く根付いた行動規範やものの考え方などは、多くの場合日々の経営の中で非意図的に形成されてしまうもので、一般に管理の対象とは考えられにくいのが、その実とは各分野における種々の経営管理に大きな影響力を及ぼしているのである。

組織文化論は経営学上に経営組織論の一端として概念的には存在していたが、長く注目されてこなかった。しかし80年代初頭には、当時米国企業に対して優位性を発揮し始めた日本企業の分析が発端となって研究が重ねられ、1982年の“Corporate Cultures” (Deal & Kennedy, 1982) によって俄然注目されることとなる。その後さらに米国企業の比較研究などの貢献を経て、80年代末にようやく広く一般的な概念となった。

ここで注目されることは、この中でも日本企業の経営の研究が端緒となっていることである。日本企業の成功の理由を探る中で各企業の組織文化が注目を集めることとなり、その分析対象としてしばしば引き合いに出されてきた。つまり、元来日本の企業はそれぞれ強い組織文化を浸透させており、それが様々に語られる「日本的経営」のファンダメンタルであったと考えられよう。

組織文化の定義として E. Schein は「外部環境への適応や内部統合における問題解決の過程で学ばれた『共有された基本的な意識 (Basic Underlying Assumptions)⁵⁾』のパターン」(Schein, 1997, p. 12) であるとし、それがよく機能するがために有効と認められ、新しいメンバーにも受け継がれていくものとしている。より具体的な表現としては「無意識にそれが当然とされるような、信条、見方、考え方、感覚」(Schein, 1999, p20) となる。

また「文化の重要な部分は不可視であり、即席には説明のできないもの」として、目に見えるモノや行動、価値観などの表層的なものは本来の組織文化ではないとし、「共有された基本的な意識」こそが文化の最も深いレベルであり、その他の究極的な源泉であるとしている。言い換えれば組織文化とは、行動規範となる「不文律」のようなもの、あるいはより意識下にある「無意識にそういう行動をとってしまう雰囲気」のようなものと言えよう。お題目として企業が広く対外的に掲げた C I (Corporate Identity) とは必ずしも一致しない、組織メンバー間の「深層理念」といった言葉で表現されるかもしれない。

組織文化の機能として J. Kotter と J. Heskett は、組織の長期的な成果に影響をもたらす近未来の企業の成否を決定する要因であると考え、その理由として「組織文化によって、組織は競合相手や市場に対して素早く調和の取れたアクションをとれるし、メンバーは不安か

5) 日本語訳に苦勞するところで、「基本的仮定」などと訳されることもあるが理解が困難である。ここでは意識を試みた。

ら解放される」(Kotter & Heskett, 1992, p8) ことを挙げる。また、T. Deal と A. Kennedy は組織文化が「企業の最重要な資源である人材に、公私にわたっての意義を提供しより好ましい行動へとガイドもの」であるとし、その機能として「非公式に行動規範を示す」「自分の行動に好意を感じ、モチベーションを高める」(Deal & Kennedy, 1982, p15) ことを挙げている。これらによりメンバーは迷うことなく無駄のない判断と行動ができるし、組織に対する不信感は発生せず、組織内での能力の発揮に積極的になると考えている。

つまり組織文化は、暗黙のうちに人的資源を管理しており、それが企業の問題適応力とスピードに大きく影響をおよぼすのである。とりわけ、社会的規範の異なる中での統制、管理を求められる最近の国際経営においては、従来から国内的に使われてきた表層的な経営管理手法が機能するとは限らず、より深いレベルで組織を規定している組織文化、あるいは「基本的な意識」を適正な形で維持し、深く浸透、共有させることによってこそ組織内のギャップは埋められ、経営に優位性がもたらされると考えられる。

3. フィンランドの企業とバックグラウンド

旧ソ連、東欧をも含めた欧州諸国を主な市場として、木材、紙、金属を主要産業としていたフィンランドも、1980年代の好況から一転1991年のカジノ経済の崩壊により国家史上空前の不況に陥ることとなった。おりしも最大の輸出相手国旧ソ連市場の大幅な縮小⁶⁾は、年間GDP マイナス6.3%という記録的な経済衰退へとつながった。しかし1994年からはハイテク産業を中心に急速に活力を復元した。GDP は3年連続のマイナスから成長に転じ、その後は実質年平均5%を超える成長を維持し、2000年には1993年末からのわずか7年間でかつての実質約140%にまで上昇した。(表1参照) これは同時期に同様の大きな経済変化を経験した日本のその後の状況とは、明確に様相を異にしている。

(表1) フィンランドの GDP

単位：10億 FIM

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	*1999	*2000
名目 GDP	—	—	—	—	—	—	—	—	689.5	722	785.1
実質 GDP (1995年基準)	584	547.4	529.2	523.2	543.8	564.5	587.2	624.1	657.4	684.8	723.9
実質成長率(%)	0.0	-6.3	-3.3	-1.1	4.0	3.8	4.0	6.3	5.3	4.2	5.7

*見込値

2001年5月現在、1FIM=約18.6円

Tilastokeskus の公表数値をもとに作成。

6) 99年度では輸出高第1位はドイツ。ロシアは第7位に下がっている。Tilastokeskus の公表資料より。

元来小国であったことから内需への期待が薄かったこの国は、旧ソ連をはじめとする近隣諸国への輸出に頼ることで経済をまかなってきた。しかし、90年代に入っのソ連崩壊、EU加盟後は、市場を近隣ヨーロッパ諸国から広くアメリカ大陸やアジアなど、地球規模のものへと拡大する必要に迫られた。その結果として、有名なノキア社の世界的躍進のみならず、紙パルプメーカーなどもアメリカ企業の買収による北米進出を果たすなど、世界的な規模での事業展開が進んでいる。今やフィンランド企業の事業見通しを受けて、米国のハイテク関連株価が変動するなど、同国の企業は世界的な影響力を見せるに至っている。

この成功の影には、1993年の国家産業戦略による、具体的な復興政策があった。その主眼は、周期的な変動の危険性を持つ紙、木材産業への関与を減らすべく産業構造を変革することであった。そのためハイテク業界に対する政府からの多大な研究開発補助が行なわれ、現在でもR&Dへ予算はGDPの4%⁷⁾に当たる。労働市場の規制⁸⁾にも柔軟性がもたらされ、内需を刺激するために減税も実施されが、このため北欧諸国の看板施策である年金や社会保障関連費の削減という英断も実施された。こうした政策は成果を上げ、さらに現在もおお2005年までの「起業促進10ヵ年計画」の下創業にも努力が図られており⁹⁾、従来のローテク中心であった産業構造は今後も変化を続ける期待が高い。(表2参照)

フィンランドの代表的企業であるノキア社は、2000年の世界の携帯電話機のメーカー別市場シェアにおいて30.6%でトップであり他を大きく引き離している。同社のシェアが拡大傾向である一方、2位米国のモトローラ社(14.6%)、3位¹⁰⁾スウェーデンのエリクソン社(10.0%)はシェアを縮小しており、その差は開く傾向にある。2000年の売上は30,376百

(表2) フィンランド製造業の生産高構成

単位：%(1995年=100)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998*	1999*
製造業全体	87.3	79.7	80.5	84.8	94.2	100.0	103.5	113.2	122.0	128.7
木材、製紙関連	83.4	78.1	80.9	89.1	99.5	100.0	97.0	110.9	115.1	119.0
電気関連	49.1	44.2	51.7	62.9	80.2	100.0	114.2	136.7	189.8	236.0
その他金属関連	89.7	75.6	76.0	77.4	87.8	100.0	103.1	111.3	115.3	113.6

*見込値

Tilastokeskusの公表数値をもとに作成。

- 7) EMU (欧州通貨同盟) 11カ国中フランスに続いて第2位とされる。
 8) 業種ごとの免許制度が強く、特に酒店、歯科医などは国による規制が厳格である。
 9) ハイテク関連企業の創出を目的とする14箇所の産官学の集積地「テクノポリス」、福祉ビジネスの創出を目指す「シトラ・プロジェクト」などの施策を設け、次代を視野に入れた新ビジネスの創出に継続的に力を入れている。中小企業総合事業団「主要国に見る創業環境の国際比較」に詳しい。
 10) 以下は毎年変動が大きい同年度は4位ドイツ Siemens 社、5位ようやく日本の松下電器産業が登場する。データクエスト社調べ。

万 EUR で対前年54%増、ここ5年間で5倍に増加している。経常利益は5,862百万 EUR で19%増、ここ5年間では約9倍となっている¹¹⁾。他社と比較して携帯電話機部門の営業利益率¹²⁾は22.3%と高い。フィンランド国家の年間経済成長率への貢献は1%~1.5%、全 GDP におけるシェアは3%と言われる。

ちなみにノキア社の設立は古く1865年¹³⁾であり、創業時には製材、パルプ業を営んだが、その後ゴム製品に進出したため、フィンランド人の間では意外にもゴム長靴のメーカーとして有名であった。1962年にブル・コンピュータの代理店としてハイテク分野へ関わり始めるが、70年代初頭の石油ショックを契機にハイテク化を加速させ、1981年によりやく電話機事業へと進出した。つまり現在世界的に知られる意味でのノキア社は、わずか20年の歴史しかない。このように時代の変化とともに柔軟に業容を変えてきた特異な会社であり、将来的にも巧みナリストラクチャリングを重ねながら時代をリードしていく伝統的な体質を持っていると考えられよう。

フィンランドの特殊性として、地理的には西欧とも一線を画されるスカンジナビア諸国に含められるが、さらに周囲をバルト海とロシア国境に囲まれた、ある種島国様の状態にあることが挙げられる。またフィンランド語は、他のスカンジナビア諸国がほぼ共通したゲルマン系の言語である中、世界的に希少なフィンウゴル系言語であり、共通性が見られるのはエストニア語程度であるとされ、世界で約500万人しか使用していない。言語の国際的普遍性や共通性などは一概には言えないが、英語を中心とする世界の多数派言語とは相違が多く、むしろ日本語の方が使用人口は圧倒的に多く学習熱の高さからも国際的であると言える。つまりフィンランドの企業は日本以上に地理上、コミュニケーション上の不都合という、国際経営上の重大な不利を背負っているのである。

企業経営上にも特徴的な行動が随所に見られる。フィンランド生まれのパソコンOSのLinuxは、開発者L. Toovalds氏自身の意向で外部者の意見を取り入れるべくオープンソース形式で広く公開されている。米国のB. Gates氏およびマイクロソフト社の市場独占指向と比較すると、技術とビジネスに対する根本的な感覚の相違が感じられる。また携帯電話市場における日本市場の特徴として、通信方式が世界標準とは異なっている¹⁴⁾ことに加え、電話機は支配力の強い通信業者の手を通じて販売される慣習が挙げられる。しかしこれに対し

11) ノキア社の2000年度決算報告書“NOKIA/insight: 2000”による。

12) 携帯電話機部門においては、モトローラ社6%、エリクソン社マイナス29%とされ、エ社は2001年1月、直接製造からの撤退を表明した。

13) フィンランドの独立は1917年であり、同社設立当時はロシア支配下にあったことになる。

14) 欧州を発祥起源とするGSM (General System for Mobile Communication)方式が世界に普及し飛躍的な発展を遂げたが、日本は方式を異にしており、そのため国産メーカー電話機が中心となり世界的にシェアの高い外国メーカーの商品を目にすることが少ない。高い普及率と異常なまでの買い替え需要を持つ魅力的な市場であることから、諸外国メーカーから見ると閉鎖的な保護主義的市場と見られてもやむを得ない。ちなみに目下携帯電話業界では「第3世代端末」と呼ばれる新規格をめぐって欧州と北米が世界規模で覇権を競っており、各携帯電話、小型コンピュータメーカーの動向が注目されている。

では「それぞれの国にそれぞれのルールがあるのはあたりまえ。市場に不満を言うつもりはなく、努力して開拓していくのが当然」¹⁵⁾と考える。元来フィンランドは弱小経済であったがゆえに、現地それぞれの市場を尊重し、それに自らを適合させることで浸透を図ろうとする基本的な姿勢がある。一方米国企業の国際市場開拓の常套手段としては、多大なエネルギーを注ぎ込むことにより、ローカルルールや市場側の嗜好を自社の商品やマーケティングの都合に合致すべく変革してしまうことが挙げられる。商品やマーケティングの世界標準化が大きな効率を生むのは自明であるが、これは同時に各現地市場のイニシアティブを疎外し、より長い歴史を持つ相手市場のライフスタイルや社会規範までもの革新を求めることとなり、しばしば大きな反発を生む。

またノキア社の CEO である J. Ollila 氏は「ノキアの強みは、フィンランド人に固有の『共通の理念によって結ばれた意識 (collegiality)』である」¹⁶⁾とし、いまだに経営幹部のチーム5人の全員がフィンランド人であり、彼らの強く緊密な関係を今後の同社の優位性として強調している。英雄的人物である同氏は「ある種ノキアの本能 (instinct) として自分がノキアの象徴ではなく、チームとしての努力が強調されるべき」とした上で、「スタンドプレーは、フィンランド人らしくないし、ノキアらしくもない。目立たないことが尊重されるのであって、英雄は要らない」と断言している。会社の成功を代表的個人に焦点を当て、その功名から語ることの多い米国式の価値観を批判しており、それは組織全体のスピリットを損なうため好ましくないと考えているのである。

これらに見られる共同体指向の、共存共栄の姿勢は日本的な企業観に類似するものがある。日本企業と同様の不利を抱えながらもフィンランドの国際経営が好調であるのは、各企業が必ずしも米国や他の大国のものとは迎合しない、独自の企業観、経営観が維持され、それらが組織内で徹底して共有されていることによるのではないだろうか。ノキア社が世界的な企業になり得た理由として「企業文化」の存在を挙げる意見がある。「長きにわたって育てて来た企業文化があって初めて、いつも自分自身を変革し続けること、そして革新的な製品を市場に投入することが可能になる。」¹⁷⁾とされる。かつての日本企業にも類似した特徴はあつと思われるが、技術大国化、経済大国化し世界的な地位を得てしまう中で、その本来の姿を見失うとともに、国際的な組織運営の問題に突き当たった。フィンランドの企業には、組織の末端までの組織文化、企業に対する基本的な意識の共有が見られるはずであり、それがフィンランド企業の発展を支える要素と考えられる。

15) ノキアモバイルフォン社長、M. Alahuhta 氏のインタビューより。エクセレント・フィンランド “SISU” vol. 2.

16) Business Week Aug. 8, 1998 のインタビューおよび Business Week Jan. 22, 2001 より。

17) M. Alahuhta 氏のインタビュー (先注) より。

4. 在日本フィンランド企業の意識共有分析

T. Deal と A. Kennedy は、大半の企業文化は「企業活動に関わる危険度」と「意思決定や判断の成果が判明するまでの時間」の2要素の組み合わせから、次の4つに大別できると考えた。「1. タフな男っぽい文化 (tough-guy, macho)」は、高リスクで成果の判明は早く、個人主義的で競争指向を持つ。「2. よく働きよく遊ぶ文化 (work hard/play hard)」は、低リスクで成果判明は早く、陽気で活動的。「3. 一蓮托生の文化 (bet-your-company)」は、高リスクで成果判明が遅い。「4. 手続きの文化 (process)」は官僚的で、成果は明らかにされない。これらの4象限による分析パターンは、多数の企業の臨床調査の結果に基づいたものではあれ、やや独断的で情緒的な色合いも隠せない。

この他にも組織文化という定性的な対象を包括的に補足し明瞭に表現するために、2次元マトリクスによる観点¹⁸⁾が多数研究されたが、K. Cameron と R. Quinn は「柔軟性、自由裁量、活動性」に「安定性、秩序、統制」を対向させた軸と、「外部指向性、差別化、競争意識」に「内部指向性、統合、統一性」を対向させた軸を設定し、これらによって形成される4つの象限のそれぞれを、組織文化上の傾向として「1. 大家族的 (Clan)」、「2. 臨時委員会的 (Adhocracy)」、「3. 市場、業務尊重的 (Market)」、「4. 階級社会的 (Hierarchy)」と名づけている。(図1参照)

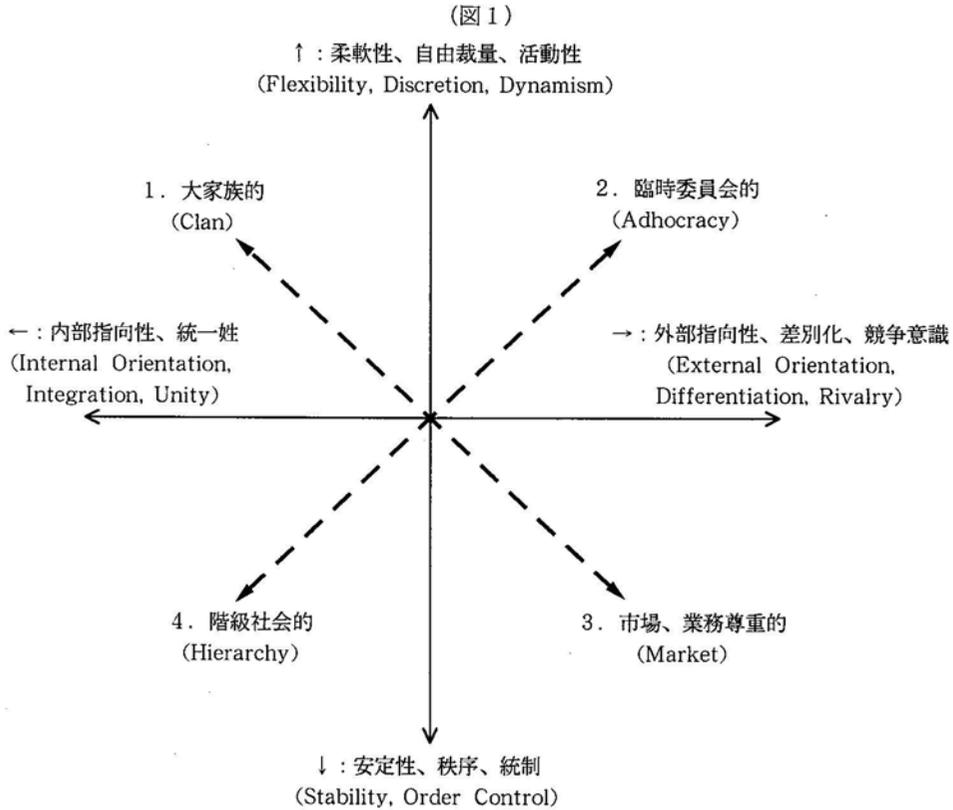
それぞれの性質をごく簡単に説明すると、「1. 臨時委員会的」は活動的、起業的、創造的な傾向の文化、「2. 大家族的」は親近感、分かち合いの傾向の文化、「3. 市場、業務尊重的」は業績重視、競争意識の傾向の文化、「4. 階級社会的」は公式化と堅固な組成の傾向の文化となる¹⁹⁾。

こうした組織文化の分析において、K. Cameron と R. Quinn は新たな調査手法を提案した。ここで使用するOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) はすでに数千の企業、学校などの組織の調査に用いられてきた実績を持つ²⁰⁾。組織の体質を尋ねる6つのクエスチョンで構成され、それぞれに4つの回答選択肢がある。被験者は自分の所属する組織と各選択肢の内容を比較し、両者が類似する程度に応じて合計100ポイントの点数を4つに

18) もちろん2次元では評価しきれないとする考えや多次元化を試みた説もあるが、組織文化論は文化人類学的な多様性を探ることを目的とせず、文化を規定する諸要素の統合によって一定の方向性が現れることにその価値を見出すことから、支配的傾向を把握するには2次元的視点が十分にふさわしいとする考えがある。Cameron & Quinn, 1999, ch. 1, ch. 3 参照。

19) ここでは各サンプルの組織文化の内容ではなく、組織内メンバー間の文化認識の差異を見ることを目的とするため、それぞれの特徴については詳しくは述べない。ちなみに1. NASA、2. People Express、3. GE、5. McDonalds がそれぞれの典型例として挙げられている。

20) この調査方法の有効性と信頼性は、アルファ因子分析によって証明されている。Cameron & Quinn, 1999, Appendix, 1 参照。



Cameron & Quinn, 1999, p. 32 Figure 3.1: *The Competing Values Framework*, p. 59 Figure 4.1: *The Organizational Culture Profile* より作成。

割り振ることで返答する。それをもとに組織文化の傾向を示す数値を集計して割り出し、その傾向を先に述べた座標上にプロットし、四角形で表示するものである。

これにより各被験者が抱く組織文化に対する認識が数値化、図式化され、被験者の描いた図形同士を比較することで、組織文化および基本的な意識の共有の程度を知ることができる。もちろん各被験者の文化観が似かよっているほど、組織全体のパフォーマンスと成果は高まる。これはその文化の堅固さと浸透の深さを示すし、すなわち組織構成員が行動規範を共有化し、高くモチベートされていること、ひいては無駄のない効率的な人的資源の活用が行なわれていることを意味しているからである。

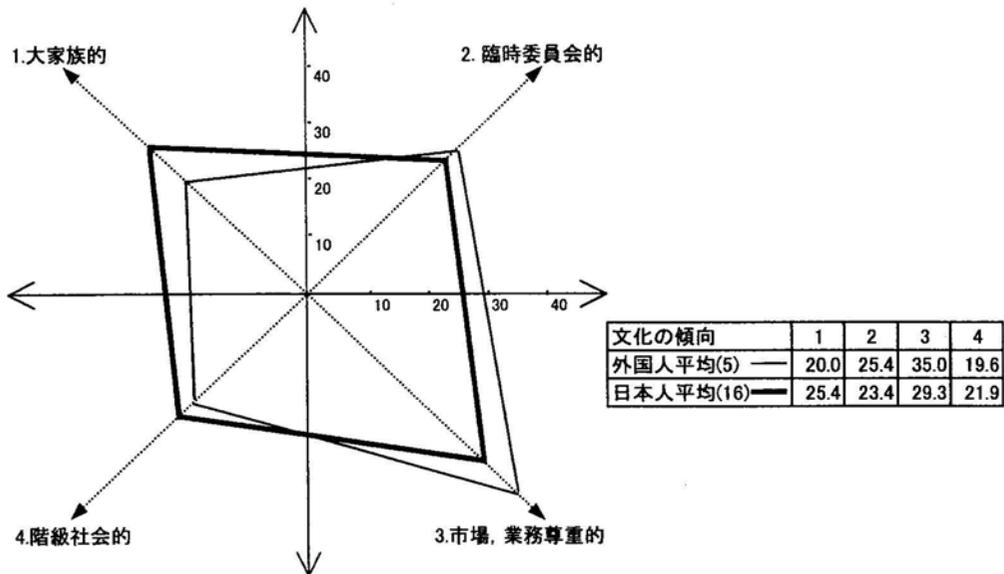
意識の共有のためには各四角形について「最も突出した頂点の位置する象限、つまり最も支配的な文化の傾向が一致してれば好ましい」(Cameron & Quinn, 1999, p. 65) とされ、比較する四角形が対角の象限に突出している場合は、それが隣接する象限に表れる場合以上に両者間の齟齬が大きいとみられる。各傾向のポイント隔差が10点以上ある場合は、共有され

る組織文化が明確でないことを意味するとされる。

今回の調査は目的を「フィンランドを母国とする企業の日本での現地法人が、組織文化を共有しているかどうか」を調べる。そのため対象とするのはフィンランドを母国とする企業の在日本現地法人であり、在日フィンランド商工会議所のメンバー企業および団体のうち、日系企業を除いた18企業に調査票を送付した。調査対象数は、その特殊性から限界がありこれ以上に拡大することはできなかった。調査票は組織のメンバーに配布され、組織代表としてではなく1個人として、OCAIのルールどおりに6つのクエスチョンに対して自らの所属する組織を客観視して配点、回答していただいた。クエスチョンの本意を損なわないように慎重に日本語訳を行なったものも添付した。

調査期間は2001年4月中に開始され5月末までとした。総回答数は21名となり、うち外国人は5名であった。結果(図2参照)を見ると、外国人マネジャーの平均と日本人現地エンプロイの平均の描く四角形は、いずれも「3. 市場、業務尊重的」に突出²¹⁾しており、しかもどの傾向においてもほとんどずれることなく合同形を描いている。ここから組織文化の認識に、国籍を超えた強い共通性の存在を見て取れる。つまりそこでは、深遠なレベルで基本的な意識が共有されており、さまざまなギャップを抱えるはずの両国間の国際経営の現場であ

(図2)



21) 先の注で述べたとおり今回の調査は組織文化の性質には関知しないものの、第3節で述べた内容から強いていえば「2. 家族的」傾向が強くなるかと予想していたが結果は異なった。調査対象の大半が販売を目的とする法人であったためと思われる。

っても組織運営が円滑に行なわれており、主に人的資源の潜在力が有効に発揮されていることが期待できる。

外国企業が日本に進出する理由は、日本市場の規模と成長性の高さに惹かれてのことであるのは当然であるが、それ以外にも将来性の高いアジア市場への開拓の足がかりとして期待する部分も多い。つまり各外国企業は、単なる1国の市場としてだけではなく、国際戦略上の要所と位置付けて日本への進出を試みているのである²²⁾。それだけ、各外国企業にとって日本の現地法人の成否は重要事項であり、アジア諸国や日本が欧米の企業にとって地理的、文化的な距離があることから、相当の経営上の重責を担って取り組まれているのであり、在日本現地法人の在り方は、各外国企業の国際経営への取り組み姿勢を象徴していると言える。

5. 結論と今後の課題

常に不確実性に直面し高い多様性が求められる国際経営において、限られた人的資源を有効に活用するには、根源的な行動規範となる強い組織文化を堅持し、メンバー間に浸透、共有させることが重要である。フィンランド企業の日本現地法人は、母国および親会社の理念を抱えたトップマネジメントと現地で雇用された日本人従業員との間に、組織文化に対する認識の齟齬が少なく、基本的な意識の共有が実現されている。そのため、日本企業が直面し今なお未熟とされる経営の現地化が人的資源管理におよぶまで円滑に行なわれており、これが近年のフィンランド企業の世界的な躍進を支える一因と見られる。日本企業と同様に地理、言語などの非国際的基盤の不利を抱えながらも進化した国際経営が好調である理由は、親企業が確固たる文化を持っていること、また現地化の過程で現地への適応を巧みに図りながら、現地サブ組織における組織文化の共有を実現していることである。

「フィンランド的経営」なるものの存在を確認し、その特質と長所を解明することはまだまだ多方面からの研究が必要であるが、先に挙げたフィンランド企業の例から見ても、世界の標準規格から外れた日本市場にも自らを変容させ市場に適合することによってより発展すべく努力を続ける、いわばカスタマーオリエンテッドな姿勢が強く感じられる。こうした一面は、常に辛抱より動的であることを尊重し、市場への迎合よりは能動的な市場変革によって活路を拓こうとする米国式マネジメント²³⁾とは根本的に異質であり、むしろ本来の日本企

22) 外国企業の日本進出の理由上位3項目は「日本市場の規模と成長性に注目」が25%、「日本がグローバル戦略で重要なため」が22%、「アジアの拠点にするため」が11%である。1992年、神戸大学外資系企業研究グループの調査による。

23) そもそも“Management”という単語は英語独特のものであり日本語、ドイツ語等に同義語がないため、元来から国際的な通念としては存在しないとされる。

業に類似している。

日本は80年代の好景気と国際的競争力の優位を見て、国家としては大国意識を、各企業としては世界のリーダーとしての意識を高めた。同時にアイデンティティではなく対外的イメージを意識したC Iの改定がブーム化するなど、各日本企業は短絡的に古来の組織文化を軽視する方向へ進んでしまった。フィンランドの企業には、小国として外国市場に依存してきた経緯からか、商品の市場適合と同様に、自らの組織文化を維持しながらサブ組織ではそれらの現地適合を目指すといった、謙虚な、辛抱強い、柔軟な姿勢がある。古来の日本の企業にとっても比較的似かよっているこうした根本的な経営姿勢を取り戻すこと、またそれを基盤にした上で各企業固有の組織文化を維持あるいは変革し、現地化が進む中でのサブ組織文化を創出、浸透させることが求められる。

とりわけ国際経営において問題となる現地の人材との認識のずれと、それに起因する意思決定、行動パターンの齟齬についても、効果を発揮する。人材は経営資源の中で唯一、自ら成長し変質し得るものであることから、メンバー間に共通の基本的意識を深く浸透させることにより、障害は大方クリアし得るのである。

組織文化は表層的な経営管理手法とは異なり、簡単に模倣できるものではないがゆえに、情報化や国際化による環境変化にさらされる今後の企業経営において重要な資産となる。かつて組織文化論研究の起因ともなった日本企業にとって、今後は日本企業全体の傾向としての、また個々の企業特有の資産としての組織文化への再認識が求められる。国際経営上多国籍にわたるメンバーに組織文化、つまり組織内の「基本的な認識」を理解させ、共有させることは日本企業の経営上の重要課題である。

今回は調査が複雑化することや、回答者が評価すべき対象を誤解する懸念から企業の母国にある親組織については国籍を確認するのみで、評価はしていただかなかった。しかし母国親組織内の文化と在日本サブ組織の文化との比較を行い、それが親企業の文化の直接的な移管であるのか、サブ組織による現地事情に適合した新たな文化の形成であるのかを調査することは有意義である。

親組織の文化とサブ組織の文化傾向が共通であり、現地従業員の意識とも一致するのであれば、国際経営上理想的な三角関係であるといえよう。往々に考えられるのが親組織と外国人マネジャーの見解は一致するが、現地従業員は異なる場合である。これは多くの国際企業の抱える現状であると思われる。また親組織の文化だけが異なるのであれば、外国人マネジャーが現地社会へ適応すべく相当な努力をして新しい意識を形成したと考えられる。もうひとつは、親組織と現地人が共通の意識を持つにもかかわらず、外国人マネジャーだけがずれている場合であるが、個人の資質に問題があるなど特異なケースと言えよう。これ以外の関係は起こりえない²⁴⁾であろう。

また日本を含めた各国企業について、世界各地において今回と同様の調査を実施し比較できれば興味深い。各国企業の組織文化と外国現地法人に対する経営姿勢が明確になると思われる。

携帯電話機需要の世界的拡大は当面留まらず、さらに小型コンピュータの無線端末化が進むなど、ノキア社を中核とするフィンランドにとって未来は明るいとする意見が多い。しかし国際ハイテク市場での運命はしばしば急変するため、現在のフィンランドが今後長期間にわたる成長の端緒に位置しているのか、単に新たなカジノ経済の只中におかれるに過ぎないのかは明らかでない。また現在フィンランドはEU加盟の影響を受け、急速に大経済圏の一員としての機能を求められつつある。その中で同国企業は、必ずしも昨今機能しているその特徴を今後も十分に発揮し続けられるかどうか定かでない。とりわけ2002年からは経済社会の象徴である「通貨」の統合が実施されるが、それにより各企業の組織文化にいかなる変化がもたらされるのかは注目されるところである。

引用文献

- Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Pub Co, 1999
- Stephen Baker, Roger O. Crockett & Neil Gross, *NOKIA*, Business Week, Aug. 10, 1998
- Stephen Baker, John Shinal & Irene M. Kunii, *Is Nokia's Star Dimming?*, Business Week, JAN. 22, 2001
- Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Perseus Books Publishing, 1982
- フィンランド大使館商務部、「エクセレント・フィンランド SISU vol. 2」、紀伊国屋書店、2001
- John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 2nd edition*, Jossey-Bass, 1997
- Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, 1999
- Nokia, *Nokia/insight: Financial Statements 2000*, 2001
- 城山三郎、「シンボリック・マネジャー」、岩波書店、1997（初刊：新潮社、1983）
- 吉原英樹、「国際経営」、有斐閣、1997

24) ゲシュタルト心理学の理論によると、3者間の関係に負(-)の関係が奇数ある状態は安定せず、メンバーはそれを偶数化すべく努力をして安定を期すとされる。つまり3者協調か1者だけが除け者であることが安定的状態として起こりうる。