

メキシコの経営風土における日本の経営 技術の移転と適応性

植 木 英 雄
(東京経済大学)

1. 序

メキシコは、近年新興工業国として産業開発を推進しているものの、産業化の担い手主体である企業家の経営理念や経営管理システムをみると、土着の伝統的風土上にスペイン統治以来のラテン文化が混合している。さらに今世紀始め以来米国系企業の経営手法の影響を受けながらも、未だ十分に効率の良い合理的な経営管理システムが確立しているとは言えない状況にある。特に、シュンペーターが重視したいわゆるイノベーションの担い手としての創造的企業者の育成や組織的な人的資源開発管理などに問題点をかかえており、これらが動態的な産業発展への大きな制約要因となっている。

一般に海外直接投資には、人、物、金、技術、経営ノウハウ等の総合的な経営資源の移転が伴う。メキシコの産業経済発展にとり、従来の資本や技術ハードウェア面に留まらず経営技術などソフトウェア面の開発が“飛躍”への条件としてますます求められている。この面で我が国企業の一層の国際技術協力が必要であると考えらる。

そこで、メキシコの産業経済発展に寄与せんとする現地日系企業の経営技術が上述のようなメキシコのラテン的な混合経営風土の中でどのように移転するのか、異文化国家間の経営融合の可能性と条件などについて考察してみたい。

2. 外資企業現地化の要請と日系企業の対応

そもそもメキシコの株式会社制度は、ディアス独裁政権期(1876～1911年)の外資導入自由化時代に外資による直接投資に伴い導入され、初期産業化の鉱・工業技術や会社の運営管理法が入門的に移転された。その後メキシコ革命(1917年)後の外資収用、国有化等を恐れて鉱・工業部門への外資の進出は停滞したものの、第二次大戦を契機とした輸入代替工業化政策への移行に伴い、資本と技術力をもつ外資企業の参入があい次いだ。

他方、政府は民族企業家の保護育成策（例えば1941年製造業法や1946年製造業助成法）を推進しつつ、外資企業に対しては1944年外国投資管理法により、外資の出資比率を50%以下とする「メキシコ化」政策を導入し、その後電力国有化（1960年）、新鉱業法（1961年）、外資銀行のメキシコ内資化（1965年）など外資規制色を強めた。だが、エチェベリア政権の外国投資規制法（1973年）では、外資の役割を国内資本との調和的な補完関係に位置づけるなど新興工業国への移行期を迎えてプラグマチックな性格が出てきた。

かくして、戦後の歴代政権の外資政策は、PRIの混合経済体制の下でしだいに均衡のとれた開発と経済的自立を基礎としつつ、外資系企業のもつ産業技術力や輸出品マーケティング力を補完的にとり込み、国内資本との調和をはかるなど柔軟な政策をとってきた。この基本方針は、ボルテリョ政権やデラ・マドリ現政権でもさらに柔軟性を加味して継承されている。

さて、メキシコにおける外国直接投資残高は1983年末現在114億7010万ドルに達し、この内66.3%を米国が占め、日本は西独に次ぎ第三位（6.8%）の比重を占めている。これら外国直接投資の件数は、メキシコ商務・工業振興省の統計によれば全産業で6,059社あり、この内製造業が3,178社を占めており、その金額ベースでは製造業が全体の77%と高い比重を占めている。

ところで同資料によると、1982年末現在の日系企業は120社にのぼり、その業種構成は、製造業79社、商業21社、サービス業16社、鉱業4社である。これら日系企業の所有権の程度をみると、全体の三分の二はマイノリティ出資比率であり、総資本金に占める平均出資比率は28.6%と低水準にある（業種別内訳については第1表を参照）。これは、日系企業の進出の多くが上述の外資規制の強い時期に後発参入したためである。このことは、外資企業総数の46%に相当する2,778社が過半数以上の外資比率を占めている実状を鑑みると、古くから参入した100%所有権の既得権を持つ欧米系企業に比べて日系企業の多くは、資本所有権と経営支配権の両面で明らかに困難なハンディキャップを負っている。

このことは、ブラジル日系企業の場合と同様に日本的経営技術の導入政策にも大きな制約要因として進出当初影響を及ぼしたものとみられる。⁽¹⁾もともと1960年前後に進出した日系製造業の一部は100%出資比率を保持しており、また1973年外資規制法以降に進出した企業の場合、形式的に49%以下の出

第1表

メキシコの製造業における日系企業の直接投資状況

(単位：千ペソ)

	企業数	投資比率			④ 資本金額	⑤ 日本企業 の投資額	平均出資 比率 ⑥/④ (%)
		24.9% 以下	25.0% ～49.0%	49.01% ～100.0%			
電子機器及び部品	20	1	14	5	813,143	367,772	45.2
化学品	14	—	11	3	751,769	350,590	46.6
食品	9	—	8	1	126,500	62,648	49.5
機械(電気を除く)	9	2	4	3	370,275	128,645	34.7
建設・輸送用機器	6	—	3	3	3,548,800	3,196,290	90.1
基礎金属	4	2	2	—	13,666,309	1,300,103	9.5
金属製品	3	—	2	1	77,000	71,690	93.1
飲料	2	—	—	2	55,200	38,220	69.2
繊維	1	—	1	—	70,000	23,800	34.0
木製品(家具を除く)	1	—	1	—	1,500	735	49.0
印刷・出版	1	—	1	—	4,500	2,200	48.9
石油・石炭製品	1	—	1	—	10,000	4,900	49.0
非金属鉱物	1	—	—	1	27,500	13,750	50.0
その他	7	1	6	—	126,850	60,910	48.0
計	79	6	54	19	19,649,346	5,622,252	28.6

資料：SECOFIN (商務・工業振興省)、外国投資局。

資比率をとっているものの、現地側パートナー持分資本の分散策などによって近年は実質的な経営支配権を握る企業が増えている。こうした所有と経営管理権をめぐる国際経営戦略の展開により、日系企業の多くは、いわゆる“日本的経営”に対する近年の国際的評価とも相まって、革新的な本社の経営技術の導入が以前より容易に展開されつつある。

3. メキシコの経営風土における日本的経営技術の移転と適応

メキシコにおける日本的経営技術の移転と適応性を検討するには、まず受入社会側の経営風土・理念や経営実践の本質を把握し、かれらの異文化経営技術に対する受容性や変動性に関して究明する必要がある。

メキシコの伝統的な経営スタイルとして、まずトップのオーナー型企業家による上からの強いリーダーシップと権限の集中が挙げられる。⁽²⁾ 日系企業にとっても経営パートナーとしての現地人企業家の多くには、血縁関係による企業の同族支配や個人的利益優先の考えを持つ者が少なくない。こうしたブルジョア階級と層の薄い中間管理者達および大多数を占める従業員間(事務職対現場作

業者)との間にはそれぞれ社会的身分階層の障壁がある。したがって、職場の組織風土にもこうした差別関係が生じ易い環境となっている。このような経営風土の形成要因としては、三世紀に及ぶスペイン統治時代の影響を受けて人種的にも文化的にも変容を余儀なくされたことが大きい。ちなみにメキシコの人口7,120万人の人種構成は、白人10%、メスティソ75%、インディオ15%と言われている。そして社会・経済的階層も通常白人が上層ないしブルジョア階級を占め、メスティソ、インディオがそれぞれ中間ないし下層階級の労働者や農民となっている。このような歴史的、社会的な階層差別を背景として、ブルジョア企業家達の性格ないし経営理念には、血縁家族主義やアミーゴ人間関係と利己主義などが依然として根強くみられる。また、メキシコ人一般の深層心理には、歴史的なメスティソ化人種・文化としての“異質性への認識”による西欧人に対する劣等感と孤独感がサムエル・ラモスやオクタビオ・パスによって指摘されている。⁽³⁾

ところで、メキシコ人従業員の勤労働機に関して、ディアス・ゲレロの実証研究によれば、⁽⁴⁾モチベーションの有効要因として性や賃金等の基本的欲求以外に娯楽、自尊心、友情(同僚関係)等の高次な成長欲求が挙げられている。また、経営幹部の従業員に対する判定では、ディアスの仮説に反して、集団への所属や良い職場環境に高い評価が与えられている事が注目される。

一方、メキシコ人管理者の勤労働機に関しては、アリアスの実証研究によれば、⁽⁵⁾モチベーション誘因として、承認(自尊心)、職場の友情関係、良い職場環境など人間関係への高次な欲求が挙げられている。

これら勤労働機に関する研究結果は、メキシコ人の劣等感や孤独感の心理特性に対する反作用として生じる行動現象と解釈すべきであろう。これらの事実と因果関係を正しく理解した上で、メキシコ人従業員や管理者の真の高次な欲求を満たす組織風土の再構築をはかり、組織と個人との有機的な協働システム化を推進していく必要があろう。

さて、いわゆる日本の経営の共通的な経営理念として、人間尊重主義がある。その一般的な経営実践ないし慣行として、終身雇用制による雇用の保障、家族ぐるみの経営福祉、労使合意の協働参加型意思決定方式、各種サークル活動などが挙げられる。この人間尊重主義の理念は、職場の共同生活体的な仲間意識や連帯感の形成と関連し合う面があり、前述のメキシコ人の勤労働機誘因に類

似している。したがって、こうした共通普遍的な理念に基づく経営実践も現地の価値システムや歴史風土的慣行と調整をはかりながら漸次変換適応させるならば、現地人側に受容される面が多いと考えられる。ちなみに、ホフステッドによる従業員の経営文化国際比較データによれば、⁽⁶⁾メキシコの指標の多くは、第2表に示す通り日本と比較的類似しており、ほぼ同一クラスター内に位置することから、従業員レベルの類似性がみられる。

しかしながら、メキシコの伝統的な経営労務管理制度や慣行の多くは、日本と比較してみると対照的な相違面が大きく、むしろ米国式に類似する面が多いと言えよう。

第2表 ホフステッドによる40カ国に対する4つの指標値
(従業員の経営文化比較)

4次元 国	権力格差	不確実性の 回避	個人主義化	男性化
アルゼンチン	49	86	46	56
ブラジル	69(7)	76	38	49
チリ	63	86	23	28
コロンビア	67(10)	80	13	64
メキシコ	81(2)	82(2)	30(2)	69(6)
ペルー	64	87	16	42
ベネズエラ	81(2)	76	12	73
日本	54(2)	92(4)	46(2)	95(1)
米国	40(2)	46(2)	91(1)	62(3)
40カ国平均	52	64	50	50

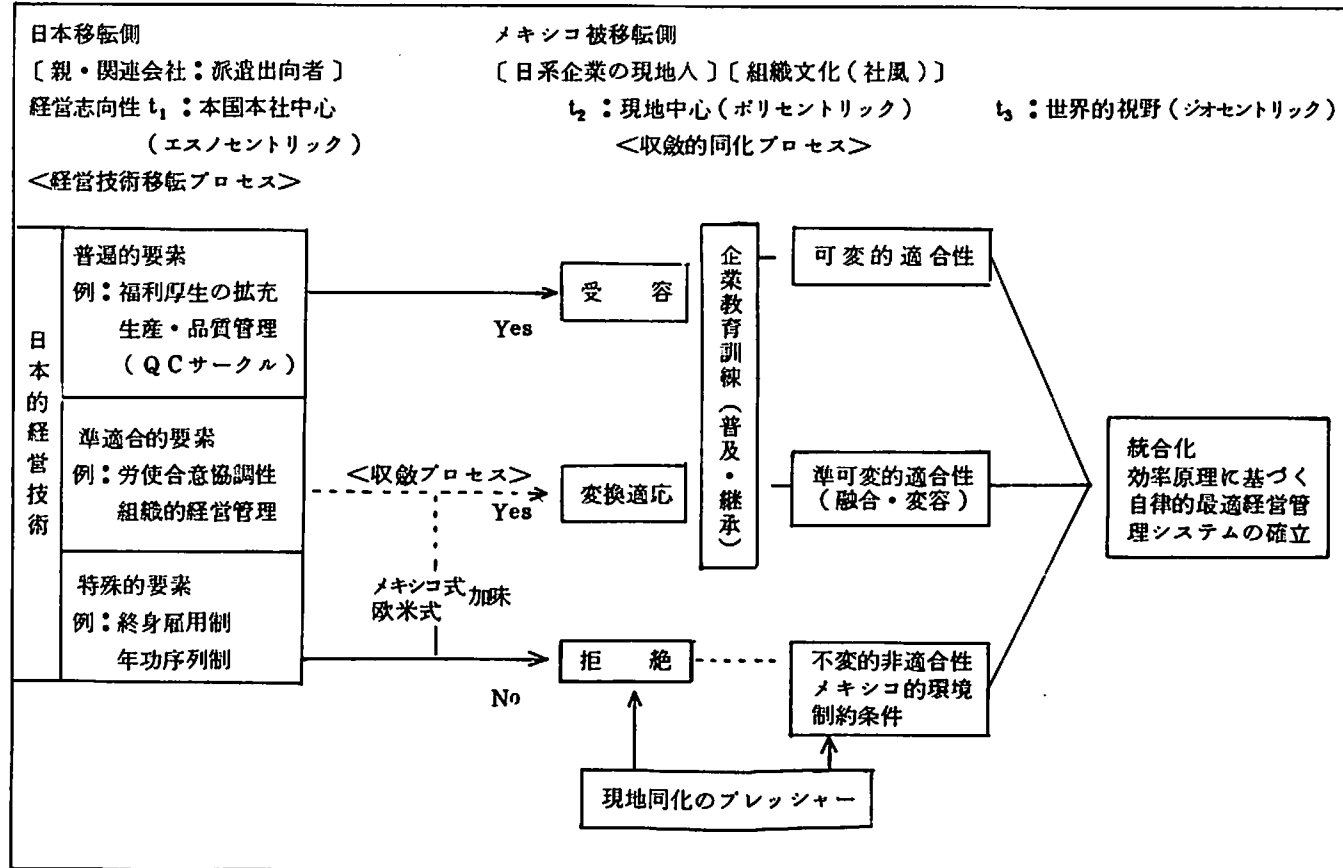
資料：Geert Hofstede, Cultures Consequences—International Differences in Work-Related Values, 1984より作成。

そこで、筆者の日系企業を対象とした実態調査データでみると、⁽⁷⁾ 終身雇用制や年功序列制をそのまま現地企業に適用するには、制度・慣行上あるいは労働市場や労働法などとの関係で無理があり、実状にそわない。だが、それらの特殊な要素でも、できる限りレイオフを避ける長期雇用慣行や永年勤続表彰制、あるいは中間管理者層以上の人事考課に年功を一部加味するなど部分的な適用が可能となっている。また、労働組合との円満な話し合いの場を尊重する労使協調性や、家族ぐるみの福利厚生の拡充、組織的経営管理、顧客志向のマーケティングと生産部門の調整、カンバン方式やQ Cサークル等の生産・品質管理などは、O J Tを主体とした企業内教育訓練を通じて多くの日系企業で移植されており、かなりの効果をあげつつある。これらを整理すると次図のようになる。日本式のQ Cサークルや労使協調の協働生産・経営管理システムなどが米国、ブラジル、東南アジア諸国で近年現地企業にも導入され始めている現実を鑑みると、メキシコの非日系企業においてもこれらの日本的経営技術が段階的に現地の風土条件に変換適応しながら導入され、生産性の向上や経営効率の改善に寄与するものと考えて差しつかえあるまい。国際間の経済貿易摩擦が高まっている今日、わが国の海外経営技術協力の正しい視座とその適正な実行がますます求められることになろう。

4. 結 び

人間尊重主義の普遍的な経営理念を基底とした日本的経営技術は、前述の普遍的要素以外に準適合的要素や場合によっては特殊な要素の一部ですらも、現地の経営風土の実情に合わせて変換適応の新たなデザイン変更を行ないながら、長期的な人材育成と経営計画にそって段階的に移植すれば、大部分の要素が現地人側にとって適合性を持ちうる。要は、異文化・人種間のコミュニケーション効果を考慮して、長期的な観点から現地適応のデザインとシステム化を工夫し、十分な説明と現地人側の納得を得た上で職階層別のきめの細かい実地教育訓練計画に基づき、段階的かつ選択的に移転すべき要素を適正に移植していく事が肝要である。このような移植のアプローチは、究極的に異文化間の経営技術融合を志向するものであり、親会社と海外企業現地法人との有機的な協力関係をベースにしつつも現地法人が自律的な最適経営管理システムを主体的に構築していく必要がある。その前提条件として、両国の文化、慣習に通じ合った、

図1 メキシコ日系企業における日本の経営技術の移植



いわゆる第三文化層としての国際人スタッフの育成とともに、異文化圏にまたがる親子会社間の組織的な国際コミュニケーション・ネットワークの整備と経営者トップの国際適応力の強化が急務である。

かくして、人間尊重主義の経営環境の下で、現場の職務重視と人間関係の協調性に基づくグループダイナミズムにより、個人と全体組織との有機的な協働システムを基本とする日本的経営技術は、上述のような異文化間誘合を考慮して、適正に移植されたならば、メキシコの伝統的な企業経営風土上に創造的なイノベーションをもたらし、メキシコの産業経済発展に寄与しうるものとなる。

〔注〕

- (1) 植木著『国際経営移転論』文真堂、1984年（第二版）を参照されたい。
- (2) メキシコの企業者資質と経営風土に関する補足説明として植木稿「メキシコの企業集団と企業者の特質」伊藤編『発展途上国のビジネス・リーダーシップ』アジア経済研究所、1984年を参照されたい。
- (3) Samuel Ramos, Profile of Man and Culture in Mexico, McGraw-Hill Book Company, 1963. Octavio Paz, El laberinto de la soledad, Coleccion vida y Pensamiento de Mexico, 2° ed. Fondo de Cultura Economica, 1959.
- (4) Rogelio Diaz- Guerrero, psicologia de Mexicano, Editorial Trillas, 1982, 4a edicion, p.74.
- (5) Fernando Arias Galicia, Administracion de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Mexico, 1976.
- (6) Geert Hofstede, Culture's Consequences International Difference in Work-Related Values, Sage Publications, 1984.
- (7) 筆者は1983年8月～9月にかけてメキシコの日系企業10社及び米国の日系企業20社に対して、面接・アンケート調査を実施した。この他関連機関の有識者からもヒアリング調査を行なった。