

フォンス・トロンペナース著『文化の波を  
越えて—異文化経営論』（その4）

Fons Tronpenaars, *Riding the Waves of Culture:  
Understanding Cultural Diversity in Business,*  
Translation No. 4

井原久光\*

Hisamitsu Ihara

翻訳にあたって

本翻訳は、「フォンス・トロンペナース著『文化の波を越えて—異文化経営論』（その3）」（長野大学紀要第18巻第4号、1997年）の続編で、原書は“RIDING THE WAVES OF CULTURE: UNDERSTANDING CULTURAL DIVERSITY IN BUSINESS”で、英国の出版社、The Economist Books Ltd. より1993年に出版された初版によっている。本書の翻訳権は、異文化経営研究の第一人者である青山学院大学の林吉郎教授がお持ちであるが、純粋に筆者の個人的研究を目的とした翻訳としてお許しを戴いているものである。

前回は紹介したように、トロンペナース (Fons Trompenaars) は、人類が抱える問題解決の基本的課題を(1)他人との関係から生じる問題群、(2)時間の経過から生じる問題群、(3)自然環境との関係から生じる問題群という、3つの範疇で捉える。人間関係、時間、自然という三つの大きな環境との関係がここで論じられるのである。

そして、さらに第一の社会関係について、彼は以下の5つの問題を挙げている。

1. 普遍主義 (universalism) と  
個別主義 (particularism)
2. 集団主義 (collectivism) と  
個人主義 (individualism)

3. 中立的 (neutral) と感情的 (emotional)
4. 限定的 (specific) と非限定的 (diffuse)
5. 業績主義 (achievement) と  
属性主義 (ascription)

周知のように、この5つの分類は、タルコット・パーソンズ (Parsons, Talcott) が「パターン変数 (pattern variables)」として整理した5組の二分法によっている。パーソンズの膨大な理論体系をここでまとめることはできないが、高橋 (1986) (高橋和義『パーソンズの理論体系』日本評論社、1986年) にしたがって、本翻訳と関連ある部分について簡単に触れてみたい。

パーソンズは、周知のように、行為者と状況と志向次図のように図式的に提示している。

第1の**主体である行為者**は、次のように分類される。

- (1) パーソナリティ (個人的行為者)
- (2) 社会体系 (集合体)

第2の**客体である状況**も、次のように分類される。

- (1) 社会的客体 (行為体系)
- (2) 非社会的客体

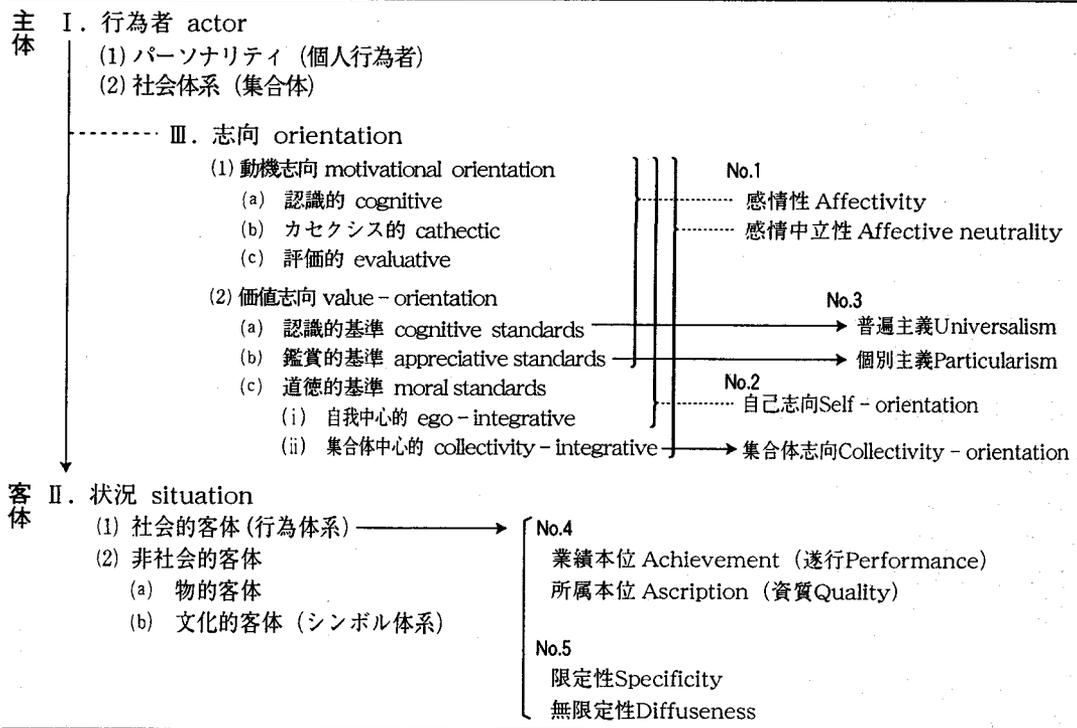
これはさらに次のように分類される。

- (a) 物的客体
- (b) 分化的客体 (思想、信念等)

第3の**行為者が状況に向かう「志向」**は、次の

\* 助教授

パーソンズの行為の準拠枠と「パターン変数」



出典：高橋和義『パーソンズの理論体系』日本評論社、1986年、p.67。

(原典は、Parsons, T. and Shils, E. A., *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951, pp.56-76. and Parsons, T., *The Social System*, The Free Press, New York, 1951, pp.3-14. をもとに高橋氏が修正)

ように分解される。

- (1) 動機志向：欲求充足を達成し、欲求剥奪を回避しようとする
- (2) 価値志向：価値へのコミットメント

空腹を充足させる場合にも何を何処でいつ食べるというような選択肢があるから行為は生理的欲求のみで自動的に決定されるわけではない。この選択は価値基準に依拠していると言うのである(高橋：p.68)。

さらに、動機志向は(a)認識的、(b)カセクシスの、(c)評価的志向に分解され、価値志向も(a)認識的、(b)鑑賞的、(c)道徳的基準に分解される。

そして、パーソンズは、動機志向の三様式のうちのどれか一つ優位なものと、価値志向の三様式のうちのどれか一つ優位なもの組み合わせによって、行為の諸類型を導きだす。

その際、動機志向の類型のうち、第三の評価的類型は、どの価値基準が主として用いられるかとい

う視点から、次のように類別される(高橋：p.70)。

- ① 道具的志向：認識的基準が優位
- ② 表出的志向：鑑賞的基準が優位
- ③ 道徳的志向：道徳的基準が優位

そして、パーソンズは、行為選択の二者択一の価値類型を、3組の価値志向の組み合わせとして次のように整理する。

- 「感情性—感情中立性」：表出的志向優位／道徳的志向優位の対立
- 「集合体志向—自己志向」：道徳的志向優位／道具的志向優位の対立
- 「普遍主義—個別主義」：道具的志向／表出的志向優位の対立

それに社会的客体(行為相手)への志向類型たる「業績本位—属性本位」と「限定性—無限定性」を併せた5組の二者択一をパターン変数とした(見田宗介・栗原彬・田中義久編『社会学事典』弘文堂、1988年、pp.716—717)のである。

言うまでもなく、パーソンズ理論によるこれら5組のパターン変数がトロンペナースがあげる5つの社会関係の次元である。

今回、翻訳にあたる第6章は、最初にまとめたトロンペナースの分類で3番目の「中立的と感情的」に関するものであり、一般の社会学の文献では「感情中立性 (affective neutrality) と感情性 (affectivity)」と訳されることが多いので本文文でも、それらの表現を原則的に踏襲するが、文脈の関係で、「感情的 (affective)」を「感情表出的」と訳している箇所もある。

### 第6章 感情と人間関係

理性と感情は両方とも人間関係に影響を及ぼしているが、この両者のうちどちらが強くはたらくかによって、感情をお互いに表しあう感情表出的文化に属するか、感情的に中立を保つ感情中立的文化に属するかが決定される。

#### 感情表出的文化と感情中立的文化

感情中立的文化に属する人々は、感情を伝えずに慎重に制御し抑制している。これに対して、感情表出的文化の人々は、笑ったり、微笑んだり、しかめっつらをしたり、にらんだり、身振り手振りを使って感情を率直に表現する。すなわち、感情の直接的な表現方法を捜すわけである。ただし、このような違いは誇張してとらえるべきではない。感情中立的文化の人々が必ずしも冷淡で無感覚なわけでもなく、感情的に不活発だったり抑圧されているわけでもない。感情を制御する文化でも、こらえきれない喜びや悲しみはやはり大きな合図で伝えられる。感情が誇張される文化では、感情は示されるために一層大きな合図で伝えられ

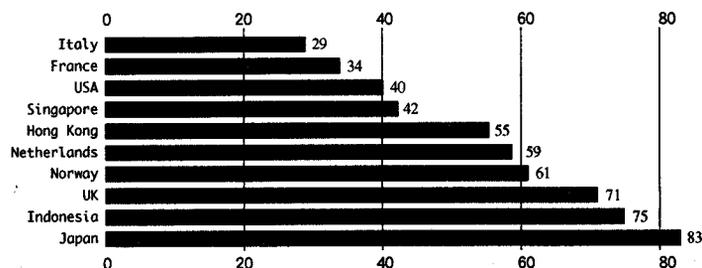
る。誰もが感情を表す文化では、最も激しい感情を示す適当な言葉や表現は使い切ってしまうて見当たらないかも知れない。

我々は研修の場で、この問題について、受講者が仕事に気が動転するようなことが起きたときどのような行動をとるか尋ねてみた。はたして感情を率直に表現するのであろうか。図表6.1は、感情を表現することについて10ヶ国の相対的な位置づけを示している。この中で最も感情を表わさなかったのは、83%の人が中立的方向を示した日本である。ヨーロッパ諸国の間では、西ドイツは、(75%で)最も感情中立的であり、イタリアとフランスが(それぞれ29%と34%で)感情表出的で、大きな差異が生じている。同様に、香港とシンガポールは、日本やインドネシアよりずっと低い数字であり、＜アジアやヨーロッパといった＞大陸ごとに一般的傾向は見いだされない。

理性と感情は当然結びついているから、我々が自分自身のことを伝える場合、相手の反応の中に、我々の思考と感情が＜両方とも＞確認されたことを見届けようとする。＜しかし＞感情表出的なアプローチでは、相手が「それについては私も同じ気持ち」という直接的な感情的反応を期待しており、感情中立的なアプローチでは、「私はあなたの理由や議論に賛同するのであなたを支持します」という間接的な感情的反応を求めている。両方とも＜相手の＞賛同を求めているのだが、異なった経路が選ばれている。間接的な経路では、知性的な努力がうまくいったかどうかにか感情的な支持が左右され、直接的な経路では、事実に基づいた議論について感情がすぐに表現されるため、思考と感情が異なった方法で「結びつく」わけである。

図表6.1 職場で示す驚きの感情

感情を表わさないと回答した者の比率



MMC社のイタリア事務所の〈業績賃金に関する〉提案を思いだしてほしい。セールスマン自身が、個人的に奨励金を貰うか、ボーナス獲得に貢献した者の名を出した上で全員でボーナスを分けるかどうかについて、グループとしての決定をするという提案である。第5章で、オランダ代表のバーグマン氏が「馬鹿げた」考えだと言ったのを思いだしてほしい。

ポーリ氏とジャーリ氏は「馬鹿げた考えとはどうゆうことだ。我々は賛否両論を慎重に検討し、購買者の利益にも配慮したのだ」と声を張り上げて反論した。

ジョンソン氏は「論拠を示して議論をする必要があります。感情的になって議論を横道にそらすべきではありませんから、興奮しないで下さい」と懇願した。

二人のイタリア人たちは、バーグマン氏がなぜ馬鹿げた考えだと思ったかを説明しようとする前に、中座してしまった。「これが典型的なイタリア人の反応だ」とバーグマン氏は同僚に語った。「私がなぜ馬鹿げた考えと思ったかを説明する機会さえ与えられない」と言うのである。

他のマネージャーたちは座席に残っていたが、どう考えたら良いか分からずに居心地が悪そうだった。ジョンソン氏は立ち上がってイタリア人たちに会うために会議室を出た。

イギリス人や北アメリカや北西ヨーロッパの人々は「興奮する」イタリア人を前にしたジョンソン氏やバーグマン氏に同情しがちである。結局のところ、報奨金制度がうまくいくかどうか分からない。このことは、我々がどんなに強い感情を持つとうと変わらないことである。試験的に導入して結果をみるしかない。このような方法をとるならば感情中立的な方が目的にかなっている。報奨金制度が成功するか失敗するかが分かった時点で喜びや失望という感情を持つのが適当であろう。結局、感情を制御することが文明の証ではないか。

このような説明は〈感情中立的文化に立ったもので〉別の文化的規範について説明することもできる。イタリア人たちが怒ったのは、彼らが感情的にセールスマンたちと一体になっているためであり、同僚や顧客のために勤勉に働くことが優秀

なセールスマンの動機づけになっていることを直観的に知っていたからである。彼らは、セールスマンたちが感情的な報いを喜びとして懸命に働いていることを実感として知っていたのである。バーグマン氏の「合理的な判断」はイタリア人たちには意味をなさないものだったのである。いつから真の働きがいの問題が「事実」として取り上げられるようになったか疑問をもつ読者もいるだろう。それは、個人的で文化的なことに深くかかわっている。パスカルは「理性が分からない理由を心が知っている」と述べているが、彼はフランス人であり〈感情が事実を知るといふ考えはすでにフランスの文化の影響を受けている〉。

### 文化によって異なる感情表現

「感情」を見える形で表す程度は文化によって大きく異なる。交通事故の相手を口汚くののしているフランス人を見たら本当に怒り狂って今にも暴力をふるうように思うかも知れないが、実際には彼は、自分の見解をまず述べているに過ぎず、次には相手が同様に激しいのしりの反論をしてくと期待しているのかも知れない。実際のところ、彼は、このように〈激しく〉表現するからこそ暴力をふるわずに済んでいるのかも知れない。受け入れられる熱情の水準が文化によって異なり、ある国では他の国より高い水準まで受け入れることができる。

たとえば、アメリカ人は感情を表わす傾向にあるが、それは、広大な国土に多くの人種を抱えているため社会的な障壁を何度も乗り越えなければならなかったからであろう。「チャールズ」の代わりに「チャック」や「ロバート」の代わりに「ポップ」など)愛称で呼んだり、「スマイル・ボタン」〈“be happy” などとかがれたパッチ〉をつけたり、ウェルカム・ワゴン〈と呼ばれる歓迎会〉が盛んに行なわれたり、すぐに気さくな非公式人間関係が生まれるのも、すべて一生のうち何度も新しい隣人とつき合う必要があるからである。

これは、スウェーデン、オランダ、デンマーク、ノルウェーなどの小さな国における生活とは非常に異なった体験である。そのような国では同世代と一緒に成長するため、早い時期に生まれた友情が長く続き、見知らぬ人のために表わす感情

の必要性は低い。

感情中立的な規範をもつ人々にとって喜怒哀楽の感情を職場で表わすことは「職業意識が欠如している」と見られがちである。MCC社のポーリ氏は、明らかに「平常心を失って」いたが、逆にポーリ氏は、恐らくバグマン氏こそ本当の感情を偽って隠していると見るだろう。第7章では感情をどのように具体的に分類するかを検討するが、感情表現に関しては二つの論点がある。感情を仕事の関連で表に出すべきかどうかという点と、感情は合理的な意思決定の過程から除外すべきかどうかという点である。

アメリカ人は、〈上記で強調した立場にあり〉感情を表に出すが、「客観的」で「合理的」な意思決定からは除外する傾向にある。イタリア人や南ヨーロッパ人は、一般に表に出して、〈合理的意思決定からも〉除外しない傾向にある。オランダ人やスウェーデン人は表に出さずに、〈合理的意思決定からも〉除外しない傾向にある。繰り返すがこれらの違いに「優劣」はない。いかに「合理的」であろうと努力しても、感情を抑えることが、判断をゆがめる原因だと主張することもできるし、強い感情こそが、正しい思考を困難にさせる原因だと主張することもできる。同様に、理性と感情を隔てる「障壁」などない〈あるいは壁は完璧にコントロールされるからこうした議論は無駄〉と嘲笑することもできるし、その壁から漏れるものがあるから壁を厚く補強すべきと主張することもできる。

北部ヨーロッパ人は南ヨーロッパの政治家がテレビで大袈裟なジェスチャーをするのを否定的に見る。英国で「空っぽの器が一番良く鳴る」という諺があるが、日本にも「死んだ魚だけが口を開ける」という格言があり、日本人も大袈裟なジェスチャーを好まない。

#### ユーモア、控えめな表現、皮肉に注意せよ

文化は、またユーモアの許容限度によって異なる。イギリスやアメリカでは、われわれの研修の最初に研修でカバーする主たるポイントをジョークにした風刺画や逸話にまとめることが多いが、これはいつも成功している。そこで自信を得て、ドイツで行なった初めての研修の1つでも、ヨー

ロッパの文化的相違をあざ笑った風刺画を受講生に見せたことがあった。ところが、受講生は誰も笑わずにそれまで以上に攻撃的な態度をとるようになった。ただし、一週間経過するとバーでは笑い声が聞かれるようになり、最後には受講中にも笑いが起こるようになった。見知らぬ者同士が集まる職業的な場ではそのようなユーモアは許されなかったのである。

イギリス人は、強情な決意に込められた感情を解き放つためにユーモアを多用する。また、彼らは控えめな表現に面白みがあると考え。もし、イギリス人が誰かのプレゼンテーションを「控えめだった」と言ったり、「波に乗り切れなかった」と見なすなら、それはジョークという形で感情を解き放ちながら制御しているのである。それを個別に見ると両面がある。日本人の上司は、無能な部下を誇張した尊敬の表現で「そんなつまらないことで悩むようなことは、あるはずありませんよね」と叱ることがあるが、これも同様のことである。感情を露にした言葉でこれを翻訳すれば「そうしなければ首だ」ということになる。

外国人にとっては残念なことに、この種の控えめな表現は、さりげないせりふやジョークでもそうだが、普通の会話の中で話された場合ですら、ほとんどその意がくみ取れないものである。ユーモアは言葉とともにあり、単語のちょっとした意味と結びついている。“She was a good cook, as cooks go, and as cooks go she went”という文章は、「何かが行く“as (something) goes”」が「他の何かと比べて“compared with other (something)”」を意味する口語的表現だということを知っているからこそ、「料理人としては素晴らしかった“was a good cook, as cooks go”」という意味に「出かけた“went”」という所が不意打ちになって、初めて〈言葉遊びとして〉面白いのである。外国人は、この種の表現で感情を解き放つことが難しいが、そればかりでなく控えめな表現に皮肉が込められているのをつかむことも大変である。〈この種の表現を好む〉イギリス人や日本人の表現はたいていの場合、不明瞭に見られがちである。直訳すると反対になる控えめな表現は、外国人には意味不明として飛ばして解釈されるはずである。その国の人々が皆笑うような場

合には、外国人は感情のはげ口を奪われた疎外感を感じるものである。

### 異文化間コミュニケーション

この感情表現の違いから生じる壁は、異文化間コミュニケーションにさまざまな問題をなげかけている。我々の研修ではしばしば参加者に、異文化間コミュニケーションとは何か、そのコンセプトを明らかにするよう求めることがある。彼らは、言葉やボディ・ランゲージなど道具を並べ立てたり、メッセージやアイデアの交換といったもっと一般的な定義をあげたりする。もちろん、コミュニケーションは本質的には情報交換(exchange of information)であるが、そこには言葉やアイデアや感情が含まれている。情報(information)とは、意味の伝達(carrier of meaning)である。コミュニケーションは、ある程度、意味の体系を共有している人々の間で初めて可能であり、ここで文化についての根本的定義にさか戻ることになる。

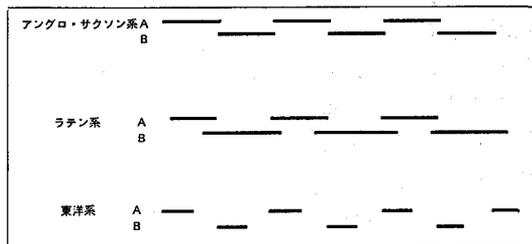
### 言葉によるコミュニケーション

西洋社会は言葉によるコミュニケーションが広く支配している。我々は、新聞、映画や日常会話を通じてコミュニケーションをとっている。西洋世界で最もよく売れているコンピュータ・プログラムであるワード・プロセッサとグラフィックスは、言葉によるコミュニケーションを支援している。我々は、しゃべるのをやめた途端に、神経質で不安になる。しかし、我々の議論は非常に異なったスタイルをもっている。アングロ・サクソン系の人々は、Aがしゃべり終えてBが話しだす。会話の途中で割り込むのは無礼とされているのである。言葉によるコミュニケーションが一層盛んなラテン系の人々は、これよりもっと一体になった会話を好む。BはしばしばAの会話に割り込むし、その逆も起きるが、これは相手の話していることに興味をもっていることを示すとされている。

東洋人は、図表6.2に表わしたように、沈黙の間をとるので西洋人を戸惑わせる。西洋人は、沈黙の瞬間はコミュニケーションの失敗と受け取るがこれは誤解である。役割を逆に見よう。相

手が話終えるためや相手の話を消化するために時間を与えられなかったら、明確にコミュニケーションできないであろう。話し出さずに情報を処理する時間を設けることは相手に対する敬意の印なのである。

図表6.2 言葉によるコミュニケーションのスタイル

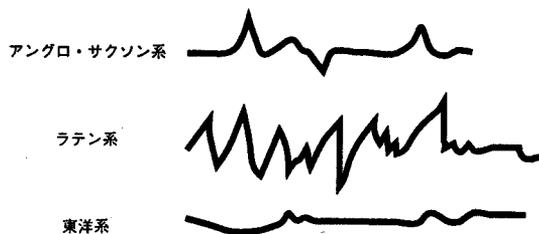


### 声のトーン

別の異文化コミュニケーション問題は、声の質から生じる。図表6.3は、アングロ・サクソン系、ラテン系、東洋系の人々の声の質について典型的なパターンを表わしている。〈東洋のような〉感情中立的な社会の人々にとってスピーチの抑揚が上がったり下がったりするのは話し手が真面目でない証拠と受け取られるが、ほとんどのラテン系の社会では、この種の「誇張」は話題に心を込めている証と受け取られる。東洋人の発音はもっと平坦で自制的であるが、それは敬意を示している。多くの場合、高い地位の人は低く平坦な調子で話す。

ナイジェリアに赴任したあるイギリス人のマネージャーは、重要な問題に対して声を高くすることが有効であることに気づいた。彼のナイジェリアの部下は、平常は自制的なマネージャーが声を高くするのは特別な事柄に関心をもっているサインだと受け取ったのである。ナイジェリアで成功した彼は次にマレーシアに転任したが、マレーシ

図表6.3 声のトーン



アでは高い声で叫ぶことは威厳のないことだとされているために、マレーシア人の同僚は彼をまともにも受け止めず、彼は左遷させられた。

### 使われている言語

最も明白な言葉のプロセスは、話されている言語である。リズムやペースやユーモアもさることながら、このことが考慮されなければならない。英語圏の国は、世界で3億人以上の人々が英語を理解するというので、莫大な利益を得ている。しかし、周知のように、英語と米語は違った文脈で異なって用いられたり、個々の単語の意味にも重大な違いがある別々の言語である。また、英語を話す人々は他の言語を話す必要がないという大きな不利益を受けている。英語圏の人々の話す〈英語以外の〉アクセントが不十分だった場合、すぐに〈コミュニケーション言語が〉英語に切り替えられてしまう。他の言葉で表現するということは、十分ではないとしても、他の文化を理解する必要条件であることを考えれば、このことは英語圏の人々にとって不利益である。

### 言葉以外のコミュニケーション

コミュニケーションの75%は少なくとも言葉以外のコミュニケーションによるという調査結果がある。ほとんどの言葉による文化圏ではこの数字を上回っている。西洋社会では、**アイ・コンタクト**が関心を確認するために重要であるが、その程度は社会によって異なる。〈ペンシルベニア大学のビジネススクールである〉ウォートン・スクールに着任したイタリアの客員教授は、多くの学生に挨拶されて驚いた。彼は感情を表に出すイタリア人の性格から、学生の一人を捕まえて彼を知っているから挨拶したのかと尋ねた。学生は存じ上げないという返事だったので「では、なぜ私に挨拶

したのか」と尋ねると「あなたこそ私を知っているようでしたから」と答えた。その教授は、見知らぬ者同士のアイ・コンタクトは、アメリカでは一秒の何分の一程度しか続かないことに気づいた。

国際ビジネス研究センターの同僚であるレオネル・ブルーグは、〈南米にある〉キュラソーとスリナムで育った。少年の頃、彼がアイ・コンタクトを避けようとする、キュラソーの祖母は彼の顔を叩いた（ある文化では平手打ちのような体罰が有効なのである）。そして、彼の祖母は「私の顔を見なさい」と命じた。年長の人を敬う意味がアイ・コンタクトに含まれていたのである。彼は、そのことをすぐに学んだ。そして、敬意を示すためにスリナムの別の祖母をじっと見つめたが、そこで彼は再び平手打ちをくらった。スリナムでは分別ある子供はアイ・コンタクトをしないのであった。

他人との**接触**、人と人が通常保つ**空間**、**プライバシー**についての前提はすべて、感情表出的か感情中立的という文化の違いをさらに顕著に示すものである。バスから降りてくるアラブの女性には、決して手を貸してはならない。そのことで首になるかもしれないからである。

### 感情中立的文化と感情表出的文化の調整

過度に感情を抑えたり（大袈裟に）表に出す文化は、ビジネスをする際に問題を起す。感情を押し殺した人はハートがなくて氷のように冷たい人間と非難されるし、感情を露に出す人は自制心や一貫性を欠く人間と思われる。そのような文化が会う時、まず重要なことは違いを認めることであり、感情の表現や感情の欠如を基準に相手を判断しないということである。

感情中立的な文化と感情表出的な文化でビジネスを行うための実際的な助言  
違いを認識する

感情中立的な文化とは	感情表出的な文化とは
1. 考えたり感じていることを表に出さない。	1. 考えたり感じていることを言葉や言葉以外で表に出す。
2. 表情や態度で緊張を(偶然)表わす可能性がある。	2. 率直に感情表現することで緊張を解き放つ。
3. 溜まった感情がときどき爆発する。	3. 感情が容易に抑制なく激しくほとばしり出る。
4. 冷静で自制的な行動が称賛される。	4. 情熱的・活動的で生き生きした表現が称賛される。
5. 肉体的な接触、大袈裟なジェスチャーや顔の表情は禁物である。	5. 肉体的な接触、大袈裟なジェスチャーや顔の表情がよく見られる。
6. 声明文は単調に読み上げられる。	6. 声明は流暢かつ劇的に熱弁される。

## ビジネスを行う上での助言

中立的な文化を相手にする(表出的な者に対して)	表出的な文化を相手にする(中立的な者に対して)
1. 会議や交渉を早急にまとめ上げることができる時に中断を提案して休憩を印象づける。	1. 相手が舞台を作り演技を始めたなら水をかけない。休憩は落ち着いた雰囲気・真面目な評価をするような時にとる。
2. 事前にできるだけ書面しておく。	2. 相手が好意を表わす時には温かい反応を示す。
3. 感情表現の欠如は、手の内を見せたくないからで、無関心や退屈の印ではない。	3. 相手の熱狂ぶり、快諾、拒絶は、相手が決断してしまったことを意味しているのではない。
4. 交渉全体が議題や提案に集中しており、交渉相手個人には向けられていない。	4. 交渉全体が交渉相手個人に向けられており、議題や提案に集中しているわけではない。

## マネジメント上の助言

感情中立的な相手に対する場合	感情表出的な相手に対する場合
1. 大袈裟な感情表現や熱狂的な行動は避ける。それらは自制心の欠如ととられ高い地位にふさわしくないとされる。	1. 超然とした曖昧で冷静な態度をとらない。それらは否定的評価や軽蔑や嫌悪や社会的距離と解釈され、彼らの「家族」から外される。
2. 事前に十分な準備をすることで中立的な議題である「要点」を得ることができる。	2. 誰がプロジェクトに精力的で熱心であるかを発見することで切り札をつかむことができる。
3. 相手の喜怒哀楽を示す細かなサインを見つけそれを誇張してみる。	3. 無節操で「過剰な」感情表現に耐え、感情的な意味を割り引いて受け取る。