

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5)

Fons Tronpenaars, *Riding the Waves of Culture:
Understanding Cultural Diversity in Business,*
Translation No. 5

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4)」(長野大学紀要第19巻第1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。

前回も紹介したように、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。今回、翻訳にあたる第7章は、4番目の“specific vs diffuse”に関するものであり、一般の社会学の訳例にしたがって「限定的と非限定的」という表現を原則的に踏襲するが、文脈の関係で、「非限定的 (diffuse)」というところを「外延的」と訳している箇所もある。

たとえば、トロンペナースは、クルト・レヴィン (Lewin, K.) の分類にしたがって、U (アメリカ) 型の生活空間をG (ドイツ) 型の生活空間と比較しているが、図表7.1に示されているように、非限定的なG (ドイツ) 型の生活空間は、内側の限定的なプライベート・スペースが大きく外側に延びだしている。このように「外延的」に広がっているという意味が、トロンペナースの「非限定的 (diffuse)」という言葉のニュアンスにある。同様に、彼は日本企業での「根回し」についても言及しているが、この場合も事前に情報を交換して「外堀を埋める」というニュアンスがあるので、「外延的」という表現がふさわしいと考えたわけである。

* 助教授

第7章 どれだけ深く関与しているか

他人とつきあう際に我々が感情を表すかどうかは、次の二つの程度問題に密接に関係している。つまり、**限定的な生活領域**でひとつのレベルの人格だけで他人に関与するのか、それとも、多面的かつ**非限定的に**境界を越えた生活領域を含めて同時に人格のさまざまなレベルで他人に関与するのか、という程度問題である。

限定的文化と非限定的文化

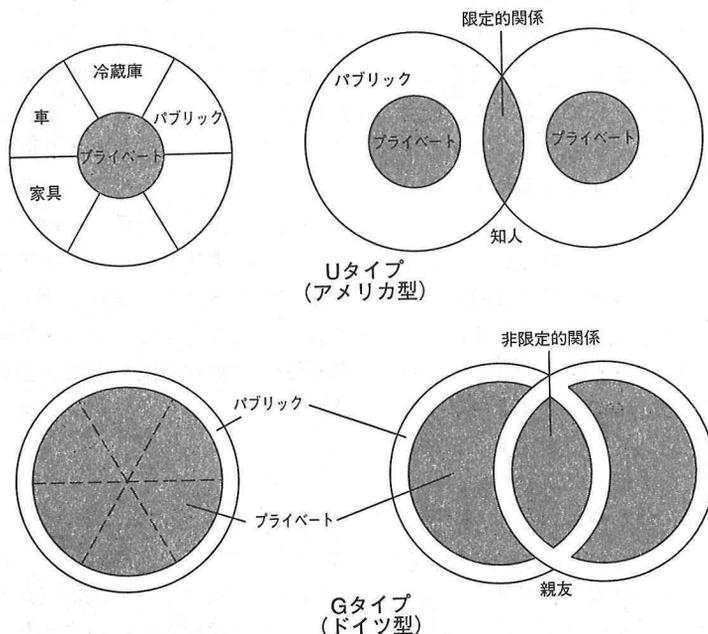
限定志向的文化においては、マネージャーは、部下との仕事上の関係を切り離して他のつきあいと区別する。例えば、IC<集積回路>の販売を管理するマネージャーがいたとしよう。彼が、酒場やゴルフ場や休暇中の旅先や近くのDIY<日曜大工>の店で部下のセールスマンとあったならば、彼の権威は、このような場の人間関係にまで及ぶことはほとんどないだろう。実際、彼は、日曜大工の腕前が優れている部下の意見には従うであろうし、ゴルフの上達のために<部下に>アドバイスを求めることもあろう。二人が出会う場所ごとに、それぞれ別の**限定的な人間関係**があると

見なされるのである。

しかし、ある国においては、それぞれの生活空間や人格の一つのレベルが他に波及する傾向が見られる。<フランス語でいう>“社長さん”は、どこで会おうと近寄りた権威をもっている。<そのような文化では>一般に会社を経営していれば、彼のフランス“高級料理”に対する意見は部下より優れていると思われる。彼の経営者としての手腕に相当するものが、服装の趣味にも市民としての価値観にもすべて自然に現われており、彼は、街頭でもクラブでも買い物中でも彼を知る人々に一目置かれると思っているだろう。もちろん<仕事以外の>他の生活についての噂はいつもある程度つきものである。このような程度の差こそが、我々が限定的(小さい)か非限定(外延)的(大きい)かを測る尺度である。

ドイツ系アメリカ人であるクルト・レヴィン¹⁾は、人格を「生活空間」あるいは「人格のレベル」という同心円の兼ね合いで表している。円の中央が最も個人的かつプライベートな空間で、円の外延が最も共有されてパブリックな空間である。彼は、アメリカに亡命したドイツ系ユダヤ人として、U(アメリカ)型の生活空間をG(ドイツ)

図表7.1 レヴィンの円 (トロンペナースの解釈)



型の生活空間と比較することができたのである。

レヴィンは、U（アメリカ）型の円の中で私的な空間より公的な空間を大きくとり、さらにパブリック・スペースを多くの個別領域に分割している。アメリカ市民は、職場、ボウリングクラブ、PTA、オッドフェロー会<一種の相互扶助団体>、コンピュータ仲間、復員軍人組織の支部などでそれぞれ別の地位と名声を保つことができる。これらの個別集団に集う仲間は必ずしも閉鎖的な生涯の相棒ではない。<共通の関心事項である>コンピュータやボウリング以外のことで遠慮なしに尋ねてくることはないのである。（図では円の外周が点線で示してあるように）アメリカ人は<外部の人に>友好的で近づきやすいが、その理由の一つは、一つの公的領域に入ることが必ずしも大きな責務を伴わないからである。他人を一部の限られた目的だけで「知る」わけである。

このことをG（ドイツ）型の円と比較してみよう。まず、生活空間は<円の外周が実線で描かれているように>太い境界線で守られており、相手の許可なしに入ることは難しい。プライベート・スペースは大きく外延しているが、このことは、一旦中に入ると全てかほとんど全てのプライベート・スペースの共有を許すことを意味している。さらに、地位や名声は生活空間を越えるので、ミュラー博士は大学だけではなく肉屋に行ってもガレージにいてもミュラー博士であり、ミュラー博士夫人もまた、市場でも地元の学校でもどこへ行こうとミュラー博士夫人として見られる。彼女は彼女の夫と一体となって結び付けられるだけではなく夫の称号や職業とも結び付けられるのである。アメリカでは対照的である。私は卒業式の後の宴会でトロンペナス博士と紹介されるが、その数時間後のパーティでは出席者がほぼ同じメンバーでもトロンペナスとして紹介される。私は「親友フォンを紹介しよう……（苗字は何だったけ?）」と言われたこともある。アメリカでは<博士という>称号は限定的な場所で限定的な職業に対して使われる限定的なラベルに過ぎない。

アメリカ人は、これら全ての理由から、ドイツ人のことを近寄りがたくて分かりにくいと思うかも知れない。<逆に>ドイツ人は、アメリカ人のことを、元気が良くしておしゃべりだが、一部のパ

ブリック・スペースにしか入ることを許さないで周回的にしか扱わないので、表面的だと思うかも知れない。

「生活空間」上の境界線は物理的な問題でもある。私が、ペンシルベニア州フィラデルフィアのウォートン・スクールに学生として到着した時、ビルという新しいアメリカ人の友達が引越の手伝いをしてくれた。暑い夏の日にきつい仕事を引き受けてくれたので、彼にビールでもご馳走しようと思った。そこで、手を洗って急いで冷蔵庫からビールを取ろうとしたが、その必要はなかった。彼はすでに冷蔵庫を自分で開けて勝手にビールを飲んでいて、彼にとって、冷蔵庫は私が侵入を許すパブリック・スペースだったのである。私を含めほとんどのオランダ人にとって、冷蔵庫は間違いなくプライベート・スペースである。数日後、私は別のことで同様のショックを受けた。私が町へ行く交通手段を尋ねたら、学生仲間のデニスが彼女の車のキーを投げてよこし「用事が済んだら電話して」と言って車を貸してくれた。私はこれには驚いた。私にとって車は明らかにプライベート・スペースである。ドイツ人でも同じで、ドイツ人の友人にメルセデスを貸してくれと言ったら大変なことになるだろう。

人々の移動が相対的に激しいアメリカでは、家具や車などはパブリック・スペースに準じるものである。引越をする人々は「ガレージ・セール」と称して、庭先のテーブルに非常にパーソナルな品物を並べ他人に見せる人もいるし、それを買い求める人もいる。彼らは男女間の個人的体験についてもオープンである。パーティの座興として赤の他人から性的不一致の告白を聞くこともある。恋の冒険のクライマックスを語るまでには聞き手の名前すら忘れてしまっているのではないと思うほどである。ジュールズ・ファイファー（Jules Feiffer）は風刺漫画の中で、主人公らしからぬ主人公ベルナルド・マーゲンディーラーに次のように語らせている²⁹。

「私は、こんなにも素晴らしい女性に出会ったと、私のすべての友人と職場の同僚に話した。道で出会った見知らぬ人にも彼女のことを話した。なぜ彼女だけを特別扱いする必要があるのか。」

明らかにこの登場人物のプライベート・スペースは、彼のパブリック・スペースに押し潰されている。彼はパブリック・スペースで〈私的なことを〉告白して、プライベート・スペースで話すべき〈私的な〉コミュニケーションを回避してしまっているのである。

フランスやドイツでは、状況がまったく異なる。〈フランス人の家が〉高い生垣を張り巡らし窓を締めていることに気づくだけで、フランス人が大きなプライベート・スペースを守っていることを理解することができよう。フランス人の家に夕食に招かれても、その招待は夕食を出される部屋に限られており、家の中をブラブラし始めようなら〈家の人は〉気を悪くするであろう。その家の主人が、〈夕食で〉話題になった本を取ろうと書斎に入った場合、彼女の後をついていったら、それは彼女のプライベートな領域に不法に侵入したと見られる心配がある。

〈図表で示したような〉同心円が、心の中ばかりでなく我々が住む現実の空間についても存在する。

このコンセプトで限定的文化と非限定的文化を区別すると、ジョンソン氏（アメリカ）とバークマン氏（オランダ）とジアーリ／ポーリ両氏（イタリア）で議論された MCC 本社の事例が分かりやすくなる。ジョンソン氏とバークマン氏は（ジョンソン氏の方がもっと感情表出的ではあるが）理性と感情を〈限定して〉切り離すべきという点で一致している。アメリカ人とオランダ人は、時間・場所・空間について、理性的なものと同情的なものに限定すべきと信じている。ところが彼らが驚いたことには、イタリア人は、会議という場のビジネスに限った問題で感情的になり「怒りを露にした」のである。

話の続きを見てみよう。

ジョンソン氏は、本社の代表として、会議の状態に強い責任を感じていた。彼にはイタリア人の行動が奇妙に思えた。バークマン氏は業績主義的賃金を制度的に維持することの重要性について述べたかっただけなのに、彼の立場を説明する機会すら与えられなかった。さらに奇妙なことは、イタリア人たちが、自分たちの立場

について中身のある議論をすることさえ拒否したということである。

ジョンソン氏はジアーリ氏の部屋へ入って「どうした、パウロ。そんなに本気になることはないじゃないか。ビジネス上の議論に過ぎないじゃないか」と言った。

「ビジネス上の議論だって？」と、ジアーリ氏は怒りを隠さずに尋ね返した。「これはビジネスとは無関係だ。我々に対するオランダ人によくある攻撃の例だ。我々には我々なりの効率的な方法があるのに、それを彼は間違いじみていと言ったのだ」

「私にはそう聞こえなかった」と、ジョンソン氏は述べた。「彼は、あなた方のボーナス制度が間違いじみていと言っただけだ。私はバークマン氏をよく知っているが、あなた方のことを言ったのではない」

「そうならば、彼はなぜあんなに無礼な態度をとったのだ」とジアーリ氏は答えた。

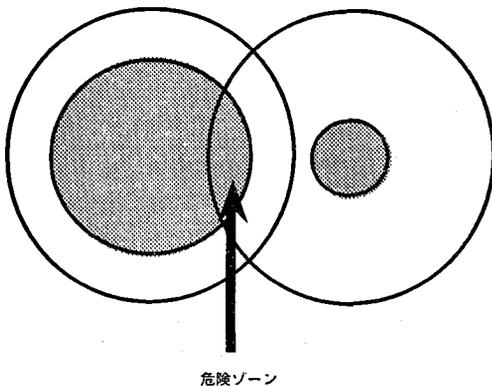
ジョンソン氏は、イタリア人がそれほどひどく憤慨していることが分かったので、バークマン氏の所に戻ってジアーリ氏との会話について話した。「憤慨しているだって」バークマン氏は答えた。「ビジネス上の議論では彼らにもっと自制するよう求めてくれ。なぜあんなに短気なのか分からない。この問題について我々が広範な調査をしていることを知っているはずだ。まず他の意見をよく聞くように言ってくれたまえ。ラテン系の人々は事実で煩わされるのを嫌うということ覚えておいて欲しい」

個人的ボーナスではなくグループ・ボーナスに対するイタリア人の感情をつかんでいれば、彼らの行動について無論もっと理解できたであろう。販売部隊全体や顧客を含めたイタリア人の周辺への配慮が、非限定的文化における提案に結実していたのである。彼らの「アイデア」を間違いじみていということ、イタリア人の文化的見解そのものを問題にすることであり、彼ら自身を間違い扱いすることになるのである。それはイタリア人たちの感情を深く傷つけた。彼らのアイデアは彼ら自身と不可分なのである。彼らが「考えたこと」は、「イタリア的思考」を代表している以上、

その〈グループ・ボーナスという〉提案そのものが彼らの個人的名誉の延長にあったのである。

U（アメリカ）型とG（ドイツ）型が重なり合う時には、U型がパブリック的と見る部分をG型が極めてプライベート的とみなすために問題が生じる。イタリア人がグループ・ボーナスの有効性を主張する時、彼らはプライベート・スペースを非限定的に解釈している。それはプライベート・スペースと切り離れた「ビジネス上の問題に過ぎない」とは言いきれない。イタリア人の感情や思考と結びついた議論なのである。喜びと痛み、受容と拒否は、非限定的な文化では枝状に広く分かれている。イタリアのシステム全体に深く結びつけずに彼らを「気遣いじみたアイデアの産みの親」と非難することはできない。アメリカ人が、ドイツ人やフランス人やイタリア人の同僚をパブリック・スペースという1つの部屋に「連れ込んで」〈アメリカ的な〉オープンでフレンドリーな習慣を見せる時、連れ込まれた人はプライベート・スペースの外延的な付き合いを許されたものと思う。アメリカ人にも生活のすべての面で同じように友情を示すよう期待するだろうし、もし住んでいる町まで来て連絡もしなかつたら怒るであろう。職業上の批判でも親友の非難と受け取って怒るであろうし、エレクトロニクス・エンジニア同士の評価程度の薄っぺらな批評であればそれでも怒るであろう。

図表7.2 限定的-非限定的文化の遭遇に伴う危険ゾーン



面目を失う

公的な生活から小さな私生活を明確に切り離

す限定的文化では、率直な表現を使える大きな自由がある。「これ〈率直な言い方〉を個人的なものとして受け取ってはいけない」というようなことがしばしば言われる。非限定的な文化の人間には、このようなアプローチは侮辱である（ジョンソン氏とイタリア人の上記の例のように）。アメリカやオランダのマネージャーが非限定的文化の相手を馬鹿にすることは簡単である。それは、私的なことを公にされると面子を失うものだというのを、彼らが理解できないからである。非限定的な文化では話の核心に入るまでに時間をかけるが、それはお互いの面子を大切にしているからである。時間がかかるのは、〈ビジネス上の話題でも〉お互いに個人的なものでないと言いきれないから、私的な世界の衝突をさげねばならないためである。私は、機関銃のごとく酷い批評の言葉を激しく浴びせられることを経験的に知っているから研修後オランダ人に批評を求めないようにしているが、そのくせオランダ人は次の研修の予定を尋ねたりする。〈つまり、酷評に反して好評なのである。〉対照的なのはイギリスやフランスのマネージャーで、彼らは肯定的な褒め言葉で穏やかな提案をしてくれるが、次の研修の予約を求めてくるようなことはない。〈イギリス人やフランス人の方が恥をかかせてはいけないという配慮があるので不評の場合も肯定的な評価を述べると言える。〉

私が教えている国際大学で、ガーナの留学生がレポートを書いたが、10段階評価でせいぜい4程度の不可であった。全員の成績が掲示板に発表されたが、彼は成績そのものには同意したものの、発表の仕方が侮辱であり、尊敬する先生がそんな発表の仕方をするはずはないと言った。私は制度的には実際の成績をつけても、掲示板では「未採点」の印をつけるべきだったと言うのである。

国別の相違

限定的文化と非限定的文化の国別の差ははっきりしている。それは次のような質問に対する答によって表わされる。

上司が部下に自分の家の塗り替えを手伝ってくれと頼んだ。それをしたくないと思っている

部下が同僚と以下のような会話をしている。どちらを選ぶか。

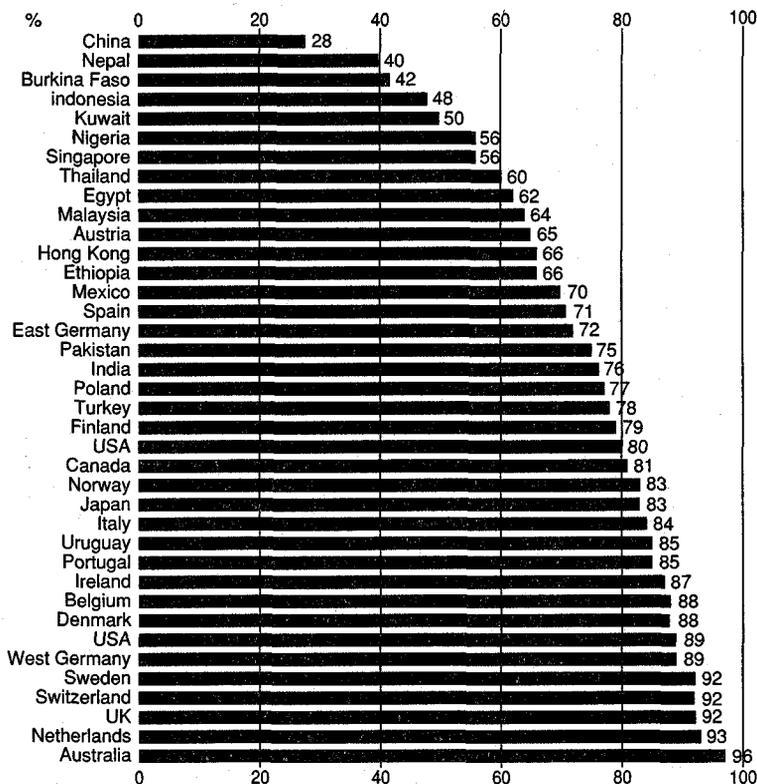
A. 同僚は「やりたくないなら塗り替えの手伝いをすることはない。彼は職場では上司だが、それ以外では何の権限もないはずだ」と言う。

B. その部下は「やりたくないが塗り替えの手伝いをするつもりだ。彼は私の上司だし職場以外でも上司だということを無視するわけにはいかない」と答えた。

仕事と私生活がはっきり分かれる限定的社会では、〈上司のプライベートな〉手伝いをしようとする者はいない。あるオランダ人の参加者は「家の塗り替えは労働協約に含まれていない」と

回答した。図表7.3は、塗り替えをしないと答えた回答者の比率を示している。イギリス、アメリカ、オーストラリアはじめほとんどの北ヨーロッパの国々の人々は、90%以上あるいは90%近く塗り替えをしないと答えた。日本は83%と比較的高かったが、中国、ネパール、インドネシアなどアジア諸国の回答は概ね低かった（日本については予想以上に高かったので参加者に再度インタビューしたところ、日本では家を自分で塗り替えることがないためではないかとの返事があった。経験的にはもっと低い数字になるはずである）。この〈限定的—非限定的な〉文化的要因は、第3章や第4章で見た文化的要因に比べて大きな差としては現われていないが、あきらかに深層的潜在的に理解しがたい違いを生み出している。

図表7.3 家の塗り替え



上司の家の塗り替えを拒否すると回答した人の比率

限定的—非限定的な文化を越えた交渉

非限定的な文化の人々を相手にビジネスをするためには時間をかけなければならない。ある国で

は、生活と切り離れた「商業」や「仕事」という精神的な下位領域でビジネスをすることを嫌う。非限定的文化においては全てが全てと関連している

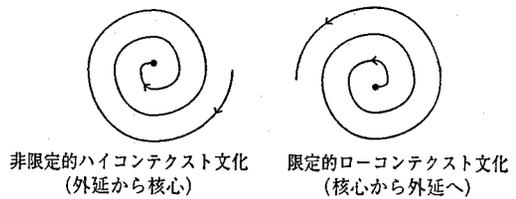
のである。ビジネスの相手が、どのような学歴で、どのような友人をもち、人生、政治、芸術、文学、音楽についてどう考えているかを知りたい。それらの好みが人格を明らかにして友情を生むのであるから、これは「時間の無駄」ではない。小手先の売り込みは、こうした文化ではうまくいかない。第1章で述べたスウェーデン企業は、アメリカの製品が技術的に優れていたにもかかわらず、アルゼンチンの顧客を獲得した。アルゼンチンの文化ではじっくり人間関係を築くことが重要だと考えたからである。スウェーデン企業は1週間という期間をあらかじめ設定し、最初の5日間はビジネスと関係ないことに費やした。外延的な生活領域全般にわたって関心のあるものを共有したのである。アルゼンチンの交渉相手は「プライベート・スペース」における関係が確立された後にビジネスの交渉に臨んだ。ビジネスはさまざまな生活領域を含むのであり独立したものではなかった。これに対して、アメリカ企業は自分たちの製品やプレゼンテーションが優れていることを知っていたので、2日間だけしか使わなかったが、そのために失敗したのである。

実際のところ優先順位が問題である。限定的で中立的な<ビジネスの>提案内容から外に広がって、それに興味をもつ人間のことを知る場合もある。逆に、まずさまざまな生活領域を含めた信頼できる人間を知って、それからビジネスの内容に入る場合もある。両方のアプローチがそれぞれの文化では意味をもつが、違う文化で別の方法をとると相手を台無しにしてしまう。アメリカ企業のスタッフはしばしば「個人的な」質問や「社交上の気晴らし」に邪魔されて、スケジュール通りに帰国した時には用意したビジネス案件の全てをカバーできなかったことに苛立った。アメリカ人にとってアルゼンチン人は要点を心得ない人々に思えたのである。アルゼンチン人の側では、アメリカ人はあまりにも直截的で非個人的で厚かましいように見えた。彼らは、アメリカ人が論理的に相手を説得できると信じていることに驚いたのである。

つまり、限定的か非限定的かということは他人を知る戦略に関する問題なのである。

図表7.4の左側の図は、日本、メキシコ、フラ

図表7.4 外延から取り巻く戦略と核心から始める戦略

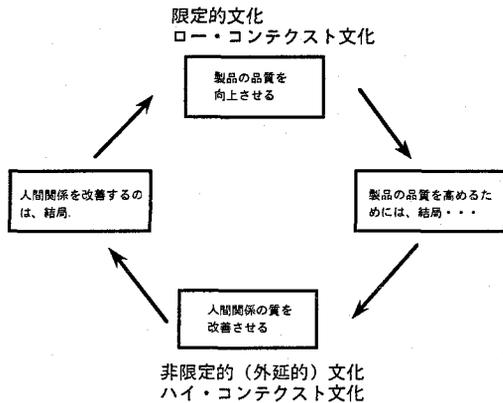


ンス、多くの南ヨーロッパやアジアに見られる典型的な非限定的文化での戦略を示している。この方法では、見知らぬ人の非限定的な外延から「取り巻いて」信頼関係ができた後に初めて限定的なビジネスの核心に入る。右側の図は、ビジネス取引の中立的「客観的」側面に「直接入る」やり方で、相手が興味をしめせば、取引を促進するために外延的なことに思いを「巡らす」やり方である。

両方の戦略とも時間を節約するためのものである。8年間もつきあう相手だからこそ不誠実な相手では困るわけで、最初に<時間を惜しまず>芳しくないことを突き止めておくやり方が、非限定的なアプローチである。取引が限定的である以上、それに完全にかかわることのない人間を説き伏せたり食事を共にしたりするために時間を無駄使いしたくないという考え方が、限定的なアプローチである。

限定的文化はロー・コンテキスト、非限定的文化はハイ・コンテキストと時々呼ばれることがある。コンテキストとは、有効なコミュニケーションに必要な情報量のことで、会話が成り立つために当然知っているはずの共通の知識や、暗黙の了解に達するために必要な参考情報を意味する。日本やフランスのようなハイ・コンテキストな文化では、ビジネスの交渉に入る前に見知らぬ者の情報が「十分つまっている」必要がある。アメリカやオランダのようなロー・コンテキストな文化では、見知らぬ者同士がルールを決めるわけだから情報が少ない方が良いとされる。ロー・コンテキスト文化は、適応性と柔軟性に富んでいる傾向がある。ハイ・コンテキスト文化は、豊かで繊細であるが、大きな<文化の>「箱」をかかえており完全に同化できない外国人には居心地が悪い。たとえば、日本企業で働く外国人は完全に「内部の

図表7.5 限定的—非限定的文化の循環



人間」にはなれないことが明らかになりつつある。非常に多くの非限定的な関連をもつ濃厚なフランス文化でも、同様に＜外国人を＞受け入れがたいものがある。

限定的な文化においては、物事の関連を考慮せずに限定的に見る傾向がある。非限定的な文化では個々の問題を別々に見る前に全体の関連を見る傾向がある。両者の配置は循環的になっている。

限定的—非限定的な文化によるビジネスへの影響

アメリカ人は、従業員の動機づけのために目標管理(MBO)や業績賃金を好んで用いるが、それは＜アメリカ人がもっている＞限定的方向性を部分的に示している。目標管理では、まず「目標」について合意するが、それは限定的である。職長Aは部下Bと目標について話し合い、Bは次の四半期では合意した目標を目指して働き、合意した目標を基準に評価される。十分満足のいく良い目標が両者の人間関係を良くするというが、これ以上、公正で論理的なものはあるだろうか。では、どうして世界全体がこのようにしないのであろうか。

この制度は非限定的な文化にはアピールしない。なぜなら、非限定的文化では逆の見方をするからである。そこではAとBの人間関係が生産性を左右するのであって生産性が人間関係を決めるのではない。合意した目標や限定的なものは、＜全体の関係で変化するために＞評価の時にはすでに陳腐化しているかも知れない。Bは約束した通りの業績は上げられなかったかも知れないが、

状況の変化に応じてもっと有益なことをしていたかも知れない。強く長い信頼関係によってこそ、このような予期せぬ変化に対応することができるのであって、非限定的文化では契約書や印刷物は後回しにされる。

たとえば、日本企業では、外延から限定的なものへ外堀を埋めていく、西洋人には耳慣れない言葉が使われる。日本人は提案を実行する前に、それを検討する「受け入れ期間」を用意する。それは樹木を一編に移植しないで事前に根っこを回して束ねておくという意味から「根回し」と呼ばれる。変更前に幅広い部署と相談するのである。これは図表7.4の「外延から核心に向かう」方法を示している。

業績賃金は、人間関係に悪影響を与えるので、非限定的文化ではあまり人気がない。業績賃金では「販売成績は個人の責任」とされるが、実際には他のセールスマンの助けや上司の指導があって効率的な販売活動ができるものである。そこで、販売成果を独り占めするのは、外延的生活を共有する上司や同僚との人間関係を無視することになる。

「遊びと仕事を一緒にするな」とか「仕事の話は時や場所を選んでしろ」という規範は、生活を限定的に切り離す文化で生きてくる。生活が蜂の巣のように別々の部屋に分かれている場合には＜仕事のことを持ち出して＞強制したり命令することは当然難しくなる。このような限定的文化では＜仕事や遊びは＞1つの領域しか占めることができない。これに対して、非限定的文化は「1つの巣で全部の卵を育てる」ようなものである。もちろん、これらの違いは相対的であり、絶対的なものではない。どの文化でも生活領域を区切る「万里の長城＜乗り越えがたい壁＞」がある。

非限定的文化では「忠誠心」やさまざまな人間関係の絆が重視されるために離職率や転職率が低くなる傾向がある。高賃金という(限定的な)条件だけで他の企業から「引き抜かれる」ことが少ないのである。また、非限定的文化では＜株式買い付けによる＞企業買収も相対的に少ない。従業員の人間関係が崩れるからであり、(銀行などの)法人株主が長期的関係をもっているからであり、株式の相互持ち合いが進んでいるからである。

人事評価や査定の落とし穴

限定的文化では、批評によって生活全体を台無しにすることが少ないので、他人を批評しやすい。職務評価にかかわって殺された西洋人の悲劇が少なくとも2つある。

1つは、企業の診療所に勤めるオランダ人医師が、部下の中国人医師に殺された事件である。オランダ人医師は、査定にあたって技術的不足を「率直に話し合った」だけで、その不足は研修を受けることで克服できると考えていた。ところが、中国人医師はオランダ人医師を「父親的存在」と思っていたため、その査定を、残酷な個人攻撃や完全な人格無視あるいは相互信頼の裏切りと受け取り、彼は翌日オランダ人医師をナイフで殺害した。オランダ人医師にしてみれば、中国人医師を駄目な人間と言ったのではなく、医療技術について心配していたに過ぎなかったであろう。

2番目は、中央アフリカで従業員を解雇したイ

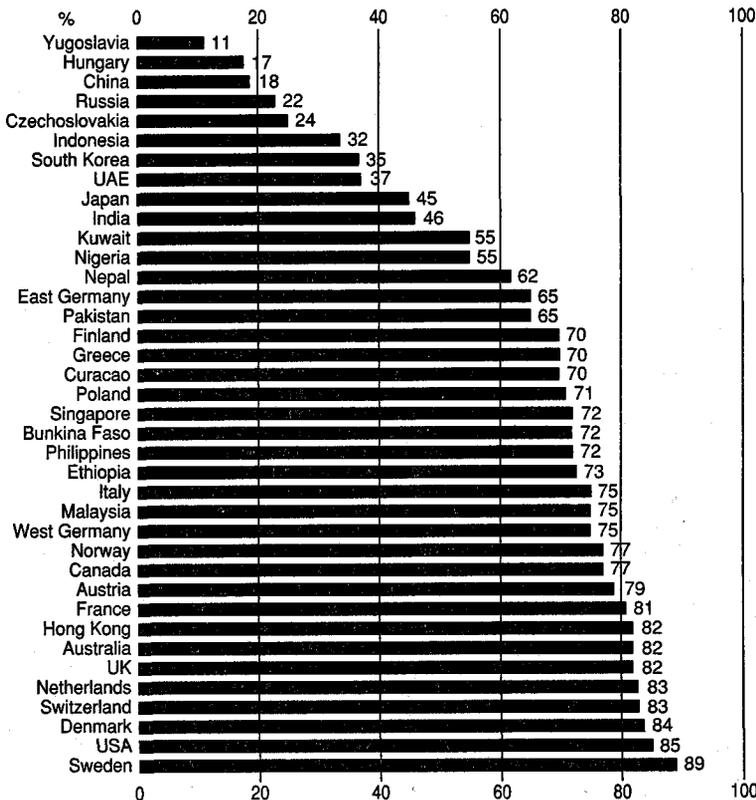
ギリス人管理者が、他のアフリカ人従業員も黙認するなか毒殺された事件である。その従業員は、社員食堂から肉を盗んだために解雇されたのだが、彼には腹をすかした子供が非常にたくさんいた。非限定的文化では「盗み」は家庭内の事情と容易に切り離すことができないし、「職場での犯罪」を「家庭問題」と区別する西洋的考えは受け入れられない。

しかし、非限定的文化を「原始的」ととらえてはならない。日本企業は子沢山の従業員には高い賃金を支払っているし、住宅や保養所や休暇を用意しているし、生活用品を安い価格で提供している。文化的差異を見るもう1つの質問に次のようなものがある。

A. 企業は従業員の住宅にも責任をもっている、家探しの手伝いをすべきである。

B. 住宅は従業員が独自で建てるもので、企業が手伝うのはおかしい。

図表7.6 企業が住宅を提供すべきか
(そう思わない回答者の比率)



図表7.6は企業は住宅の責任までとる必要はないと回答したマネージャーの比率を表わしている。アメリカ人では85%が必要ないと回答しているのに対して、その比率は日本人では僅か45%しかない。ほとんどの北ヨーロッパのマネージャーが住宅支援を期待していないのに対し、多くのアジアのマネージャーは企業が住宅の面倒をみるよう期待している。ただし、西洋的な考え方が浸透しているシンガポールは〈アジアでも〉例外である。ヨーロッパでも共産主義体制の影響が残る国々は、図表の上位を占めて〈企業が住宅の面倒をみるべきと回答して〉いることも面白い。

日本の消費者が輸入品を買わないのは輸入品の価値が限定的だからかも知れない。これに対して日本企業の製品は社会全体に非限定的な繋がりをもっている。ホンダのスクーターを買うのではなく、社会の経済的社会的発展という、もっと非限定的なコンセプトを「買っている」とも言える。

感情と関与の組み合わせ

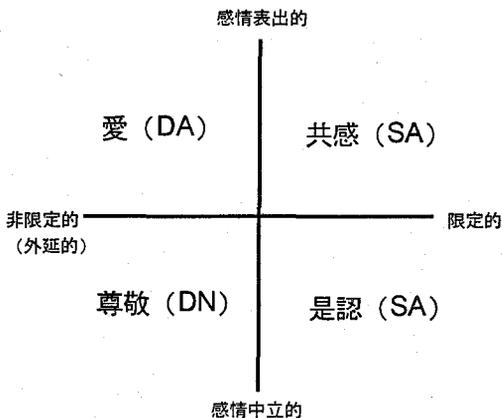
もちろん(感情の強さ、弱さ、中立など)感情の表現度合いと、(生活領域について非限定的か限定的かなど)関与の「広がり」や範囲を組み合わせることができる。感情表出的なビジネスの相手でも個人的に関与しようとしめない場合もある。逆に冷静で感情中立的な相手がプライベート・スペースに深くかかわってくることもある。感情表出的で積極的関与の場合もあるし、感情中立的で

消極的関与の場合もある。パーソンズによって描かれた4つの組み合わせ⁹⁾は、図表7.7のように4つの主な反応を示す。

非限定的—感情表出的な組み合わせ(DA)では、強い喜びの感情が多くの生活領域にわたって表出されるわけで、期待される社会的報酬は愛である。非限定的—感情中立的な組み合わせ(DN)では、感情は表出されないものの抑えられた称賛の感情が多くの生活領域にわたるわけで、期待される社会的報酬は尊敬である。限定的—感情表出的な組み合わせ(SA)では、強い喜びの感情が限定された機会や場面で表出されるわけで、期待される社会的報酬は享楽である。限定的—感情中立的な組み合わせ(SN)では、抑えられた肯定的感情が仕事や課題や機会に限定された場面で表出されるわけで、期待される社会的報酬は是認である。同様に、否定的感情についても4つの組み合わせが可能であり、嫌悪(DA)、失望(DN)、拒否(SA)、批判(SN)という評価が含まれる。重要なことは、愛と共感、嫌悪と拒否と鏡の裏表のような関係をもつが、感情中立的な文化ではそのような気分の振れが起きる危険はないということである。

我々は、愛、尊敬、享楽、是認の4つの感情についての国別の選好を調べるために、ディーン(L. R. Dean)の調査⁴⁾にならって、次のような質問をしてみた。

図表7.7 感情の4象限



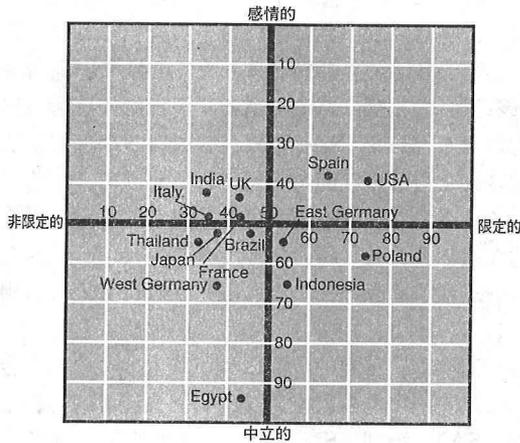
出典: Parsons, T., *The Social System*, The Free Press, New York, 1951.

私たちの日常生活について4つの類型が見られます。次の4つの記述をじっくり読んであなたの実際の行動に最も近いものに○をつけて下さい。また、あなたが最もなりたい人間のタイプにチェックを1つ記し、その次になりたいと思うものにチェックを2つしてください。

- 他人に尊敬され、人類全体の福祉に関心をもち続けている〈訳者の解釈では DN型〉人間
- 他人に喜ばれ、日々の享楽や悲しみをその時々と共に感ずる〈訳者の解釈では AS型〉人間
- 他人に愛され、大切な人の幸福に関心をもち続けている〈訳者の解釈では DA型〉人間

D. 他人に是認され、日々の出来事をその時々
に大切する〈訳者の解釈では SN型〉人間

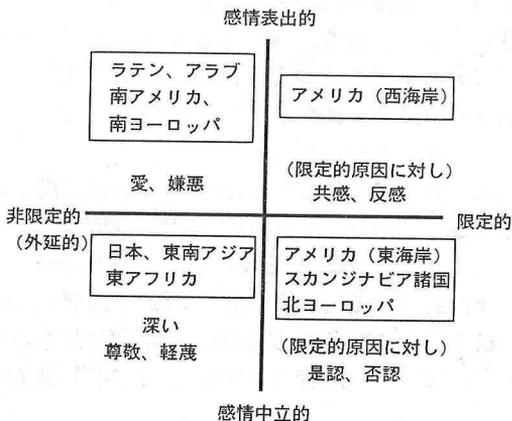
図表7.8 どのタイプの人間になりたいか？
(AからDまでの質問に対する回答)



図表7.8は、この質問に対する国別の分布を示している。

これによると、典型的なアメリカ人は、感情表出的で限定的な象限の中間点に位置している。西ドイツと東ドイツの人々は、感情レベルでは同じだが、東ドイツの方がポーランド人ほどではないが限定的であった。ここでも、大陸ごとの明確な分類法則はないが、その違いを大別すると次のようになる。

図表7.9 地域別の文化的分類



(西海岸の)アメリカ人は、〈カリフォルニア州の州木である〉アメリカ赤杉を保存したり、生まれ変わりを信じたり、胸の矯正手術をしたり、仮想現実を楽しんだり、限定的で感情表出的な象限 (SA) に単独で属している。非限定的—感情表出的 (DA) 文化は生活領域に浸透していて、家族の一員に対する侮辱は家族全員に対する恥辱と受け取られて報復の対象になる。伯父が10年も争っている企業で働くことはできない。

ある時、オランダとベルギーのマネージャーが政府の財政問題に関して意見が合わなかった。オランダ人マネージャーは、それはそれとして、他のビジネスではうまくやろうとしたが、ベルギーのマネージャーにとってはその意見の不一致が全てに影響した。オランダ人の財政上の見解に誤りがある以上、信頼できないと思われたのである。他のビジネス案件に移りたいというオランダ人の願いは、深い信頼関係を重視するベルギー人の感情を軽んじていると受け取られて、取引は破綻した。

北ヨーロッパ人、特にスカンジナビア諸国の人々は、アメリカ人より非限定的で感情を抑えるが、日本人と同様に酒で憂さをほらす傾向にある。感情中立的ということは、感情がないということではない。そのような人々は、感情を「和らげて」表現しているのであって、微妙なサインから深長な意味を読み取ることができる。

限定的な文化と非限定的文化の調整

これは、個人的に見ても企業の見地から見ても、バランスが最も重要な問題である。極端に限定的な場合には分裂が起きるし、あまりにも非限定的な場合には近視眼的になってしまう。両方の文化が激突すると麻痺状態に陥って〈活動が止まって〉しまう。プライベートは必要であるが、プライベート・ライフを完全に分離してしまうと疎外や表面的関係に陥る。そのことを相互に認めることが最も効果的である。つまり、ビジネスはビジネスだが、安定的で親密な関係が〈ビジネスの上でも〉強い協力関係を築くということを両方の文化が認め合う必要がある。

(1997. 7. 8 受理)

限定的な文化と非限定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

限定的文化とは	非限定的文化とは
1. 直接的、核心的、目的的な関係をもつ。	1. 間接的で回りくどく「目的をもたない」ように思える関係がある。
2. 明確で無愛想で確実で明瞭。	2. 捕えどころがなく、如才なく、曖昧で不明瞭。
3. モラルは個人とは別で原理的で一貫性がある。	3. モラルは個人や状況に左右される。

ビジネスを行う上での助言

限定的文化を相手にする(非限定的な者に対して)	非限定的文化を相手にする(限定的な者に対して)
1. 相手企業に限定的な目的、原理、数値目標を調べる。	1. 相手企業の歴史、背景、将来ビジョンを調べる。
2. 迅速に、要領良く、効率的に行なう。	2. じっくり時間をかける。多くの方法があることを忘れない。
3. 会議では時間や休憩や議題に従って運営する。	3. 会議は時々経過に注意しながら進行にまかせる。
4. 討議中の議題と無関係な肩書きや特技を持ち込まない。	4. 議題と関係なく相手の肩書き、年齢、人脈を尊重する。
5. 対立があっても憤慨しない。対立は必ずしも個人攻撃ではない。	5. 間接的で回りくどくても忍耐よく待つ。

マネジメント上の助言

限定的な相手に対する場合	非限定的な相手に対する場合
1. 目標や基準を報酬と結びつけて理解する。	1. 品質向上と共にプロセスを継続的に改善する。
2. プライベートとビジネスは区別する。	2. プライベートとビジネスは相互浸透的にする。
3. <公私の>利害衝突には気をつける。	3. 個人を全体的状況の中で評価する。
4. 協力を得るためにもはっきり異議をとなえさせるためにも、明瞭で正確で詳細な指示を与える。	4. 従業員自身が解釈できるように曖昧で漠然とした指示を与える。
5. 報告書はエクゼクティブ・サマリーから始める。	5. 報告書は全体的なレビューで締めくくる。

注

- 1) Lewin, K., "Some Social-Psychological Differences between the US and Germany" in Lewin, K., ed., *Principles of Topological Psychology*, 1936.
- 2) Feiffer, J., *Hold Me*, Knopf, 1968.

- 3) Parsons, T. and Shils, E. A., *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1951, pp. 128-33.
- 4) Dean, L., R., "The Pattern Variables: Some Empirical Operations," *American Sociological Review*, No. 26, 1961. pp. 80-90.