

タイトル	マーケティング行動の文化差の考察：日米マーケティング担当者行動の比較
著者	佐藤，浩史；大平，義隆
引用	北海学園大学経営論集，8(3/4)：89-101
発行日	2011-03-25

マーケティング行動の文化差の考察

— 日米マーケティング担当者行動の比較 —

佐 藤 浩 史

はじめに

本稿は、日米企業における個人の意思決定の差異についての考察するものである。これまでに日米企業の差異について述べられている研究は少なくない。(Doer 2002, Jacoby 2005, Pascale 1981, 吉原 1989, 岩田 1977) 日本企業が全体を重視する経営の特徴をもち、米国企業が個別を重視する経営の特徴をもつといわれる。企業の特徴は、企業内の個人の行動の結果生じる特徴である。企業内の個人の行動は、それに先立つ意思決定によるものであるが、日米企業内の個人の意思決定にどのような差異があるか関心がある。企業内の個人における行動のパターンを検証することから意思決定の傾向が理解できるであろう。例えば、企業の中の個人の行動として、日本企業の現場第一線マネージャーの職務と権限についての認識や権限委譲の状況をみても、権限が付与されているにもかかわらず、自律的な意思決定によって行動されていないという行動と米国企業のマネージャーが自己の職務の範囲において行動している状況が見られる¹⁾。これは、職務に対する認識が明確でない場合や職務の理解のさせ方の問題ととらえることができよう。また、詳細な記述による説明がある場合と他方で認識のさせ方が簡略、あるいはほとんどない場合では、その後の行動に先立つ判断に差異が生じるであろう。これらの差異は、企業の中

の個人の仕事の仕方として捉えた場合、詳細な指示で従業員の理解が得られる場合と漠然とした理解で職務を遂行した場合では、その結果にも影響があるだろう。その意味でも、企業の中の個人として従業員の意思決定の傾向を知ることは重要と考える。本稿では、日米企業の従業員の職務と権限についての意識と権限委譲の現状を取り上げ検証していくための予備的調査として、在日米企業と日本企業の従業員に職務と権限、そして、職務遂行にあたり自己の行動パターンについて聞き取り調査をおこなった。そして、本稿に関わる既存の研究を整理したのちに、その聞き取り調査の結果の提示をおこなう。

1. 既存の研究整理

1-1. 組織と意思決定

1) 組織論や管理論における権限

権限は、組織論の中で組織の原則、あるいは管理の原則のひとつとして位置づけられている。その要素は、①分業・専門化の原則、②命令一元化の原則、③権限と責任の原則、④規律(服従、勤勉、活力、態度)の原則、⑤統制である。その意味で権限は、企業における個人を取り扱う場合の重要な要素である。

権限とは、職務を公に遂行しうる力と規定される。「しうる」や「できる」という意味は、①自分で行うことができる②他の人にやらせることができる、②の場合は、指揮・監

督・命令という形態である。①の「できる」こととは、自分がその職務をおこなっても、他の人は文句をいわない。他の人がその人の職務を行ってはいらない、とされる²⁾。

組織の構成要素として、組織の秩序を維持するために必要な要素である。組織における権限には、3つの説がある。①権限法定説（クーンツ&オドンネル）これは、上司から部下に委譲される権限であり、上位者から下位者に与えられて発生する権限を指す。②権限受容説（バーナード）権限は、下位者が上位者の命令を受け入れてはじめて有効であるという③権限職能説（フォレット）組織に与えられた職位と同量の権限と責任が与えられているというものである³⁾。職位と権限は、一致する。これまでの研究において権限とは、authority と呼ばれる場合が多いが、バーナードの authority は、権威として使われている。バーナードは、組織の伝統理論で用いられる法律的、制度的な権力としての権限に対して、権限が受容される必要があると述べ、これを権威とした。権威と権限の区別は、権限が受容されていれば権威と表現すると考えられる⁴⁾。

2) 権限委譲の既存の研究

青木（2006）では、エンパワメント理論の展開のなかで権限委譲に関わるこれまでの研究をまとめたうえで検討している。エンパワメントは、心理的、社会的な観点から関係概念であるという認識である。そこでは、関係概念であるエンパワメントが人と人、部門と部門などにおけるパワー共有の手法であると考えられてきた。このような手法として権限委譲や意思決定への参加が捉えられているとされる。権限委譲と意思決定への参加は、企業などで考え場合、上司としての上位者と部下である下位者の関係における意思決定行動である。意思決定への参加とは、上司と部下が共同で意思決定を行うことである。

この上司と部下において共同での意思決定することにとどまらず決定権をも認めることが権限委譲としている。また、権限について考える場合、職務と責任が結びついて述べられることが少なくない。その意味では、権限を委譲する側と委譲される側の調和の取り方を検討することも重要であろう。

青木（2007）では、権限委譲が機能しない要因を理論的、実証的に検証している。近年、従業員に権限を付与しても思ったような効果が得られていないという報告が増えてきたことから分析をおこなっている。この研究では、エンパワメント（権限委譲）が失敗する原因として、①経営者・管理者の心理的障害、②従業員の心理的障害、③経営者・管理者の学習不足、④従業員の学習不足、⑤連動する諸要因への配慮不測という結果を報告し権限委譲がどうすれば機能するのかという原因を調査している。権限委譲がルール化、経営者特性、気軽な助け合い、失敗評価、情報開示、リーダーの言動一致、能力開発、従業員のヴィジョン理解という経営要因に対してどのように影響しているのかというものである。その結果、ルール化の傾向が強い企業とコントロールの強い企業で権限委譲が機能していた。ルール化、コントロールの弱い企業でも権限委譲は機能していた。権限委譲が機能していなかったのは、ルール化の中途半端な企業とコントロールの中途半端な企業であった、と報告している⁵⁾。

3) 日本企業の職務権限論

泉田（1990）は、自身の職業経験を基に職務権限の理論を述べている。職務権限を明確化し職務権限規定を策定した経験に基づいて、職務権限の概念整理、権限の分析法を述べている。この中での権限とは、権限とは、組織を前提とし結びつく概念である。行動主体は、個人ではなく、組織とそのなかの従業員である。行動の目的は、個人の利益ではなく、経

営の目的・利益である。行動結果は、組織に帰属するものである。権限は、個人ではなく、その個人のもつ職務に帰属するとしている。さらに職務権限は、経営において職務を公に遂行する力という概念を掘り下げ、①自由裁量、②経営的効力、③責任、という3つの属性から考察するものとしている。第一の自由裁量とは、自分で判断し決定することである。他の人から言われたことを機械的にやることは自由裁量ではなくそこに権限も存在しない。自由裁量は、干渉要因という程度の制約を受ける場合がある。予算や昇給、昇格などの包括的な規準には、その範囲での権限行使という制約である。第二の経営的効力とは、決定権を持つ権限者の意思決定の領域に他の者が干渉する、または、決定を変更することはできないという意思決定の保障。権限者の決定は、経営上の行為として成立し、関係機関はこれに従わなければならないという拘束力関係。この効果は、経営に帰属し、その行使者に何らかの変更（行為者の変更等）があっても効力は影響されないという効果の継続性、という3つの経営的効力が認められなければならない。第三に責任の存在である。権限に付与されている責任として、自分のした行為の結果に対して不利益もしくは制裁を自分で負担するという結果責任と一定の不利益または、制裁を受けるべき特定の地位、結果に対してその原因となる地位を遂行責任として設定している。遂行責任は、結果責任に先立つので両者は結びついて責任と解釈できるのである。この責任についての認識によって権限＝責任という考え方にたつものであろう⁶⁾。

1-2. 組織の意思決定

1) 組織の意思決定と権限（権威・authority）

組織の意思決定について、サイモンは、組織目的を達成するために、組織のなかの個人

に組織人格を与える。その個人は組織人格によって組織の目的を達成するために意思決定行動をおこなうとしている。組織が個人におこなう意思決定は、①職務の範囲を明らかにする、②オーソリティを分配する、③組織の中の個人を調整するために他の制限を個人に選択させると述べている⁷⁾。また、組織において調整は、仕事全般におけるメンバーの活動を支配するように決定の機能を集中させる。調整は、実態的なものと手続きてきなものがある。手続きのなものが記述書であり、これによりオーソリティを特定するとしている⁸⁾。また、オーソリティを組織において個人の意思決定が組織目的に影響されるように調整するための要素としてあげている。サイモンによるオーソリティは、「他人の行為を左右する意思決定をする権力」と定義されている⁹⁾。上司と部下という個人間の関係である。組織のオーソリティは、上司と部下の両方の行動によるものであるが、部下の行動は、上役が部下のためにおこなった意思決定に従うという受容による意思決定の判断基準をもっている。この意味では、組織の中の個人の意志決定の行動の結果として、自己の内部にある判断基準による意思決定と自己の外部である周囲を参照する意思決定の存在を明らかにすることは重要であろう。

2) 組織の意思決定における社会的文化的差異

a) 企業内の個人における価値参照行動の差異

大平（2006）では、組織の意思決定において日米企業を対象とした社会的文化的な差異の影響を分析要素として利用できることを述べている。これは、日本企業の横並びの事例で述べられている。そこでの議論は、企業が行動する場合の価値基準が置かれた状況によって意思決定されており、このような外部価値の参照行動をおこなった個人の意思決定

としている。意思決定が必要となった個人が、状況を参照する意思決定行動を行った場合、つまり個人内部に自律的に形成されている価値を参照している意思決定行動ではないと指摘している。米国などの個人が組織に参加している場合、職務明細書で職務が規定されていれば、その個人は、職務明細にしたがった行動、選択をおこなう。個人は自分で職務明細を基準にするという自己の内部を参照していることになるというものである。日米組織の差異を見る場合、組織に参加している個人では、外部価値を参照している個人という日本と自己の内部価値を参照するという米国の個人の差異をみることができよう¹⁰⁾。さらに日米企業行動の差異の理解のひとつとして制度上の差異と過程の差異をみることで明らかになるとしている。制度上の差異とは、日本企業が全体重視で米国企業が個別重視という差異である。一方は、日本企業の全体重視とは、日本的経営の特徴とされている日本のQCサークル、雇用の制度やコンセンサス重視の意思決定などである。他方、米国企業の個別重視とは、雇用が職務契約で個人ごとである。個人の仕事は、職務明細書の範囲で個別に決められている¹¹⁾。日米企業における過程上の差異として、企業内部における個人の行動にみることができる。過程上の差異は、管理過程における行動の差異を具体的にみてみると理解できる。これまでも多くの研究において米国の日系現地法人における、日米企業内での差異について研究されている。

大平（2010）では、この中でも日本人上司と米国部下を対象にした仕事の仕方における日米企業における個人の差異をまとめている。その差異とは、①権限と権限を使う過程での差異、②仕事の過程における指示の差異、③評価の差異である。これら3つの差異について若干ふれておく。権限、指示、評価の差異を具体的な行動は、日本人上司は、権限を任さない、そのため報告・連絡・相談を常に求

める。米国人部下は、権限委譲を求めるという差異である。日本企業には、前述したように、個人の職務を米国のような職務を明確に記していないことが少なくない。そのため職務を遂行しようとする個人としての上司と部下は、常に報告・連絡・相談による相互の状況を確認している。そのような行動の中で、日本の社会一般にみられる「察し」による意思決定行動が問題となろう。（大平 2006）相互の状況を確認するために、報告・連絡・相談という方法をとっているが、そのやり取りの中に相手の状況について察しによって個人が主体的に意思決定することを求めているという行動である。このような企業にみられる個人の意思決定の日米の差異を意思決定に先立つ判断のひとつとして価値参照行為の差異ととらえ、日本人上司と米国人部下という社会的文化的な差異に接している相互作用では、この日本人上司にみられる察しが周りの状況を参照して意思決定することを求めることが、明確ではない指示となり自律的な意思決定が制約されるであろう。

b) 企業における個人の意思決定行動と調和

企業内の個人の意思決定行動の差異を考察する場合、その行動のパターンにより明らかにすることができるであろう。周囲の状況を察して、つまり外部の価値を参照して意思決定する個人と自己の内部にある価値を参照して意思決定する個人という意思決定のパターンをみることができる。これは、日米企業の個人と照らし合わせた場合、全体重視の日本と個別重視の米国という意思決定の特徴として捉えることができよう。この全体と個別という日米企業にみられる差異を調和のとりかたの差異としてとらえることもできるであろう。大平（2010）では、企業内個人の仕事の仕方の差異を理解しようとする場合、社会一般にみられる調和の形成パターンを参考にすることで明らかになるであろうと述べている。

日米企業行動の差異は、長期間継続されている。(Abegglen 2005, Dore 2002, Jacoby 2006) この差異が社会的メカニズムによって形成されてきているととらえることができる。社会一般にみることができる調和を求める行動は、i) 個々の相互作用の結果生じる緊張を緩和すること、ii) 社会は、この緩和の方式として全体と個のどちらかを優先して社会が組み立てられる、iii) この社会的調和は、社会構成員である個々人が、安定的な緊張緩和を求めるため連続的に生じる、というものである¹²⁾。社会的調和は、緊張緩和のための行動パターンであろう。日米企業における個人の意思決定行動の差異にみられる全体重視と個別重視の行動パターンは、社会的調和の形成に対応するものと仮定することもできよう。日本企業における日本人上司は、仕事において察しを求め、日本人の部下は、上司の指示を察して行動する。この相互の察しにより緊張関係を緩和する。米国企業は、個々に自己主張し緊張を高めるが相互に尊重しルールを遵守することで緊張を緩和する方法をとる。このような行動パターンにより日米企業の個人の行動に差異が生じてくるというものであった¹³⁾。

1-3. 多国籍企業、日本企業の異文化適応行動の研究

1) 多国籍企業の行動パターンと異文化適応

太田(2008)では、多国籍企業における異文化のマネジメントについて述べている。ここでは、グローバル・ローカル・ジレンマというキーワードで多国籍企業の異文化適応を扱っている。多国籍企業は、本国と進出国における差異と本社と進出国の子会社という差異が存在する。企業が外国市場に進出しようとする場合、そこでは、進出国の文化に接する。その文化とは、進出国それぞれの慣行や制度、それらが基になった行動のパターンのことである。このような文化的な差異に多国

籍企業がどのように適応するか。例えば、これまでの研究で述べられている日本と米国には、社会一般にみられる社会的文化的な差異がある。日本が集団主義であるのに対して米国が個人主義といわれる差異である。このような多国籍企業にかかわる社会の文化的パターンにおける二元性を提示している¹⁴⁾。(表1) この二元性は、多国籍企業が二者択一をおこなわなければならないというものではなく、企業がグローバル市場で活動していくにあたり、組織の二元性を両極に置いた連続線上のどの位置で進出国との調和を取るかが重要であろう。

日本の多国籍企業の本社と子会社関係の特徴は業務統制型で集権的グローバル・ネットワーク型であるという。組織の能力、権限、情報、意思決定権が本国本社に集中しているものである。意思決定は、日本にある本部の日本人マネージャーと進出国現地子会社マネージャー同士によるコミュニケーションにより業務が執行される。ここでは、業務を集

表1 複雑組織の二元性

競争⇔パートナーシップ
差別化⇔統合
緩やかさ⇔厳格さ
コントロール⇔起業家精神
計画的⇔機会主義的
公式⇔非公式
ヴィジョン⇔現実
分権化⇔集権化
ビジネスの論理⇔技術の論理
分析⇔直感
権限委譲⇔コントロール
個性⇔チームワーク
変化⇔継続性
トップダウン⇔ボトムアップ
寛容さ⇔直裁さ
柔軟性⇔焦点

出所：太田(2008) p19より筆者作成

権するという集団・全体を志向しているものといえよう。米国企業の多国籍企業の本社と子会社関係の特徴は、調整連合型で能力、権限、意思決定がそれぞれ拡散しつつも本社の統制は強い。システムの公式化を好む。公式な経営計画と管理体制による結びつきがあるというマルチドメスティック型ともいえる。米国人が海外勤務を好まない傾向があることから、人的資源を現地に適応させる傾向があるという¹⁵⁾。米国多国籍企業は、人材をそれぞれに適応する、あるいは分権しつつ調整による統制という方法で本社と子会社関係を持っていた。日米多国籍企業の本社と子会社関係における特徴として集団重視と個別重視という差異をみることができる。

2) 日本企業の海外展開にみる内部志向

吉原（1989）では、「内なる国際化」として、日本企業の海外展開と活動状況を述べている。日本企業が海外に進出して現地生産を行う場合、生産設備、生産手法などを持っていくという。さらにチームワークや平等志向、品質志向などの組織文化も海外に導入していくという¹⁶⁾。また、重要な意思決定は、日本の親会社で決定され、海外子会社は、その決定に沿った現地活動をおこなう。これを日本中心のワンウェイの発想としている。この日本企業の海外展開について米国内で日本企業に所属する米国人の不満があげられている。①目標が明確でない、②重要な意思決定は日本人によって決定される、③日本人でないと一定ポスト以上に昇進できない、④会議が長い、関係がなくても参加が要求される、⑤日本人管理者の（筆者注：その人の）やり方のその背後にあるロジックを理解できない。⑥日本人管理者は説明をしようとし¹⁷⁾、というものである。このような米国人従業員の不満は、これまでの多くの研究においても知らされてきた職務内容が明確でない、うちの論理で行動するなどと一致するようである。

外国人従業員と日本人管理者の志向の行き違いは、もともと日本人は、部下が上司に質問をしないため外国人従業員が仕事を明確にするための質問に答ええないという状況がうまれる。その行動について「（筆者注：日本人）上司が部下に仕事を命じる。部下は上司の命令について不明なところや疑問があると思っても、いちいち質問などしない。」「（筆者注：日本人部下は）上司はどういう意図でこの命令をだしたのだろうか、ここではどのように考えるべきであろうか、など自問自答しながら考える」という行動が特徴としてのべられている。つまり、この部下は、意思決定において「察し」をおこなったうえで判断の対象である上司と命令のうち上司の意向を参照しようとしているものである。日本企業の海外展開が必ずしも十分なグローバル志向ではないことから、「内なる国際化」と称している。日本企業において、海外事業に関わる部門以外の従業員は、国内志向が強い。つまり内向きなのである。会社全体がグローバル志向へ転換することが必要としている。その問題としては、進出国で製品開発やマーケティングをおこなっていない¹⁸⁾。このことは、マーケティングや製品開発など事業にとって中心となる活動が日本人中心であり、現地に適切に対応しているのか、あるいは今後できるのかという問題と市場への反応が遅れることも指摘している。このことは、重要な意思決定は、日本の親会社で決め現地子会社へ送っているという集権な行動パターンであり、重要な決定をおこなう権限が現地子会社へ委譲されていないということである。そこで、進出国現地の人材を増加させ、その現地の人材に参加の機会を与えること、また、そこに所属する従業員も日本の本社がグローバルな規準での活動を要請するのか、日本国内の市場や環境を規準にした活動で展開していくのか関心は大きい。

ここまでみてきたように、多国籍企業や日

本企業が活動していく中で組織の中の個人の行動に差異がみられる。この個人の差異は、行動に先立つ意思決定の差異と捉えることができよう。

3) 日米企業に見られる従業員行動の差異

西田(2007)は、異文化経営の差異について詳細な分析をおこなっている。この研究では、人間関係、業務遂行行動、経営管理に関する項目について文献調査をおこないまとめている。本稿とかかわりのある日米比較の調査結果をみてみる。

在米日本企業の従業員が米国人に対して困難に感じた行動と米国人が日本人に感じた困難の相違をみてみる。(表2)日本人従業員が米国人に対して困難に感じる理由の最も高かったものは、「言葉の問題」、「細かい指示をださないと仕事ができない」、「事務・管理能力が低い」、「仕事に関する報告・連絡をしない」、であった。他方、米国人従業員が感じる困難としてあげられているのは、「意見の述べ方・話し合い方」、「情報を共有しない」、「言葉の問題」、「指示の仕方」、「意思決定に時間がかかる」、であった。米国人が感じる日本人への困難で会議の進め方について、これまでも述べられてきた日本人の特徴が具体的にあげられている回答がわかりやすい。「会議の目的や方向性を明確にしない傾向がある。多くの場合、一般的な事柄について話し合うだけで、一つの目的に焦点が絞られていない。多くの米国企業の会議では、どのよ

うに仕事の目標を達成するかという方法論など具体的な目的をもつ」、あるいは、「会議以前すでに意思決定がされており会議の場でそれを覆すことは無い」など日本企業の経営の特徴に述べられている特徴にみられるいくつかの慣行が米国人従業員は、困難を感じているものである。また、仕事のやりかたについての回答も日米従業員の差異が明らかである。米国人は、日本人の困難な理由としてあげたのは、「指示の出し方に詳細な情報がなく、明確さに欠ける。米国人の指示はもっと詳細である」「職務内容記述が一般的すぎるため、曖昧である」などであるが、日本人が「細かい指示を出さないと仕事ができない」ことを困難に感じると回答していることは、文化的差異と捉えることができるだろう¹⁹⁾。

2. 日米企業の個人における職務と権限の意識調査

在日米国企業における企業の中の個人における意思決定行動の差異を明らかにするために、在日米国企業の従業員に聞き取り調査をおこなった。比較のため日本企業の従業員においても同様に聞き取り調査をおこなった。マーケティング担当者を取り扱うのは、マーケティングが企業の目的を達成するために必要な企業行動のひとつとして考えることから、マーケティング担当者の行動と意思決定の傾向を知ることは重要と考えたからである。在日米国企業、日本企業とも自身の職務と権限

表2

日本人が感じる困難	米国人が感じる困難
言葉の問題	言葉の問題
細かい指示を出さないと仕事ができない	指示の仕方
仕事に関する報告・連絡をしない	情報を共有しない
事務管理能力が低い	意思決定に時間がかかる
	意見の述べ方・話し合い方

出所：西田(2007) p 426-431 より筆者作成

についてどのような認識をもち日常業務を遂行する場合に行動しているか質問形式で調査した。

2-1. 調査の目的

調査の目的は、①在日米国企業と日本企業に所属する従業員が自分自身の職務に対してどのような認識をもっているのか、②その職務にたいする認識は、明確な認識であるのか、③従業員の職務に対しての認識と権限に対する認識の結びつきはどのようなものか、④従業員の職務や権限についての認識と日頃おこなっている職務を遂行時の行動パターンを抽出することが主な目的である。

2-2. 調査方法

在日米国企業と日本企業に所属するマーケティング担当者6名に面接し、あらかじめ質問内容を記した質問表を基に、質問形式で聞き取り調査をおこなった。平均聞き取り時間は、40分であった。

2-3. 調査の対象

在日米国企業3社3名、日本企業3社3名、合計6名である。調査の対象企業における従業員の所属部門の属性は、在日米国企業は、マーケティング部として独立した部門があった。（グループマネージャー1名、プロダクトマネージャー1名、マーケティング部門ディレクター1名）日本企業は、マーケティング部門として独立していないが、営業推進部、業務企画部などに所属しマーケティング活動をおこなっているという状況であった。（営業推進部1名・業務推進部マネージャー2名）日頃行っている職務の種類は、在日米国企業は、市場調査や顧客動向調査、業務知識を営業部門へ提供することなどマーケティング活動のみであった。日本企業は、営業推進、業務推進に所属しており、マーケティング活動と営業部門がおこなう販売方法の指導、

営業部門がおこなう人材育成のサポートなども若干含まれていた。

2-4. 聞き取り調査結果

1) 職務に対する規定と伝達方法

- ・職務明細書は、日本企業3社ともになかった
- ・職務明細書は、在日米国企業3社ともにあった
- ・日本企業において、職務明細書にかわる、職務の規定は、役割規定書、業務分掌規定で代替されていた
- ・職務について従業員への伝達方法は、日本企業は、人事部門が開催するマーケティング担当者研修において実施されていた
- ・在日米国企業において伝達方法は、人事部のマネージャー研修において実施され、他1社は、人事部と上位者から説明があり、職務についてある程度の明確性をもって説明されていた在日米国企業にあった、職務明細書は、簡略なものであった（その内容は、業務の目的、マネージャーの役割が中心であった）
- ・日本企業の職務として規定されている項目として、販売目標と人材育成が記載されていた

以上が在日米国企業と日本企業における職務についての伝達と従業員の認識である。日本企業における従業員への職務の伝達は、職務明細書において明確な職務の提示ではなく、人事規定内に職務遂行の項目があり代替されている場合、役割規定、業務分掌規定などで代替されている。このような代替された規定に包含されていることを従業員も了解していた。日本企業は、従業員個人の職務を人事規定という全体を包含する規定に収めていた。日本企業における従業員個人への会社からの伝達は、人事部が開催する「マネージャー研修」のなかでマネージャーの役割を説明する

内容に含まれていた。別個、あるいは改めて上位者からの詳細な伝達はなかった。在日米国企業の職務明細書は、職務の概要的な表現で簡略的な内容であるが、ある程度、個別な職務を重視した内容となっているということであった。その内容は、企業のミッション、業務（販売業績）目標を達成することを目的とした項目であった。米国企業では、人事部と上位者が従業員へそれぞれ職務について範囲や責任を伝達していた。個別に伝達し確認をおこなっていた。

2) マーケティング担当者の権限と職務に対する現状認識

- ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも自身がもつ権限について理解していた。
- ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも自己がもつことができる権限について会社からの説明があった
- ・日本企業のマーケティング担当者は、人事部門からの説明で自身がもつことができる権限について了解していた。（上位者からの説明はなかった）
- ・在日米国企業のマーケティング担当者1名は会社と上司から説明があった
- ・日本企業のマーケティング担当者において、権限と職務についての説明に責任とむすびついた説明はなかった
- ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも部下に権限を委譲したことがあると答えた
- ・日本企業のマーケティング担当者が下位者へ権限委譲をおこなう場合、規定に基づくものではなく、従業員個人の属性（経験、能力）を重視して権限を委譲するかしないかを判断していた
- ・日本企業のマーケティング担当者では、自己がもつ権限についての規定は、人事規定に包含してあるので、別途定められているものはない
- ・在日米国企業のマーケティング担当者では、権限の範囲が明確であった（本調査の回答者では、業績目標達成に必要とされる権限が重視されていて、金銭的、経費的な権限は、制限されていた）

以上が在日米国企業と日本企業のマーケティング担当者における権限についての認識である。権限を委譲するためには、マーケティング担当者が権限について明確な認識をもつことが必要とされるであろう。しかし、日本企業では、権限も前述した職務に関する場合と同様人事規定等に包含されており別途権限を明確に伝達していなかった。権限も人事規定全体として扱われている。在日米国企業も前述した職務に関する場合と同様に上位者から個別に説明や確認がある企業があり、その場合、明確であった。日本企業のマーケティング担当者は、権限という言葉に消極的な印象をもっていた。在日米国企業の、マーケティング担当者は、権限＝目標達成の手段というものであった。

3) マーケティング担当者として自身の行動に関するもの

- ・日本企業のマーケティング担当者において、自己の業務遂行に関して上位者との目的の共有は、ある程度にとどまっていた。（詳細ではないという意味）
- ・在日米国企業のマーケティング担当者は、上位者と自己の業務遂行について目的や方法について詳細に打ち合わせていた
- ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも自己の業務に関する提案を高頻度でおこなっていた
- ・日本企業のマーケティング担当者において、自己の所属する部門内で他の従業員は、ハウ・レン・ソウをおこなっていた。これは恒常的な行動となっていた（そのうち1社

- は、速やかな業務報告が規定で義務とされている)
- ・在日米国企業マーケティング担当者が所属する部門では、ハウ・レン・ソウは、特に習慣的におこなわれてない
 - ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも、自分自身は、ハウ・レン・ソウを行っていた
 - ・日本企業のマーケティング担当者は、上位者に相談するという方法で業務遂行の途中経過やプロセスを報告するという行動であった。
 - ・在日米国企業のマーケティング担当者は、結果をまず参照しその後の業務遂行について相談するという方法で上位者と接触していた
 - ・在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者とも、上位者、下位者とコミュニケーションをとる場合、行動を察しながら意思決定していた
 - ・在日米国企業のマーケティング担当者は、察しを行う場合、自己の職務の範囲を参照したうえで察しをおこなっていた

以上が在日米国企業と日本企業のマーケティング担当者の行動パターンについての調査結果である。日本企業のマーケティング担当者は、上司への提案は、相談の意味でおこない。権限を委譲されているからやってもいいのか伺っている。これは説明が明確でないので仕事をやりながら、状況を見て判断するという意思決定を行っていた。

2-5. 調査結果のまとめと若干の考察

組織の中の個人における意思決定行動が社会的文化的な影響により差異があるといわれている。本稿では、これを日米企業における差異に関心を向けて調査した。企業内における個人の行動に差異があり社会的文化的な影響を受けていれば、その個人の意思決定の差

異として捉えることができるであろう。この意思決定の差異を明らかにし企業の中の個人の意思決定行動にみられる差異のメカニズムを理解するための予備的考察として在日米国企業のマーケティング担当者を対象に聞き取り調査をおこなった。比較のため日本企業のマーケティング担当者にも調査をおこなった。在日米国企業と日本企業のマーケティング担当者の行動を知るために、権限と職務についての認識と権限委譲の現在状況に焦点をあて、ある程度の傾向を抽出したいと考えた。日本企業のマーケティング担当者は、所属企業から権限や責任について全体的で抽象的に伝達され、自己の認識も抽象的な理解にとどまりながら職務にあたっていた。在日米国企業に所属するマーケティング担当者は、職務や権限について、簡略ではあるが、職務明細書が存在した。それについて、上位者からの説明の機会があり、自己の認識として権限や責任について日本企業の対象者より明確な認識をもっていた。

権限委譲については、日本企業の対象者が、権限と職務についての認識が明確でないという認識のとおり、明確に権限委譲しているという認識はなかった。また、権限委譲することが部下との関係において有効であるという認識はなかった。在日米国企業のマーケティング担当者は、権限委譲することを委譲される個人の能力によるとという選別をおこなったうえで行ったことがあり、権限委譲が部下の能力向上となるという認識をもっていた。

在日米国企業、日本企業のマーケティング担当者の意思決定行動において、自己の判断をどのようにおこなっているかという項目では、上司や同僚とのコミュニケーション行動の状況とコミュニケーション方法についての考え方を聞いた。上司への報告・連絡・相談、および自己の意思決定に察しを行う行動パターンの存在についての結果は、在日米国企業、日本企業の対象者とも報告・連絡・相談、

および察しをおこなっていた。この項目について差異がみられたのは、日本企業の対象者は、報告について連絡として経過の報告を行い、次の行動を意思決定する参考にするため上司に相談をするという行動パターン（いつもそうしている）であった。これに対して、在日米国企業のマーケティング担当者は、報告とは、結果の報告であり、相談は、結果に対して検討するという方向性をもっていた。この差異は、日本企業のマーケティング担当者が、上司に相談して意思決定しているということであり、自己の外部の価値を参照して意思決定しているという行動といえるだろう。

在日米国企業のマーケティング担当者は、すべてを自己の内部の価値を参照して意思決定しているとは言えないが、職務明細所を参考にしながら、上司と接触するなど自律的な意思決定をおこなっているマーケティング担当者がみられた。

企業内の個人にみられる行動として周囲との調和をとる行動について既存の研究を提示したが、日本企業のマーケティング担当者において、自分の上司と部下に察しをおこなうことに加え、自己の行動が部内、課内の全体に影響するという察しをおこなっていた。これが、自己と周囲の緊張を緩和する行動とし

表 3 日米企業従業員の職務認識

【職務について】

	日本企業	米国企業
職務明細書の有無	ない 3 名	ある 3 名
職務明細書以外で規定されている	はい 3 名	
職務・業務を規定している書類にコミットメントの記載	ない 3 名	ない 3 名
職務・業務を規定している書類の記載が明確	明確でない 3 名	ある程度明確 3 名
職務・業務を規定している書類に契約という記載	まったくない 3 名	まったくない 3 名
今の職種についての会社からの説明	人事部門が行う研修で有 3 名	人事部門が行う研修で有 2 名
今の職種につくにあたる説明内容	全体的な概要の説明 3 名	項目ごとの詳細な説明 2 名
		全体的な概要の説明 1 名

出所：筆者の聞き取り調査より作成

表 4 日米企業従業員の権限認識

【権限について】

	日本企業	米国企業
権限をもっているか	持っている 3 名	持っている 3 名
権限をもつにあたり会社からの説明	マネージャー研修で有 2 名	説明があった 1 名
	規定されているので説明はなかった 1 名	マネージャー研修に包含されていた 2 名
権限をもつにあたり上位者からの説明	なかった 3	なかった 2 名、あった 1 名
権限と責任の結びつきの説明	あった 1 名	あった 1 名
	なかった 2 名	ない 2 名
権限を下位者に委譲したことがある	ある 2 名	ある 2 名
	ない 1	

出所：筆者の聞き取り調査より作成

表5 日米企業従業員の行動認識

【自身の行動に関するもの】

	日本企業	米国企業
自分の業務遂行の目的、内容を明確に伝達された	伝達された1名	伝達された2名
	伝達はなかった2名	伝達はなかった1名
(明確な伝達がない場合、それにかわる方法はなにか)	OJTで指導された2名	職務ごとその都度1名
		まったくなかった1名
上位者への提案	ほとんど自らにおこなっている3名	ほとんど自らおこなっている3名
自律的な意思決定	意思決定は他者に影響されない3名	意思決定は他者に影響されない3名
所属先でのハウ・レン・ソウの慣行	ほとんどそうしている3名	どちらでもなく、必須ではない2名、都度1名
上位者との間のハウ・レン・ソウ	ほとんどそうだ3名	どちらでもない Must ではない
あなたのハウ・レン・ソウ	いつもそうだ3名（相談が2名、報告1名）	ほとんどソウだ2名
		する場合としない場合と半々1名
ハウ・レン・ソウを自主的にやっている	いつも自主的（相談2名、報告1名）	ほとんど自主的2名
		する場合としない場合と半々1名
自分自身が最も重視するハウ・レン・ソウ	ハウ1名	ハウ2
	ソウ2名	ソウ1名
自分自身は察しながら意思決定することがある	いつも察している1名	いつも察している1名
	ほとんど察している2名	ほとんど察している2名

出所：筆者の聞き取り調査より作成

てとらえることができるであろう。在日米国企業のマーケティング担当者では、察しはおこなうが周囲ではなく上司との関係、部下との関係という個別でおこなうという認識であり、別個に行動していた。

3. 今後の課題

本稿では、組織の中の個人における意思決定の傾向に日米の差異があり、その傾向を明らかにするために、在日米国企業と日本企業のマーケティング担当者に焦点をあて、その個人の行動と意思決定のパターンを抽出するための予備的考察として聞き取り調査をおこ

なった。聞き取りの内容が具体的ではなく、対象者数が十分ではないため若干の傾向を知る状況にとどまった。今後は、聞き取り対象者の数を増やすことが要請されるであろう。また、別途アンケート調査をおこない相互に検討していくなどの精緻な分析をおこなうことで、一定の理解ができるであろうと考えている。以上を今後の検討課題としたいと考えている。

注

- 1) 筆者の聞き取り調査による
- 2) 泉田健雄（1990）『職務権限論』p 51 白桃書房

- 3) 佐久間信夫・大平義隆 (2008) 『現代経営学』
p 234
- 4) 飯野春樹 (1992) 『バーナード組織論研究』
p 51, 本稿では、権限が受容されているか、受容
されていないかまで検討することがないため、権
限と権威の厳密に区別せず、バーナードの
authority も権限の範囲で扱う。
- 5) 青木幹人 (2007) 「エンパワメントとコント
ロール」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号
- 6) 泉田『職務権限論』p 51 白桃書房
- 7) Herbert A. Simon (1986) 『経営行動』p 11-
13
- 8) Herbert A. Simon (1986) 『経営行動』p 11-
13
- 9) Herbert A. Simon (1986) 『経営行動』p 162
- 10) 大平義隆 (2006) 『変革期の組織マネジメント』
p 27-31
- 11) 笹島芳雄 (2008) 『最新 アメリカの賃金・評
価制度』p 45
- 12) 大平義隆 (2010) 「日米企業差異理解のための
社会的調和の視点」羽石寛寿・森健一・地代憲
弘・黒澤敏朗編『工業経営における人・組織と技
術』p 15-16
- 13) 大平義隆 (2010) 「日米企業差異理解のための
社会的調和の視点」羽石寛寿・森健一・地代憲
弘・黒澤敏朗編『工業経営における人・組織と技
術』p 17
- 14) 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジ
メント』p 18-19 同文館出版
- 15) 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジ
メント』P 33-39 同文館出版
- 16) 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』
p 8 東洋経済新報社
- 17) 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』
p 16 東洋経済新報社
- 18) 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』
p 24 東洋経済新報社
- 19) 西田ひろ子 (2007) 『米国、中国進出日系企業
における異文化コミュニケーション摩擦』
p 410-431

参考文献

- 青木幹喜 (2007) 「エンパワメントとコントロー
ル」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号
- 大平義隆 (1998) 「わが国企業の意味決定パターン
——横並び——」『信州短期大学研究紀要』
10 (1・2)
- 飯野春樹 (1992) 『バーナード組織論研究』第 1 刷
文眞館
- 岩田龍子 (1989) 『日本の経営の編成原理』第 12 刷
文眞館
- 西田ひろ子 (2007) 『米国、中国進出日系企業にお
ける異文化コミュニケーション摩擦』初版第 1 刷
風間書房
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東
洋経済新報社
- 青木幹喜 (2006) 『エンパワメント経営』初版中
央経済社
- 大平義隆 (2010) 「日米企業差異理解のための社会
的調和の視点」羽石寛寿・森健一・地代憲弘・黒
澤敏朗編『工業経営における人・組織と技術』第
1 版第 1 刷
- 大平義隆 (2006) 「わが国組織の人間モデルと意思
決定における参照行動の検討」大平義隆編著『変
革期の組織マネジメント』初版 同文館出版
- 工藤達男 (1979) 『経営組織の学説研究』第 1 版
中央経済社
- 佐久間信夫・大平義隆編著 (2008) 『改訂版 現代
経営学』第 1 版第 1 刷 学文社
- 笹島芳雄 (2008) 『最新 アメリカの賃金・評価制
度』第 1 版 日本経団連出版
- 泉田健雄 (1990) 『職務権限論』2 版 白桃書房
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメ
ント』初版 同文館出版
- Herbert A. Simon (1994) 『経営行動 —— 組織にお
ける意思決定プロセスの研究 ——』新版 5 版ダイ
ヤモンド社
- James C. abegglen (2005) 『新・日本の経営』4 刷
日本経済新聞社
- Sanford M. Jacoby (2006) 『日本の人事部・アメ
リカの人事部』第 4 刷 東洋経済新報社
- Ronald Dore (2002) 『日本型資本主義と市場主義
の衝突』第 6 刷 東洋経済新報社
- Richard T. Pascale (1981) 『ジャパニーズ・マネ
ジメント』第 1 刷 講談社