

論 説

グローバリズムと体制転換のなかでの
ハンガリーの経営文化¹⁾田 中 宏²⁾

はじめに

かつて東欧諸国を襲った90年代初期のリセッションの原因をめぐって次のように述べた³⁾。体制転換は一国のストックを国家的所有から私的所有に移行させる過程であるが、それはハードなストック（生産手段）だけではなく、ソフトなストックについても当てはまる。伝統的政治システムに支えられた計画経済制度の崩壊がハードやソフトのストックの機能停止をもたらし、そのことが底流にあって、マネタリスト的緊縮政策と内外市場の崩壊、需要の収縮が東欧のリセッションの要因になった。ここでいうソフトなストックとは、当時の「マクロな財サービス供給・分配関連網からミクロの企業管理方法、労働者、消費者の行動様式」を指していた。今回の大会の共通論題『グローバリズムと経営文化』にかかわり、ハンガリーの経営文化を解明する課題は、ソフトなストックのうちハンガリー企業の「ミクロな企業管理方法」「労働者の行動様式」と呼ばれるものがハンガリー経済のグローバル化と体制転換の過程でどのように変化・変容したのか、ということ进行分析するという課題に置き換えることができるだろう。

高知論叢（社会科学）第62号 1998年6月

- 1) 本稿は比較経営学会第23回大会統一論題報告（1998年3月31日：明治大学）を若干修正したものである。
- 2) 連絡先：780-8520 高知市曙町2-5-1 高知大学人文学部，
TEL & FAX：0888-44-8239 E-mail：tanakah@cc.kochi-u.ac.jp
- 3) 拙稿「ハンガリーのシステム転換と経済プログラム」小野・岡本・溝瑞編『ロシア・東欧経済』世界思想社，1994年所収。

I 経営文化とはなにか

ハンガリーの経営文化論の歴史

この課題に直接入る前に、一つの疑問に答えておかなければならない。それは、1980年代末以前の旧経済システムのもとにあった国営企業の経営様式の性格づけについてである。つまり、それは社会主義的あるいは国家計画経済型という形容で十分なのか、あるいはハンガリーの・民族的性格を強くもっていたものなのか、ということである。ハンガリーの経済学者は、ハンガリーの民族的特徴を強調するよりは、68年改革以降の「市場社会主義」を中央集権的・伝統的社会主義に代替する新たな形の社会主義であると正当化・普遍化しようとしてきた。だからここでは国家計画経済型と形容される経営文化がまず問題になるだろう。ハンガリーにおいて国家計画経済型経営文化から市場経済型経営文化への転換がどのようになされてきているのか、その特徴はどこにあるのか、果たして国家計画経済型の経営文化は所有転換や市場経済化の諸政策で市場経済型の経営文化に転換できるのか、等々の問題群が提起される。そこで次に、経営文化とは何かを議論しなければならない。

この点については、ハンガリーの議論をふりかえることからはじめよう。チャトはハンガリーにおける戦略的管理論の歴史的発生を次のように述べている⁴⁾。60年代に西側で生まれた戦略的計画がハンガリーにはいつてきたのは80年代のはじめである。商工業省のイニシアティブのもとにそれが紹介され、企業レベルでも省所轄企業において導入されていた。つまり、経営学分野における戦略的計画の適用開始ではハンガリーは先進国に20年遅れることになった。しかも、その後の経営実践では新しい状況は生まれてこなかった。国家の介入と態度が計算できない以上、国営企業で戦略的計画を作成・実施することは無理があったようである。

4) Csath Magdolna, A stratégiai vezetés történelmi perspektívában és az új körülményekhez igazodó új módszerek, "Stratégiai menedzsment, Szöveggyűjtemény", BKE posztgraduális kar, Budapest, 1996. 3-15. o.

ハンガリーでは戦略的計画論が実践的にも意味を持たなかったのも、その批判である戦略的管理論やその重要な構成要素でもある組織文化論も重要な研究と実践の対象にはならなかった。それが実践的意義をもつようになったのは80年代末である。もちろん、組織文化論が経営学の話題にのぼらなかった訳ではなかった。むしろ流行した。ロズゴニィとトゥルクによれば⁵⁾、米国で80年代に大流行した組織文化論は、たとえば、Mareth Morgan : Image of Organization-Sage, Publication Inc. 1986がハンガリーでもベストセラーになった。けれども、それは組織文化論の水面を波立たせることはなかった。その理由としてロズゴニィとトゥルクは次の2つの点をあげている。

第1に、市場競争の圧力にハンガリー企業は直面していなかったからである。旧経済システムの下では価値観転換、行動様式の転換を独占的企業が迫られることはなかった。

第2に、ハンガリー語表現での文化と英語表現での文化はその意味あいがかなり相違していたからである⁶⁾。

ところが、体制転換を前後して、ようやく組織文化、企業文化に関心が持たれるようになった。ハンガリー経済と体制の危機が進行する中で、市場経済への移行が本格化し、現代的な経営管理知識の普及が求められたからである。また、ハンガリーで多国籍企業が進出しはじめたこともその要因となった。

経営文化とは？

次に、経営文化とはなにか、という定義に進んで行こう。

間宏によれば、Corporate culture とは⁷⁾、「後天的・歴史的に形成された、外面および内面的な生活様式の体系であり、企業の全員または特定のメンバー

5) Rozgonyi Tamás-Török Gábor, A magyar vízügyi szervezeti kultúrájáról, *Munkaügyi szemle*, 1996. október XL. évf., 10. sz. 18-19. o.

6) ハンガリー語の「文化」Kultúra とは社会の精神的な生活、芸術に関わる生活である。従って、典型的には劇場やそのような芸術的財の消費と生産を文化として捉えていたので、組織や仕事場の世界のなかに固有の文化が生まれる、存在するということには注意は向けられなかった。

7) 間宏著『経済社会学』有斐閣、1989年第3章「企業環境と企業文化」p. 15。

によって共有されるもの」であり、その基底には企業あるいはその支配層の抱く価値があり、その価値がそれぞれに企業活動にあたって影響を及ぼすことが念頭に置かれている。間によれば企業文化とは経営文化と同義である。われわれが、一般的に日本的経営とよぶものにそれは相当し、それを他の文化をもつ民族や地域社会に移転することが困難であるとされる。しかし、最近出版されたミン・チェンの著作によれば⁸⁾、比較経営における文化の役割というものについては曖昧が多く、問題であるとされている。

II 経営文化の分析視角

2つの原理・分析視角

そこで、議論を進めるためにハンガリーでのひとつの見解を紹介しよう。ロズゴニイとトゥルクによれば、組織文化には2つの原理、あるいは2つの分析視角がある⁹⁾。その1つは、全体論的経営文化論である。企業組織の現象世界の全体性を総括しようとして、複合体（コンプレックス）やすべての相互関連のなかで捉える視角である。我々が日本的経営を語り、そこから資本主義の型として日本資本主義の独自の特徴を引き出すとき、全体論的（ホーリズム的）経営文化論の視角に立っていると、大雑把に言うことができるだろう。

もうひとつの原理・分析視角は開かれた体系論的経営文化論ともいうべきものである。これは、組織を環境との関連で開かれた体系として考え、その中で経営文化を受け入れている組織と連続的で有機的な相互関係のなかにある構造物、集合的ものとしてその経営文化を見なす視角である。この分析視角には、さらに2つの接近方法があり、文化を経営にとって外的なものとして見なすものと、反対に、組織的文化をそれを組織する組織・企業の価値体系として注目する見方である。そこでは態度、価値指向性、イデオロギー、信念などが問わ

8) ミン・チェン著 長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳『東アジアの経営システム比較』新評論1998年

9) Rozgonyi Tamás-Török Gábor, A magyar vízügyi szervezeti kultúrájáról, *Munkügyi szemle*, 1996. október XL. évf., 10. sz. 18-19. o.

れることになる。ここで2ないし3つの分析視角を承認することはあらゆる組織、社会には固有の文化があることを承認することになる¹⁰⁾。

ハンガリーの経済学研究では、用語表現としての経営文化という視点を切り口に企業の体制転換を考察した研究成果を経済学系の雑誌、新聞でみることは十分にできない。そこではハンガリー語でいう *magatartás* (=behaviour, attitude) の変化については多く語られている。従って、ここでは、ハンガリーでの体制転換の過程にある企業経済の代表的な実証的・エンピリカルな研究をそれぞれ検討すること、そこから分析の光を *magatartás* の諸変化に投げかけること以外にこの課題に接近する方法はない。ハンガリーにおけるグローバリゼーションと体制転換、経営文化というジグソーパズル (はめ絵) に実証研究による事実発見部分という断片を若干埋めていく作業で全体像にアプローチしていきたい。以下ではジグソーパズルはもちろん完成されたものとはなっていない。

Ⅲ 国家計画経済型経営文化

ハンガリー経営の時代区分

最初に、マロシュ・ミクローシュ著『国際企業の発展とハンガリー企業の発展』論(1996年)から議論をおこそう¹¹⁾。なぜなら、かれの議論が、私の問題意識、国家計画経済型経営文化から市場経済型経営文化への転化について、またその国家経済計画型経営文化について一番ストレートに語ってくれているからである。彼の主張を聞こう。

この本はブダペスト経済大学の大学院用教科書であり、企業構造、先進国の企業論、ハンガリー企業発展論の3部構成となっている。ハンガリー企業発展論の部では1)ハンガリー企業発展の影響要因として、①技術経済発展要因、②国家政治要因、③組織文化要因を列举して、③では経済の企業別構造と企業の内部管理構造を検討している。興味深いのは彼の企業発展の時代区分である。

10) この点については学会での高橋由明教授(中央大学)の示唆による。

11) Marosi Miklós, A nemzetközi és a Magyar vállalatfejlődés, BKE posztgraduális kar, Budapest, 1996.

マロシュによれば次のようになる(64p.)。

- (1) 19世紀末から20世紀30年代までが第1期：農業大国、食品工業の発展と食品機械工業の発生の時期。
- (2) 30年代末から1989-90年までが第2期：工業化が開始され、一部の工業製品は輸出競争力をもつようになる。外資系企業の他は未発達であった。1948—49年は社会主義工業化の時期であり、大量生産の導入と小企業の集団化が行われた。サービス産業とその関連インフラは非生産的とみなされていた。
- (3) 第3期は90年代以降である。

上記では、1948-49年を画期としないで1930年から1989・90年までをひと括りの時代にしているのが、興味深い。マロシュは技術的要因よりは政治的要因がより重要な影響を及ぼしたとして、国家と政治の影響を次のように整理している。

- (1) 第1期：自由主義資本主義、第一次大戦期でも経済組織への国家介入がなかった。
- (2) 第2期：第2次大戦の準備期に、企業内部生活にたいして深刻かつ危険な政治介入があった。大戦後の国家化の結果、企業の内部組織が単独個人指導制と生産・地域原則にしたがって再編・一元化がなされた。新しい企業の組織も管理原則もこの保守的な方法で維持管理された。68年以降の経済改革の時期も内部的な構造発展は実践的には起こらなかった。
- (3) 第3期：民営化と所有者が役割を果たすようになる。

国家計画経済型経営文化とは

この時期区分のなかで、ハンガリー企業の発展に対する組織文化の影響としてマロシュは次のように語る。つまり、上に述べた政治的变化の結果、3つの時期にはそれぞれに価値観の世界、思考方法、習慣が再編されるように迫られた。第2の時期では、全体主義的権力を維持するために、多党制を崩され、結社の解散、市民の社会組織・価値観が非動員化された。企業の組織である会計、金融組織が動員から解除された。そしてその「平らになった」所に新しい価値、

制度が導入され、新しい構造が形成された。新しい価値とは何か。マロシュの
見解を整理すると次のようになる。

- 1) 専門家、知的生活への差別。ブルジョアや大土地経営の処罰と労働者と
農民の出身、党員であることの価値への強い選好。
- 2) 政治的信頼性、党への忠誠、運動の重視。反対に良い仕事や労働規律や
節約、技術革新的態度にたいする軽視。
- 3) 収益、利潤は資本主義の価値観で否定。その代わりに「国民経済の利害」
の重視。階級闘争の下位に経済性を置く。
- 4) 政治的決定によって「国民経済の利益」が決定され、それは国民経済計
画の中で具体化された。そしてその一部の課題を企業が担うとされた。そ
の超過達成が基本的価値とされる。
- 5) マルクス経済学から出された生産性の上昇では、企業における、生きた
労働の節約が重視され、それ以外の原料、エネルギーや死んだ労働は節約
対象から放置された。
- 6) この生きた労働の節約を目的とするのが全国一律の労働ノルマ基準の設
定である。

マロシュの主張によれば、このような価値を体現するものが、先に言う計画
経済型経営文化ということになるだろう。このタイプの経営文化がマクロレベ
ルでは、53年の経済政治危機をもたらし、企業業績の深刻な否定的結果、労働
モラルの崩壊、「計画交渉」、機械、原料、エネルギー等の「浪費的行動様式」を
生み出してきた。

ところが、興味深いことに、1989・90年に政治的体制転換がおきて、市民的
民主主義が勝利しても、組織文化や思考方法のなかでは根本的な変化はおきて
いない。市民が憎き社会主義の妨害的な価値世界から解放されるのは本当に困
難だということが明らかになったとマロシュは言う。チェコ・ハベル大統領が
アダム・ミフニクに語った言葉によれば、「市民は全体主義を憎んでいるが、
その中で生活しているのである。前レジームの長期に制度的に強められた習慣
は一撃では変更することは出来ない」のである。つまりマロシュは計画経済型
経営文化からの転換の漸進性を指摘して、90年代の初期のシカゴ学派による市

場万能主義から保護主義の方向に現在の組織文化のひとつの要素はむいているという。結論として次のように言う¹²⁾。

- 1) 組織文化, 思考方法は本当にゆっくり変化する。古いレジームの思考方法は自覚的に長期間持ち越すだろう。
- 2) 先進国の組織, 発展と比較すると, 現在は「新しい戦略を哲学する集中時期」ではない。世界市場の割れ目を埋めるような最初の「ムーバー」は, 多国籍企業の子会社として一部動いている以外はいない。

体制転換のなかで「旧システム」の要素が必然的に継承されることについてはハンガリーの労働市場分析で明らかにしたことと共通性をもっている¹³⁾。それは経営文化の漸進的転換と新しいタイプの経営文化の未発達・未確立（多国籍企業を除いて）ということにまとめられるであろう。

しかし、この論文は理解できない点をもっていることも見逃すわけにはいかない。ハンガリーの企業経営を3つの要素（技術、政治、文化）で構成しながら、政治的変化が意味を持たない文脈になっている。1948・49年について断絶説ではなく、連続説をとっており、また体制転換期の企業経営についても連続説に傾いている。この点を承認することは、反対に、旧システム下での経営文化を国家計画経済型という単色で染め抜くことが果たして正しいのであろうか、という疑問に連なってくる。その疑問を解くまえに、それに必要な作業としてハンガリー企業を分類しておこう。ここでは2つの分類方法を紹介しよう。

IV 体制転換期におけるハンガリーの企業・経営文化の分類

4つのタイプの経営文化

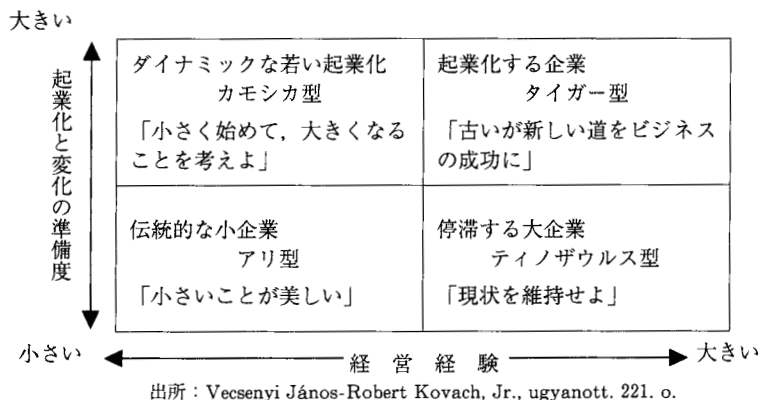
最初に紹介するのはベチェニイ・ヤーノシュ・ロベルト・コヴァチ・Jr の

12) Marosi Miklós, ugyanott. 88. o.

13) Hiroshi Tanaka, "Labour market in the Transformation period of Hungary", Transition and Labour Market in Russia and Central and Eastern Europe, edited by Ohtsu, Department of Economics, Kobe University, April, 1998., pp. 89-97.

「中東欧における企業の生き残り」と死」論である¹⁴⁾。ベチェニイとロベルトのこの共同論文は西側の市場経済知識と資本を持たない中東欧、主にハンガリー企業の状況を分析、分類したものである。論文では、起業化・変化への準備度を縦軸にとり、経営的経験の大小（設立以後15年の歴史で大小を分ける）を横軸にとり、この2つの軸にしたがって中東欧の企業の分類を行っている。第1図を参照して頂きたい。これでわかるように、形態区分より企業文化、行動様式の相違に注目しており、ここでの経営文化の解明という課題に近い。だから、この区分の線に沿って、検討していきたい。それぞれのタイプについての特徴、経営文化は第1表に掲載されている。ちなみに、この論文によれば、1993年の段階のハンガリーでは13万企業のうち3,000企業は国家ティノザウルス型、12万5000企業がアリ型企业、1000社がカモシカ型、500社がタイガー型である。タイガー型はさらに2つに分類出来る。ひとつは多国籍企業であり、もうひとつはハンガリー企業（ケーススタディーとしてZwackユニコムをあげている。）である。

次に、もうひとつの分類を紹介しよう。ヴォスカ・イーヴァは旧体制時代



第1図 中東欧企業の型の分類

14) Vecsenyi János-Robert Kovach, Jr., Vállalatok túlélése és halála Közép-és Kelet-Európában, “Stratégia és szervezet” szerkesztette Balaton Károly-Tari Ernő, BKE Posztgraduális Kar, Budapest, 1996. 219-238. o.

(1972年段階で戦略的意義を持つ)の主要企業・49国営企業とその後継企業600社について聞き取り調査を行い、90年代前半の変化のアウトラインを描いている¹⁵⁾。そこでの分析視角は、民営化が終了に近づいた段階で、旧国営企業の行

第1表 企業の組織型の構造的特徴

構 造 的 特 徴	ティノザウルス型	アリ型	カモシカ型	タイガー型
戦略的方向性	最小限の成長、企業規模の維持のための管理者の招請、基礎観察	最小限の成長(小さいことは美しい)	急速な発展	段階的な成長と変化への適応。事業の可能性を汲み尽くす
組織の組み立て	分野毎の位階性	組織構造なし。低い水準	一般的に組織的ではないが、組織化の方に前進	事業部に組織された事業・経済単位
管 理	各分野の専門家、市場指向の事業・管理能力なし	所有者の管理、“一人主人公”	形成中の管理知識所有者、起業化する管理者	起業化的事業を支援する管理
統制方法	中央集権的	所有者の直接統御	形成中にある統御・管理方式	半ば自律的な統御
管理スタイル	専制的	自由放任、個人的	カリスマ的	積極的な集団の接近
組織文化	歪み・荒唐。労働者の関与は少ない(“少ないカネと少ない遊び”, “働いただけを支払う”)	一般的には所有者に左右。	軍隊方式“我々は闘士である”	事業家的、狩猟旅団的
計 画	上から下へ	最小限	明らかな方向性を示す、むしろ部分的な事業計画	事業部やビジネス単位での計画
生き残り	民営化と組織再編。事業単位毎の分権化	継続的な発展、成長と転換でカモシカに	安定化:タイガーへ成長、継続的成長、企業買収と合併	継続的な発展、さらなる成長:買収や垂直・水平統合による合併
消 滅	一部だけを特に民営化するか売却。解散。	企業の売却で収穫、解散	企業の売却で収穫、解散	現行企業の一部売却による収穫の取り入れ

出所: Vecsenyi János-Robert Kovach, Jr., ugyanott. 234-235. o.

15) Voszka Éva, Változatok túlélésre. Nagyvállalati magatartásminták az 1990-es évek első felében, *Külgazdaság*, 1997. 5. sz. 5-21. o.

動様式のどのような変化にたいして旧国営企業の組織と所有の変化がどのように影響を及ぼしたのか、というものである。従って、ここでの分析視角、企業文化、経営文化という視点からは少し離れている。

大企業集団の再生

ところで、ヴォスカは4つのカテゴリーに旧国営企業を分類している。すなわち、のたうちまわる無能な会社と保守的・伝統的会社、組織イノベーション型会社、市場適用集中型会社である。調査結果によれば、所有形態（国家所有か民間所有か）や規模の相違がその分類上の差を生み出す影響要因と考える訳にはいかないとヴォスカは主張する。では、なにがその影響要因であると判断しているのか。ヴォスカによれば、組織変化の背景には環境の変化と競争という強制力がある。また国家（援助・保護）の変化と真の所有者（ガバナーの体现者）の出現もこれらの「ハード」な影響要因となっている。そしてこれら「ハード」な要因とともに、企業の伝統、管理者の創造性・準備具合という「ソフトな」要因がその差異を生み出しているとされる。そこでは「ソフトな」要因それ自身を取り出して検討している訳ではない。むしろ、ヴォスカの結論と強調点は次の点である。ハンガリーの旧戦略大企業が新たな形態で企業統合を進め、成長を再開しつつある事態を捉えて、ハンガリーで「大企業」というカテゴリーが空虚で意味をなさないものになっていないこと、むしろ外資の登場・導入で再生・強化さえされているというのである。

ヴォスカの分類（旧国営企業に限定）と先にのべたチェニイ・ロベルトの分類では必ずしも整合性があるとは限らないが、のたうちまわる無能型と保守的・伝統的会社がディノザウルス型に、組織イノベーション型会社がカモシカ型に、市場適用集中型会社はタイガー型に相当することになろう。もちろん個別企業名を照らし合わせた結果ではない。ハンガリーの体制転換のなかで企業の分化が発生していること、一律にハンガリー企業として論じることができないこと、その場合企業文化が重要な役割を果たしたのではないか、ということが確認されよう。では、その分化はいつ頃発生したのであろうか。

食品工業の経営姿勢の変化

モハーチ・カールマンは論文「食品工業における企業姿勢の変化」のなかで、体制転換以降急速に近代化と外資の導入を果たし、西ヨーロッパの水準に達したように見える食品工業の企業の選好、姿勢の10年間（80年代後半から90年代前半）の変化を観察・分析している¹⁶⁾。それによれば次のようになる。その前半は社会主義計画経済が稼動していたが、それは古典的モデルではない。価格の自由化、行政的介入の後退、企業の再編成のための食品工業のトラストの解消、国家のバターナリズムの縮小の方向にあった。1990年の体制転換以降は第2の時期である。国民経済システムの根本的变化が食品工業とその関連分野に転換をもたらした。企業組織、所有関係、競争関係が質的に変化した。だが市場向き企業選好や活動メカニズムが急速に拡大・普及したのは計画経済体系の下降段階である80年代にその萌芽がすでに食品工業に存在したからである。この連続的な過程、有機的な発展に注目しなければならない。体制転換以降の時期を市場経済型経営文化の単色で語るができないように、1989・90年までの時期を計画経済型経営文化でのみ語ることはできないのである。経営文化の継続性がポイントとなるだろう。

恐竜型企業の経営文化とは？

さきのモハーチの分析は継続性がポイントとなったように、ヴォスカの旧国営企業集団の分類でも、旧国営企業集団の継続性が注目された。この点についてはアメリカの経済社会学者・スタークの重要な調査研究成果がある¹⁷⁾。スタークは体制転換をトランジションではなく、トランスフォーメーションであると捉え、組織の継続性と再結合Recombinationを重視する。ハンガリーの企業間関連の実証的な聞き取り調査の結果によれば、大企業を中心とする水平的な結合、垂直的な結合だけではなく、関連会社・単位との広がり、濃密さ、緊密、

16) Mohácsi Kálman, A vállalati magatartása az élelmiszeripar, *Külgazdaság*, XL. évf., 1996. 4. sz. 50-61. o.

17) その紹介として拙稿「欧州統合と東欧型資本主義」高知論叢第52号（1995年3月）がある。また西村可明「市場経済への移行期における所有構造」『経済研究』Vol. 46, No. 3, Jul, 1995. があり、英語翻訳も出されている。

緩い結合、構造的分離という形容がふさわしくなるような結合をもつコンフィグレーション型のネットワークが形成され、それを基礎に国家的所有（株式会社や銀行、大企業の最大所有者は国家である）と私的所有を結合した所有形態、ハイブリッド型の所有が現れている。彼によれば、あくまでもこの時期の経済主体は個々の企業ではなく、この企業間ネットワークである。（これに対して、先のヴォスカ・イーヴァは、確かにスタークの言うクロス所有は存在するが、それはかつての本社センターに当たる企業の著しい所有権の割合が以前所属していた企業にあるという意味で普及しているのであった、その反対ではない、と述べている。）

ヴォスカは別の論文「ディノザウルスのチャンス——大企業の組織転換と民営化」¹⁸⁾では同一企業を対象にした分析結果をよりコンパクトにまとめ、「諸制限」があるとはいえ「継続性」の論理で、大企業集団の体制転換の過程、つまり70・80年代の仮想現実としての大企業集団体制——転換期における仮想現実としての大企業所属企業の自律化——計画経済的選好体系からの解放された大企業組織体制の復活を特徴づけている。また、そこでは過去の中央集権的所得再配分が復活しており、そのもとで恐竜型大企業が強化されるとされる。もちろん、それらの企業は「クロス所有」形態をとっており、その管理の「混合的体系」が注目される。そのロジックからは当然にも計画経済型経営文化と市場経済型経営文化の混合が存在するということになるだろう。ヴォスカはそのような混合型をどこか別のところで形成された経営タイプへ収斂されるところの過渡的形態として見なすのか、あるいはハンガリー独自のあるいは東欧独自の新しい経済モデルであるのか、と問い掛けている¹⁹⁾。これは私自身の問題意識と重なる。さきに行った全体論的経営文化論としての恐竜型経営文化を東欧資本主義型であると規定できるかどうか、を問題提起しているのである。こ

18) Voszka Éva, A dinoszauruszok esélyei, Nagyvállalati szerkezet-átalakítás és privatizáció, *Közgazdasági Szemle*, XLIV. évf., 1997. 1. sz. 31-40. o.

19) Voszka Éva, Az állami újraelosztás továbbélésének formái, A “túlzott központosítástól” az átmenet stratégiájáig, (szerkesztette: Gács János és Köllő János), KJK, Bp. 1998. 129-142. o.

の結論はまだ下されていない。この点については、それを十分に検証する材料をもたないので、今後の研究課題となる。

小企業・アリ型企業の経営文化について

第1表によれば、このタイプの企業文化は所有者によって左右されるとされているが、ここではガーボル・R・イシュトバーンの指摘を紹介しておこう。彼によれば、ハンガリーの小企業の問題点は以下の通りである。ハンガリーの小企業は「過剰の群生と異常な小規模さ」に特徴があり、そこから経済的エリートが派生することがなく、ハンガリー経済を2重経済状態にしている。それは過去の第二経済から受け継いだ経済的メンタリティ（無気力さ）を帯びている。そのような方向へ影響を及ぼしているのは家庭の消費指向性、家庭所得の最大化、長期的なビジネス投資やビジネスリスクから回避する傾向、主要な職業で慣習となっているのんびりとした労働テンポ、所得と比較して低く評価されている自由時間、弱い納税意識である²⁰⁾。むしろ小企業は「労働者的な行動様式」の方向性をむいていとされる。チャバはここから市場経済の主体の自生的な発生を期待することにたいして警告を発している²¹⁾。

V 経営文化と「悪い」企業、「良い」企業

ハンガリー企業の経済社会学分析

先のモハーチの論文でも、またヴォスカの諸論文でも、企業の行動様式の変化と経営文化の関連性を問う問題意識と方法論は希薄である。その点を深く検討するために、ベーレイとロズゴニイの共著『企業管理の官僚制——「悪い」企業と「良い」企業の例』（アカデミー出版社、1997年）を取り上げよう²²⁾。

20) Gábor R. István, *Kisvállalkozás Magyarországon-virul vagy satnyul?*, *Közgazdasági Szemle*, 1994. XLI. évf., 7-8. sz. 569-605. o.

21) その点の指摘は拙稿「IMF論と競争論的体制転換論」『比較経済体制研究』第4号1997年参照。

22) Bélley László-Rozgonyi Tamás, *Vállalatirányítási bürokrácia, A "rossz" és a "jó" vállalat példája*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1997.

この著書はハンガリー企業の経済社会学分析である。経験的調査の期間と対象は体制転換前の80年代後半の2企業のみ限定されている。だから、先の計画経済型経営文化の時代にハンガリー企業がどのような企業文化をもっていたのか、あるいはその後の体制転換の中でどのような企業文化、経営文化を生み出してきたのか、またその生み出した要因は何か、を考える貴重な素材を提供してくれると考えられる。この著書の全体の筋書きは単純である。「優良企業」「非優良企業」を比較してみると、その差を生み出していたのは企業のもつ経営文化であったというのが結論である。その最重要部分を紹介しよう。

2つの企業の比較とその差の要因

1980年代後半、この時期はハンガリーでは、企業に自主管理と一部自治体所有が導入され、それに対して2つの企業がどのように適用していったかが分析されている。分析された企業名は伏せられて、「悪い企業」として「博愛 Test-veresig」、「良い企業」として「希望 Remenyseg」という名称が用いられている。前者はストーブ製造の企業（1951年設立）であり、後者は薬品メーカー（1912年設立）である。

ここではそれぞれの企業の詳しい分析は省略して、すぐに両者の比較の結論部分に入ろう。ベーレイとロズゴニイは2つ企業が企業成績を分岐させていく軌跡をうみだしたと考えられる要因をそれぞれ検討する。産業分野の違い（冶金と製薬）の影響はどうか。産業分野の違いはもちろん業績にも関連するが、企業発展出来る時期にその発展の可能性を「友愛」企業が汲み尽くすことに失敗したと見なす方がよいとして、産業分野の相違という要因を否定する。では、組織活動の相違（R&D部門の有無、販売市場の多様性の有無）はどうか。これも原因ではなくその結果である。では、それぞれの市場における各企業の独占度はどうか。これも市場経済という価格設定権と独占度とのパラレルな関係がなかったのが、軌跡の相違を生み出す要因に数えることはできない。

企業の組織構造では明らかな相違がある。「友愛」企業には「希望」企業にある機能単位（研究開発部、販売部など）が欠落している。反対に「希望」企

業には組織構造に生産水準が前面に出ていない（生産が後退していることを意味しない）。また、「希望」企業の場合には3つの工場が協力関係を結んでいるが、「友愛」企業の場合にはそれぞれの工場が独立的に運営している。

2つの世代

また、2つの企業の間では管理層の世代が異なっている。

「友愛」企業では鉄ブームの時代に成長した冶金技師が連続して企業長についており、保守的、保身的、消極的である。これにたいして「希望」企業では1981-82年に新しい世代が最高管理者のポストについた。そのことにより、協力、専門性の重視、ヒエラルキー構造の消滅、実績、能力の重視、下からの専門的提案の尊重、対外協力のメンタリティがこの企業の特徴となっていった。つまり、2つの企業例は、2つの異なった世代を代表し、2つの企業の軌跡の相違は世代の相違によって、そしてそれに関連するスタイルの相違に起因しているとベーレイとロズゴニイは判断する。しかしこの判断はまだ最終的な結論ではない。なぜならば、この相違はまだ次の疑問、一方の企業の場合には管理の世代交代がなされたのに、他の企業ではなぜ世代交代がなされなかったのか、について答えていないからである。では2つの企業の経済社会学的分析の結論はなにか。これまでの伝統的な「専門的」枠組みのなかでは2つの企業の軌跡の違いを説明できないということ、そしてこれまでハンガリーであまり検討されてこなかった要因、組織文化の中にある相違が2つの企業の軌跡の相違、成果の相違を生み出すことになったこと、これが最初の結論である。

この結論は次の点で興味深い。つまり、さきのマロシュが概観した国家計画経済型経営文化が支配的だったはずの時期に、異なるタイプの経営文化をもつ企業が誕生してきたこと、あるいは別の表現をすれば、国家計画経済体系が弛緩しつつあったとはいえ、計画経済型経営文化とは異なるタイプの（ここではそれが市場経済型の経営文化であるとは証明されていない）経営文化をもつ企業が誕生してきたことである。（もちろん、この異なるタイプの経営文化を持つ企業が数量的にどのくらいを占めたのかが紹介、分析されていないから、ごく例外的なケースである可能性を排除することはできないだろう。）

では、どのような特徴の組織文化を2人はそれぞれの企業に発見しているのか。インタビューのなかでは「希望」企業では集団的精神が幾度も強調され、「友愛」企業では製鉄業界の友愛が幾度も指摘されたという。ここではその経営文化を生み出した源泉について検討されている。

- 1) まず、対外的要因については、「希望」企業では3つの販売市場をもち、研究開発関連、金融関連の対外関係を持ち、販売企業への従属を希薄化させていることで多面性を確保しているのにたいして、「友愛」企業は対外関係が偏っていることに大きな違いがある。
- 2) 次に、組織特殊要因については、国家化の役割、影響は双方同じであり、単一体の形成を目的として、国家化は双方の企業を計画化体系に分解し、統合していったので、それを最も本質的な相違とみなすことができないだろう。
- 3) 歴史の役割の相違は次の点にある。「希望」企業の場合には、過去数十年間生産開発してきた単位がひとつの部門に統合され、その結果として、かなりの資本蓄積が継続されていた。(この資本蓄積が自然の過程として好ましい特徴、結果をもたらしたかということは別の問題である) これに対して、「友愛」企業の場合には、企業の歴史的な核になるようなものについての存在を語るができない。
- 4) 国家化の後の時期については、計画体系への組み込みとそれとの調和が仕組まれたが、「希望」企業の場合には対外的関係が続いたので、世界と間接的に結びついていた。

5) テクノロジー意識の違いも双方にはあった。「希望」企業の場合は相対的に上昇するテクノロジー知識と複雑さを有し、部門の特殊な特徴が国際的な開発生産、薬

第2表 組織文化の役割

源	泉	組織文化	結果
		対外的影響	組織構造
		社会的価値体系	社会化戦略
		組織固有の要因	イデオロギー
		テクノロジー	神話とシンボル
		信念と予見	儀式とセレモニー
		歴史	

出所：Béley László-Rozgonyi Tamás, ugyanatt. 132. o.

品工業のテクノロジー意識を強めていた。これに対して、「友愛」企業の場合には技術的複雑さは程度が低く、生産の垂直的統合を可能にしなかった。

以上見てきたように、この2つの企業は、組織固有要因の共通性を除いて、その組織的文化が、過去の歴史経緯に依存して、異なっている。それは組織要因＝「計画経済型」経営という比較体制論的な指標では捉え切れていなかった「暗黙の知」の領域が含まれていることを示唆している。

2つの組織文化の相違

ペーレイとロズゴニイによれば、「希望」企業の価値体系の中心には独自のテクノロジーへの信仰がある。外部との広い関係を築く積極的な努力、優秀な専門家の尊重、計算性への指向、国際的なレベルの品質管理をその現れとみなすことができるが、テクノロジー信仰の体現物と見なされるような信念はないとされる。もちろん、インタビューの中でよく現れた「集団的精神」や「働くことの重視」、「管理の調和」、「専門的成熟」はそのような信念には入らないとされる。

「友愛」企業の場合には価値体系の中心は「金属労働者の友愛のなかへの統合」である。その「友愛」というめがねを通じてすべてが語られる。インタビューからひとつの恒常的な内部崩壊の地点が明らかになったとされる。「希望」企業と異なり、真実のデータの秘密化、歪曲が冶金企業の特徴となっている。また、「友愛」企業の場合には設立者の思い出を記録することが出来なかったが、それは歴史的背景の違いゆえに偶然ではない。「前身企業に当たる企業がない」からである。

結論として、ペーレイとロズゴニイは次のように言う。これまでの検討は、思考モデルを構築するのではなく（この言葉でいえば、移行期経済の企業の本質規定を研究してきたのではない、あるいは全体論的経営文化論を論じた訳ではないということだろう）、組織文化の関連する知識は2つの企業の軌跡の違いを説明するのに利用できたということになる。

組織文化の役割の歴史性と展望

そこで次のような疑問が出てくる。経緯依存性としての経営文化は、80年代以前の時期あるいは体制転換以降どのような影響力、役割を果たしてきたのか、あるいははたすのか。著書では、68年改革が企業文化、組織文化にどのようなインパクトを与えたのかについては語られていない。ただ、1970年代の半ばの時期では、企業文化の役割については省略できると見なされる。1968年改革の次にきた改革の逆行の結果、「シュミレイトされた市場」の中で国家行政、党組織との関係体系がまた役割を果たすようになってきたからである。だが、同時に対外的な経済的变化として、オイルショックが「シュミレイトされた市場」の中で影響力の作用を開始した。その時に「希望」企業は大きな内部危機に遭遇した。それは偶然ではなかった。「希望」企業は、他の諸部門との幅広い関連をもつ企業として、「シュミレイトされた市場」のなかでも間接的に実際の過程と結びつきを持っていたからである。この時期、製薬部門では大変大きな変化が世界市場で起こった。それを「希望」企業が利用出来たのである。

調査期間である80年代には経営文化の影響は変化していった。「希望」企業では開放的で積極的な組織文化の価値が段々と動員可能なものになり、反対に、「友愛」企業では、閉じた部門内協力という価値体系が「否定的なスパイラル」として働きはじめた。それは徐々に企業のもつ諸資源を喪失させることになっていった。「友愛」企業では悪い状態に落ちながら、価値の維持がもう困難であるという意識が働かなかった。その結果、体制転換の中で、「友愛」企業は解散手続の渦中にあり、「希望」企業は民営化されて、国内株式市場に上場され、現在外資系企業となっている。その後、「希望」企業はリストラがなされたが、「会社内部の労働の世界を特徴づける諸関係の解体を伴うものではなかった」と指摘され、組織構成も大幅に変化することはなかった（市場開発部と情報化組織の強化）。

最後にまとめよう。『企業管理の官僚制』は「社会的価値体系」については検討していない。その点はこの著書の制約であり、全体論的な経営文化論を論じる術が断ち切られている。しかし確認することができることは、「社会的価値体系」とは離れて、またそれに深くかかわる「組織固有の要因」とはゆるめ

られた関係のなかで、新しいタイプの経営文化が誕生してきたことである。つまり、歴史的経路依存性と市場との相互連関、テクノロジー重視の経営価値、経営者の世代のなかで、異なった経営文化が発生し、それが体制転換期の企業の分化へと通じていることである。

VI グローバリゼーションと経営文化

次に、グローバリゼーションと経営文化の関連性、つまり、経営文化がどのようにハンガリーのグローバリゼーションに影響を与えてきたのか、反対にハンガリーのグローバリゼーションがどのように経営文化に影響を与えるのかを検討したい。ハンガリーでグローバリゼーションを考察する場合、それは3つの局面に分けて検討することが適切であろう。第1の局面は多国籍企業のハンガリーへの進出、第2の局面はハンガリーのEU加盟と企業、そして最後により一般的に、ハンガリー経済の経済・市場開放である。ここでの検討は第一の局面に限定される。このテーマに関連して、カウチェックらの研究成果2本だけを取り上げよう。

カウチェックの以下に紹介する調査論文「経済社会研究と報道に現れたハンガリーの多国籍企業」²³⁾は、ハンガリーの現地の新聞や経済雑誌に（アンケート調査結果も加えて）多国籍企業の活動がどのように取り上げられているのか、その関心について検討している。第3表は新聞紙・週刊誌上に現れた題目テーマの頻度を調べたものである。

ここからは、1990年代の前半のハンガリーでは投資、雇用、技術、製品ののような項目に注意が集まり、経営文化という課題が体制転換のプロセスのなかではまだ現実的問題とは認識されていないことを暗示している。この論文は次のように多国籍企業と経営文化との関係をまとめている。

- 1) 体制転換初期には、ハンガリーにおける旧式の企業文化や価値について

23) György Kaucsek, Multinational companies in Hungary as they appear in the reports of economic and social research and the press, (Research report: Budapest, September 1995)

外国人は異常なほど否定的であった。外国のパートナーは生産構造と市場マーケティングでは急速な変化を行なったけれども、個人的文化の転換の点では外国の経験を導入することは漸進的であった。欧州系、米系の企業の場合には、言語上の困難と行動の特異体質ゆえに一時的混乱はあったが、適応問題は双方に発生しなかった。(カウチェックはハンガリーの経営文化と進出している多国籍企業のそれとの違い、質的な相違を新聞、雑誌からは認めていない。)

第3表 新聞紙・経済誌上の多国籍企業関連の記事の頻度*

題目テーマ	頻度
投資（固定資産・準固定資産）、開発	109
仕事の創出	71
現代的技術、技術発展	51
製品の範囲の拡大、変更	28
国内供給者、原材料	27
マーケティングネットワークの建設	23
環境にやさしい技術・製品	15
専門家、熟練労働者の訓練、訓練の発展	15
サービスの現状、サービスネットワーク	12
品質管理改善	12
仕事の喪失	10
社会、文化、健康管理支援	8
低賃金労働、原材料	8
勤務の交替制	7
市場力の強化	

出所：Kaucsek p. 6

* Napi Gazdaság, Világgazdaság は1993-1995年、Figyelő, Heti Világgazdaság は1994-1995年の範囲で調査。

- 2) 唯一の例外が日本のスズキである。2つの文化を混合するのは難しい。ほとんどの日本人は水中で魚のように泳ぐことができるが、その泳ぎかたを教えることが出来ない、あるいは欲しない。
- 3) 「労働評価と賃金」の項目については、労働評価は（あるコンサルタント会社の例では）初期の段階では外国人が直接に導入し（92年まで）、その後はハンガリー人の人事管理者が行うようになっている。企業側が直接コントロールする方向にある。個人的交渉の余地の排除、職場規律の厳格化が計られている。「労働開発・教育と訓練」ではオンザジョブトレーニングが順調にやられている。
- 4) 「労使関係」は民営化された企業かあるいはグリーンフィールド投資企業かによって違う。前者では、労働組合や集団協約の過去の習慣が残る。

一般的にいて組合は影響力を低下させている。

- 5) 「組織の現代化」を外資系企業はより推進する。外国人が最終決定権を持っている。
- 6) 「労働条件, 社会的・健康手当」では旧レベルが維持されるのは少数のケースである。直接, 間接に業績に影響を与える労働条件のみが改善される。旧国営企業はその点で従業員に多くのものを供給している。

結論として, ハンガリーの文献上からカウチェックは次のように主張する。多国籍企業のハンガリーでの活動はローカルな環境から影響を受けることはほとんどない。つまり, ハンガリーの既存の経営文化の影響については否定している。

第2論文は共同論文「ハンガリーにおける国際企業と人的資源」である²⁴⁾。これは, 第1論文と異なり, カウチェック自身の調査に基づく共同研究の成果である。それによれば, 経営文化については以下のようにまとめることができよう。

- 1) 多国籍企業の管理と技術の水準, その能力については次のように評価する。導入されたほとんどの技術は, グリーンフィールド投資を除いて, ハンガリーの既存利用の技術と違わず, しかも組織管理方法はショックを起こすほど新しいものではなかった, ハンガリーですでに過去に適用されてきたものが改良・洗練されたものであった。新規に参入した外国の管理者や専門家の能力や知識はハンガリー人のそれよりも必ずしもすぐれていない。
- 2) 多国籍企業の管理・組織化の実践は何ら統一性を示していない。ハンガリーの特徴を除去しようとする企業と肯定的にそれを受容する企業など, 管理と組織化には多様なパターンが見られる。その発展に共通するトレン

24) Kauszek György-Németh Tibor-Simon Péter, A nemzetközi vállalatok Magyarországon és az emberi erőforrások, *Munkaügyi Szemle*, 1997. január XLI. évf. 1. sz. 15-20. o., Kaucsek Gy.-Lopton T. International Companies in Hungary and Human resources (Research experiences and conclusions) /discussion paper/ この研究は EC 研究プロジェクト「ハンガリーとチェコにおける仕事組織と労働市場のための外国投資の結果」(Tom Luptum 教授主査)を念頭において, 要約がされている。

ドを読みとることはできない。

- 3) しかし、非可逆的かつ不可避的な過程としてのグローバリゼーションを担う多国籍企業はそれ自身が価値を持ち、グローバリゼーションに役立つ多国籍企業の管理組織方法は肯定的評価を与えなければならない。管理組織化の多様性、相対的に低い管理手法・レベルは、グローバリゼーションの文脈のなかでひとつのシステムに統合されてきている。それはローカルな特徴、合理性から理解・判断することが困難である。もしその点からみるとするならば、ハンガリーの多国籍企業の活動には類似性（①純粋な利潤指向性。②市場経済の学校としての多国籍企業、③緩慢な自己学習的性格）が存在する。
- 4) 労働文化については以下の通りである。労働文化は企業毎にハンガリー企業でも異なる。しかし、西側ヨーロッパとの違いは量的よりもむしろ質的な相違であろう。ハンガリーの外資系企業のすべてで、現代的管理の方法の普及、ハンガリー人専門家と外国人のそれらとのコンタクトの発展を本部の戦略としており、ハンガリーの現地企業にそのための行動の自由を与えている。しかし、労働者のレベルでは仕事の内容の変化（拡大、豊富化）はほとんど経験されていない。既存の労働文化の維持に多国籍企業の方も関心を持っているように思える。
- 5) ハンガリー系大企業は、多国籍企業（との競争）に関連して、組織化や管理操作では漸進的に管理文化の変化を行なっている。多国籍企業側が適用している組織管理方法を漸進的に導入してきている。
- 6) 管理の標準化（記録、登録、作業手続、職種説明書、管理行政方法や統御構造）では、ローカルの特徴は歓迎されない。
- 7) 専門的投資家がハンガリー企業を買収した場合と、金融機関投資家がそうした場合とは異なる。前者は深く管理組織方法に立ち入るが、後者はローカルの管理者に自由度を多く残す。従って、古い習慣も残る。このようなケースでは、企業文化は古い習慣の変化とその強力な維持とが同時に存在することで特徴づけられる。
- 8) 動機付けでは、管理者の報酬は国際的企業がガイドラインを提供し、ホ

ホワイトカラーの報酬はハンガリー企業がガイドラインを提供し、ブルーカラーの賃金はローカルな賃率がガイドラインを提供する。中間管理職・上級管理職には企業への忠誠および労働者との分離のために報酬は高い水準にある。ブルーカラー労働者は雇用安定性と他の多様なベネフィットが動機となっている。他の動機づけの諸方策では中東欧の現状に合わせて修正、適用されていない。

- 9) 生産性と労働の効率性については、外資系企業のほとんどでそれらの改善が認められる。にもかかわらず、労働組織の改善には注意が払われていない。それは労働密度の強化と労働時間の有効活用だけによるものである。
- 10) 弾力的管理戦略では、組織的弾力性を高めるために2つの管理戦略が採用されている。トップと中間管理職では伝統的組織境界や組織的構造が解体し、推論的合理的心理的方法（学習システム、人的資源開発）を適用する準備がなされているが、それ以下の水準ではいわゆる「非連带的」方法（解雇による調整）が拡大しているように思われる。パターンリスティックな態度は所有者の側にはほとんど見られない。
- 11) 雇用では、多国籍企業では大量解雇はなかった。しかし、労働条件は不変で、心理圧力、不満、同僚間の衝突が増加している。
- 12) 文化的適応では、多国籍企業の日々の実践がその適応の連続的なテストである。日本と東洋の企業を除いては、双方とも偏見をもって出発するが、過去数年の間に相互接近の過程がゆっくりと進行して、相互理解するようになった。その成功の要因の一つはハンガリー人の積極的な用意・対応である。というのは、ハンガリーとイタリア、ドイツ、オーストリア、そしてアングロサクソンでさえも文化的に相互に離れていないからである。
- 13) グローバリゼーションを助ける技術である語学の学習が急速に拡大している。
- 14) 労働者の利害の擁護については、集団契約から個人契約に置き換える方向で進行している。所有者の利害は管理者の利害とますます一致するようになっていく。外国の所有者とハンガリー労働者との仲介をハンガリー管理者がとることが多くなる。ほとんどの衝突はいわゆる「社会主義達成物」

を温存するか再活性化する試みによって発生している。

カウチェクの調査の目的意識は、ハンガリーに突きつけられた挑戦であるグローバリゼーションのなかで「多国籍企業がグローバル化することによる損得の勘定のマイナスを如何に減じるか」にあり、頻繁なコミュニケーションによる文化的調和の可能性を探っている²⁵⁾。そこにはグローバリゼーションと経営文化の「全体論的」究明はない。しかし、この調査結果からは、ステレオタイプ化された多国籍企業像とは異なり、多国籍企業と労働文化を含む経営文化との多面的な関係を読み取ることができるだろう。

多国籍企業は品質・時間管理、労働規律の厳正な執行という利潤増加のための労働文化の徹底を図っているが、それを超えた所では2種類の労働・経営文化の導入で対応している。すなわち、中間管理者を含む管理者については多国籍企業がもつ経営文化の定着をはかり、その意味で旧・伝統的管理文化を解体しつつある（反対に表現すれば、ハンガリー人の一部は多国籍企業のもたらず経営文化への適応できわめて優れている）。これに対して、ブルーカラー労働者層にたいしては従来の管理・経営文化に手をつけることは避け、むしろその温存をはかっている。従って、ハンガリー社会のグローバル化の進展はハンガリーの経営文化の分化をもたらず可能性をはらんでいることはまた確かであろう。

Ⅶ 外資の地域的分布の不均衡と文化

第4表は外資の投資先の地域的分布を示したものである。

デチハースィ・ベルタランによれば、90年代を通じて外国資本の投資先の地域間分布は変化していない。首都とその周囲のペシュト県およびドナウ川西岸の北部地方が優位にたち、グリーンフィールド投資ではブダペストは反対に少し比重を下げている。交通手段の有利な地域の役割が増加したとされ

25) Kaucsek György, A multik új elitet hoznak létre, A magyarországi munkakultúra és a külföldi tulajdonosok, *Világgazdaság*, 1997. Július 23. VI. o. むしろ、個人がもたらず習慣にその文化的民族性（の相違）を求めている。

第4表 ハンガリーにおける外資の投資先の地理的分布（累積額のパーセンテージ）

地域名	1993年5月	1994年12月	1995年12月	1996年12月
ブダペスト・ベシュト県	51	49	46	46
ドナウ川西岸の北部地方	25	27	27.5	26
大平原地方	13	12	13	12
東北部地方	6	7	7.5	10.5
ドナウ川西岸の南部地方	5	5	6	5.5

出所：Napi Gazdaság, 1997. Szeptember 8.

る²⁶⁾。ハンガリーの東北部は若干増加傾向にあるが、失業問題を抱え、事態はなおも深刻である。ハンガリーは経済発展の東西問題を抱えている。西半分は第2次大戦前の工業化の伝統、職人的伝統を持っている。カウチェクの説明によれば、ハンガリーと西欧との経営文化的差違よりも、（ここでいう経営文化のハンガリー型はないのかという質問にたいして）、ハンガリー国内の相違の方が重要である。つまり、ハンガリーの北東部とそれ以外とはエスニックな意味で違いがある。宗教的には、カトリックとカルビニストとの違いがある。その北東部は、勤勉さにたいする動機づけが強く、その労働文化はドイツ的勤勉さを持っているけれども、その指導力や管理能力で低開発な状況にある。ジブシーもその労働文化が異なる。経営文化という点からもハンガリーが地域的に二分化される可能性があるという。

全体のまとめ

これまでの検討で証明してきたことは何か。それは3つある。ひとつには、最初想定していた計画経済型経営文化から市場経済型経営文化への移行として90年代のハンガリーの体制転換期の経営文化の変化の特徴を描くことが必ずしもできないことが示された。このことは、経営文化と経済システムと所有関係、歴史性、経営構造、経営スタイルとの関係を（再）検討することを迫っている。

26) Diczházi Bertalan, Külföldi beruházások Magyarországon 1995 végeig, *Valóság*, 1996. 10. sz. 86-95. o.

それは比較経営学のまさに課題であろう。

証明されたことの2つめは以下のことである。ハンガリーの体制転換とグローバル化のなかで、単色に見えたハンガリーの経営文化は明らかに分化を開始している。ハンガリーの家族文化的色彩の強い小企業の経営文化、旧体制の遺伝子をクロスして保持する大企業の経営文化、多国籍企業の経営文化、さらには企業の底辺に留まる労働者の労働文化あるいは東西の経営文化の差違、これらの存在を確認した。では、このような経営文化の多様性はどのように評価できるだろうか。2つの正反対の評価があるだろう。

ひとつは、先にチェコ・ハベル大統領の言葉を引用したように、忌まわしい共産主義の遺産、市場経済への障害として理解する評価であろう。ネオリベラルの経済学からすれば、効率性を妨げる要因であると判断されるであろう。

しかし、反対の評価も存在するだろう。経営文化の多様性は、長期の生存能力という点からすれば、経営に多様な選択肢を与え、経営形態と経営スタイル、経営戦略の進化と発展を保障するものとして評価することもできよう。中央計画経済体系はそれ自身が非効率的であったわけではない。それがひとつの選択肢（中央計画局・国家・共産党の決定した価値体系）しか社会と経済生活に与えなかったことに最大の問題点がある。そのことが社会主義を自称した体制の崩壊をもたらしたのである。その意味で、経営文化の多様性への進化を肯定的に捉えることができよう。しかし、このことはメダルの一面でしかない。ハンガリーにおける経営文化の多様性は、社会のなかでの失業、所有権からの排除、貧困、無権利状態、無知、差別、因習などに足を置くことによって成りたっていることもまた確かであろう。だから、経営文化の多様性の現状を肯定しつづけるわけにはいかない。人間の個性とその能力の多面性に支えられた経営文化の多様性にまで到達していないということができよう。それについては比較経営学のもうひとつの課題であり、ハンガリーにおけるその展開は別の研究と論考が必要となるだろう。

そして最後になったが、3つめとして、ハンガリーの経営文化の研究は全体論的アプローチにより東欧資本主義の特徴・型の析出を助ける方向に進む可能性を秘めているといえるだろう。