

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2)

Fons Tronpenaars, *Riding the Waves of Culture:  
Understanding Cultural Diversity in Business,*  
Translation No. 2

井原久光\*  
Hisamitsu Ihara

目次

翻訳(その2)にあたって

1. 著者の紹介(訳者)
2. 第1章(要約):文化についての概念
3. 第2章(要約):唯一最善のマネジメントは  
存在しない
4. 翻訳上の表記について

第3章 文化に関するマネジメント

文化という概念

三層構造の文化

外側の層:明白な形を成すもの

中間の層:規範と価値

核心の層:存在についての根本的前提

文化が我々の行動を方向づける

「正規分布」としての文化

文化は世界共通の問題に異なった解答を与える

要約

第4章 関係と規律

ケーススタディ(MCC社)

報酬制度

業績主義的賃金制度の実験

世界共通主義と個別主義

世界共通主義と個別主義に関する国別差異

国際ビジネスにおける世界共通主義と個別主義

契約

出張の時間的意味

本社の役割

職務評価

世界共通主義と個別主義の調和

世界共通主義と個別主義の文化でビジネスを行  
うための実際的な助言

翻訳(その2)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1)」(長野  
大学紀要第17巻第4号、1996年)の続編で、原書  
は“RIDING THE WAVES OF CULTURE:  
UNDERSTANDING CULTURAL DIVER-  
SITY 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。

著者フォンス・トロンペナース(Fons Trom-  
penaars)は、異文化経営にあたっては「世界共  
通のマネジメント技法」は通用しないと繰り返し  
主張しているが、その際「文化とはある集団の人  
々が問題を解決する方法」と定義している。

この定義は、訳者が最近の研究テーマとしてい  
るパラダイムの定義と類似している。パラダイム  
の原義としては、クーン(1962)の「一般に認め  
られた科学的業績で、一時期の間、専門家に対し  
て問い方や答え方のモデルを与えるもの」という  
定義が最も有名であるが、この「(科学者)集団に  
問題の問いや答えを与えるもの」という定義は、  
トロンペナースの「集団が問題を解く方法」とい  
う文化に対する理解と非常に共通していると言え

\* 助教授

よう。

恐らく、それは、彼がロイヤル・ダッチ・シェル・グループ (Royal Dutch Shell Group) において9か国で実務に携わった異文化体験をもったことと関連すると想像される。周知の通り、ロイヤル・ダッチ・シェルは、①イギリスとオランダに本拠地を置く多国籍企業であり、②石油発見・試掘などで長期的予測を必要とする業種にある。

しかし、ロイヤル・ダッチ・シェルは、シナリオ・プランニングによる予測という従来の手法では、多国籍に亘る活動をスムーズに展開し石油ショックなど変動する世界情勢に対応することが困難であることに気づいたと言われている(紺野登・野中郁次郎『知力経営』日本経済新聞社、1995年、p.67.)。

そこで、同社は、「戦略的学習 (Strategic Learning)」という名称のもとに、企業文化や組織風土と呼ばれるものに着目して組織学習 (learning organization) のコンセプトを発展させた。同社の戦略計画部門の責任者だったアリエ・デ・ヘウス (de Geus, A. P.) は、組織成員が共有する認識モデルを「メンタル・モデル (mental model)」と呼んだが、それを発展させたのがピーター・センゲ (Senge, P. M.) らの業績 (たとえば、ピーター・センゲ著/守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年) である。

本翻訳の著者トロンペナースは (このように組織学習を戦略的に位置づけた) ロイヤル・ダッチ・シェルにおいて、人材開発や組織開発を担当していた訳で、ヘウスやセンゲと同様に、企業文化や組織風土を「メンタル・モデル」として位置づけている。実際、本翻訳においても、ゲルト・ホフステーデ (Geert Hofstede) の文献 (Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980) を引用して、文化が「メンタル・プログラム (mental programmes)」と呼ぶものに組織化される (前回拙訳p.75.) と述べている。

訳者は、拙稿「パラダイムと経営学」(長野大学紀要第18巻第1号、1996年) および「経営学的パラダイムの展開」(長野大学紀要第18巻第2号、1996年) において、パラダイム概念を整理し、経営学が伝統的に計画型経営に重点を置いてきたこ

とを強調したが、それはトロンペナースが分析的経営理論や普遍主義的技法を批判している点と結びつく。

以上のように、本翻訳は、訳者の関心や最近注目されている組織論の新しい流れと直接結びついているが、さらに興味ある点は、彼の体験に裏付けられたケース・スタディと膨大なデータベースに基づく統計資料である。トロンペナースは、学術的にも実務的にも (あるいは教育・家庭面でも) 豊富な異文化体験の持ち主であり、企業内教育やコンサルテーションを通じて得た膨大なデータベースをもっているが、本書では、このような背景を生かしながら、ミズーリ・コンピュータショナル・カンパニー (MCC社) という架空の企業を舞台にしたケース・スタディを展開、さらに彼のユニークな見解を裏付けるために、実証的なデータを示している。これらのケース・スタディや統計資料が、本書の内容を一層豊かにしていると言えよう。

尚、翻訳に入る前に、著者トロンペナースの略歴と前回 (第1章および第2章) の要約、および表記上の留意点をまとめておきたい。

## 1. 著者の紹介 (訳者)

著者のフォンス・トロンペナース (Fons Trompenaars) は、オランダのコンサルティング会社 (CIBS) で国際経営に関するコンサルティングと教育プログラムを行なっているが、ロイヤル・ダッチ・シェル・グループにおいて、人材・組織開発 (Human Resources and Organisation Development) を担当、約30か国15,000人にも及ぶ異文化経営に関するデータベースに基づく業績は、アメリカの教育人材開発協会 (American Society for Training and Development = ASTD) で高く評価され、1991年に国際的な職業地域調査に関する賞 (International Professional Practice Area Research Award) を受賞している。

## 2. 第1章(要約): 文化についての概念

これまでの経営学は、世界共通の理論や手法を開発してどの国でも適用しようとするが、「世界で共通に使える唯一最善の方法がある」という考

えは誤っている。ピーターズとウォータマンは『エクセレント・カンパニー』で「合理的モデル」や「分析病」という表現を用いて西洋の分析的思考や合理主義を批判しているが、特に異文化経営の分野では、分析的合理主義的方法は通用しない。私たちの研究結果は、国際的組織の社会的側面には扱うべき多くの次元 (demensions) があることを示している。

文化とは「ある集団の人々が問題を解決する方法」であり、玉葱のように多重構造になっている。文化は、その解決すべき問題によって、(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)環境との関係から生じる問題群という、3つの範疇で見ると分かりやすい。

さらに、(1)他人との関係から生じる問題群は、①世界共通主義と個別主義、②個人主義と集団主義、③中立的と感情的、④限定的と周辺の、⑤実績と帰属、の5つの基準をもつため、(2)時間関係の問題群、および(3)環境関係の問題群を合わせて合計7つの次元 (demensions) で見ることができる。

本書の2章から8章は、このうち「(1)他人との関係から生じる問題群」について扱い、9章と10章は(2)および(3)の「時間・環境関係の問題群」を取り上げる。11章では、人間・時間・環境に関する一般的な文化的前提条件が、組織の文化にどのような影響を与えるかを取り扱い、最後の12章では、管理者が、仲裁という特殊な場面を通じて組織をどのようにして国際化していくかについて考える。

### 3. 第2章(要約)：唯一最善のマネジメントは存在しない

文化とは、共有された価値の体系であり、そのような価値を、ゲルト・ホフステーデ (Geert Hofstede) が「メンタル・プログラム (mental programmes)」と呼ぶものに組織化する。組織における人々の行動は、そのようなプログラムの実行である。

我々は、それぞれの経験を組織化しながら学んだ方法により、意味づけを行っている。このアプローチは、現象学的と言える。人々が周囲の現象をとらえる方法は、首尾一貫しており、規則正し

く、意味があるという考え方である。

テイラー、ファヨール、ドラッカーなどは唯一最善の経営理論を追及したが、1970年代の「コンティンジェンシー」理論などの研究によって、組織の主な構造は、環境の主要変数とともに変わることが知られるようになってきた。しかし、コンティンジェンシー理論も、依然として、特殊な状況における唯一最善の方法を追求しており、そのような世界共通主義が科学的と信じている。

しかし、組織と構造は客観的事実以上のものであり、「唯一最善の方法がある」というのは願望であって事実ではない。

そのヒントを考えるために、ミズーリ・コンピュータショナル・カンパニー (MCC) のケース・スタディを提示したい。

1952年に設立された MCC 社は、中・大型のコンピュータを開発・製造・販売している多国籍企業である。販売活動は地域ごとに統括され、工場はセントルイスとニューワークにあり、研究活動はセントルイスで行われている。

生産・研究開発・人事・財務はアメリカ本社で調整されるが、販売は各地域ごとに販売責任を置き、それが事業単位になっている。但し、ロゴ、活字、製品のタイプや財務評価基準に関しては中央からの制限を遵守しなければならない。採用は各地域の支部にまかされているが、労働条件、職能区分や人事計画については中央で調整されている。

最高経営責任者 (CEO) のスミス氏は、世界共通のイメージとマーケティングに加えて、世界的な生産・財務・人事管理の共有化が必要と考えており、強力な業績主義的賃金体系を組織構造の修正に加えて採用することになった。しかし、人事担当副社長のジョンソン氏は、この方針に必ずしも賛成ではなかった。

### 4. 翻訳上の表記について

- 本文中で ( ) 書きになっているものは、翻訳文の中でも ( ) 書きにした。
- 訳者の補足については < > で示した。
- 本文中のクォーテーション “ ” は、訳文では 「 」 で示した。
- 本文中のゴシック体の文字の翻訳部分は、

太字で示した。

5. 本文中のイタリック体、MCC 社などのケースステディの記述は、訳文でも斜字体で表記して区別した。

また、(注)については原典のまま、最後に注記した。重要な表現や特別の用法が見られる場合、訳が通常の訳より意識したと思われる用語については、英語表現を括弧 ( ) 書きで併記した。

### 第3章 文化に関するマネジメント

魚は、水が少なくなった時に初めて水の必要性を知るであろう。我々の文化も魚にとっての水のようなものであり、我々は文化の中で生活し生きている。たとえば、ある程度の物質的な豊かさが必要不可欠な文化もあるかも知れないが、そのような豊かさを生存のために必要としない文化もあるかも知れない。

#### 文化という概念

社会的相互作用や意味のあるコミュニケーションが生じるのは、そこに関係する人々が、情報を処理するいくつかの共通の枠組みをもっているからである。これらの共通の枠組みこそ、異文化においてビジネスを行ったりマネジメントを行う際に重要な要素なのである。人々が相互依存の関係にあるというのはその人々が意味を結びつける何らかのシステムをもっているからであり、その集団がある状況について共通の定義をもっているからである。

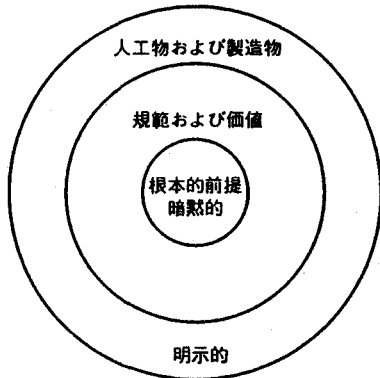
これらの共通の信念は、どのようにして生まれ組織の成員同士の相互作用にどのような影響をもたらしているのであろうか。ビジネスやマネジメントを行う上で意味のある相互作用が生じるとしたら、その絶対的条件は相互期待の存在である。

ある寒い冬の夜、アムステルダムで私がある人がタバコ屋へ入っていくのを見たとしよう。彼がパーパリーのコートを着て鹿の角でできたメガネをかけていたら、私は彼が裕福な出身と見做すであろう。彼はタバコとマッチを一箱づつ買って新聞売り場でオランダの新聞を買い、足早にショッピング街の風のないコーナーに行く。私は彼に近づいてタバコと一緒に吸って良いか尋ね、彼の買った新聞の二部を読ませてもらってもかまわない

かを聞く。すると、彼は信じられないような顔で私を見返し、「新聞を燃すためにこの場所を選んだのに」と言い、彼自身タバコを吸わないので今買ったばかりのタバコの箱を私めがけて投げつける。私は後ずさりしながら彼が新聞を燃して炎の上に手をかざすのをながめる。彼は帰る家がない浮浪者だったのであり、暖をとろうとしていたのだが、マッチ一箱だけを買うのが恥ずかしくてタバコも一緒に買ったのであった。

この逸話のような状況では、私の期待は見事に裏切られてしまうが、それは私のこの男の行動に対する期待が私自身についての期待から生じているからである。私の期待は、私がどこの出身であるとか私が体験を通じて得た意味づけによって左右されているのである。期待というものは、具体的に明瞭なものから、あいまいで潜在意識の中にあるものまでさまざまなレベルで生じている。この逸話の場合でも、私は、その男の着ているものや外見のようなはっきりしたものばかりでなく、その男が選んだ新聞やタバコの種類のようないちよとしたレベルによって、誤った期待をもったのである。我々は、(ブランドマークのような)シンボルを見てある種の期待をもつてしまいがちである。つまり、我々の相手に対する期待が、我々自身のもものと一致する時に、互いに意味のあるコミュニケーションが成立するのである。

文化という概念について考えられることは、相互に共有できる信念があるということだけにとどまらない。異文化教育をはじめにあって、私は参加者に対してしばしば「文化という概念はあなた方にどのような意味をもっていますか。」とか「その文化を構成している多くの要素を区分できますか」といった質問をすることがある。ところが、(その異文化教育を行ってきた)15年間に、私は文化という概念について同じ答えを出した集団や個人に2回以上であったことがない。これは文化という概念がいかに包括的で広い概念であるかを意味するものである。おそらく参加者にとってもっと答えにくい質問は「文化という概念で包括できないものを挙げられますか」という質問であろう。文化とはそれほど広い概念といえよう。



図表3.1 文化の三重構造モデル

### 三層構造の文化

#### 外側の層：明白な形を成すもの

第1章でとりあげたブルンジの小旅行の例に戻ってみよう。文化的なレベルで最初に出会うものは何であろうか。我々が〈ブルンジの文化に接して〉最初に目につくのは（実はフツス族とツティス族という2つの非常に異なる種族から構成されていることで生じる）ブルンジ人が共有している規範や価値といった複雑なことではないはずである。異文化に対する個人的な最初の体験は、もっと分かり易く具体的なものである。この部分を「明白な文化」のレベルという。

「明白な文化」とは、言葉、食事、建築物、家、遺跡、聖堂、市場、流行、芸術など実体がはっきり目に見えるものであり、より深い文化を象徴するものである。たいていの偏見は、この象徴的で見えるレベルから生ずるものである。なぜなら、バーバリーコート例で見たように、「明白な文化」に関しては、観察している対象に意見を述べているのではなく、自分自身が所属する文化を基準に意見を述べていることが多いからである。

#### 中間の層：規範と価値

「明白な文化」は、より深いレベルの文化である「規範や価値」を反映している。規範 (norms) とは、ある集団が「正しい」とか「誤った」ことについて共有している常識であり、成文法のような公式のレベルや社会的制約のような非公式のレベルで見いだされる。これに対し、価値 (values) とは「良い」「悪い」を決定するもので、それゆえにある集団が理想としているものと密接に関係

している。

文化は、規範が価値を反映している時に相対的に安定しているが、そうでない時には不安定な緊張を生み出し易い。東欧で共産主義的な規範が社会の価値と一致することができなかった事情をここ数年見てきたが、その意味で〈東欧共産圏の〉崩壊は理論上必然的な結果といえよう。

規範は意識的にせよ半意識的にせよ「普通ならこう行動すべき」という感情を伴うものであり、価値は「こう行動したいものだ」という感情をひきおこすものである。価値は目前にある二者択一的な代替案のうちから一つの選択肢を選ぶのに役立つものであり、個人や集団が願望に関してもっている概念である。たとえば、ある文化にあって人々は「勤勉が社会の繁栄をもたらす」という価値をもっているかも知れない。にもかかわらず、ある集団が「働き過ぎると余計に働かされるので他のメンバーより勤勉であってはならない」という行動上の規範をもっていたとしたら、その規範は価値と異なることになる。つまり、ある集団の文化的な伝統が一層充実し高度なものになるには、安定的で特徴のある規範と価値が共有されていなければならない。

では、なぜ異なる集団の人々が、意識的にせよ半意識的にせよ、善悪や正義について異なった見方をするのであろうか。

#### 核心の層：存在についての根本的前提

文化間でなぜ価値の相違が生じるかという疑問に答えるためには人間の存在という核心的な問題にたち戻ってみる必要がある。

人々が求める最も根本的な価値は生き残ることである。我々は、文明が、昔も今も、自然と戦ってきたことを知っている。オランダ人は増水と戦ってきたし、スイス人は山や雪崩と戦ってきた。中央アメリカの人々やアフリカの人々は干魃と、そして、シベリアの人々は厳しい寒さと戦ってきた。

それぞれの人々は、利用可能な資源の制約のなかで、〈自然という〉環境に最も有効な適応方法を見いだそうと団結してきたのであり、日々の問題として自ずと解決法を見つけたってきている。「文化 (culture)」という言葉は、「耕作する

(cultivate)」つまり「土を耕す」という動詞と同じ語源から生まれてきたのであり、人々が自然の上で行動をする方法を示している。日常生活上の問題はあまりに当たり前に解決されているので我々はその解決法について意識していないものである。というのも、もしいちいち解決法を意識していたら気が狂ってしまうからである。例えば、30秒ごとに酸素の必要性について思いを巡らしていなければならないような事態を想像してほしい。

〈おそらく正気でいられないであろう。〉我々はそのほどその〈自然に適応する〉解決法を意識していないので、その解決法は絶対的な前提〈暗黙の了解事項〉というシステムの一部になっているのである。

また、集団ごとに団結して自然に適応しているので、問題が解決されていく過程で適応性が増大していくし、地理的に異なる地域で異なる集団が成長していくので論理的にも必然的に異なる前提〈暗黙の了解事項〉の集合体が形成されていく。

このようにして集団が長年の間に作り上げた解決法〈無意識のうちに出来上がった自然適応の方法〉こそ、その集団固有の組織的文化あるいは機能的文化というものであると我々は考える。したがって、人々が旧来のやり方がうまく機能しなくなったと気づいた時に文化にも変化が生じる。人々が、生き残りたいと希望しているにもかかわらず、コミュニティの存続が危ぶまれていることに気づいた時に、文化は容易に変容するのである。この〈自然という〉環境との根本的な関係から、人は生きることの本質的な意味を見つけ、コミュニティも生存の核心的意味を見いだしている。この最も深い意味は、日常的に環境と対応している結果、問題としては意識されず自明のこととなる。その意味で、文化は自然そのものである。

### 文化が我々の行動を方向づける

文化は、誰もわざわざ言葉で表わそうとしないという点で、意識下にあるが、〈目に見えないところで〉我々の行動を根源的に左右している。このため、ある人類学者は、文化を、水面下という目に見えないところに最大の部分をもつ氷山にたとえている。

文化は、人が作り、他人によって確かめられ、

様式化され、若い人々や新たな参加者に伝えられる。人々は、状況が与えられて始めて、寄り集まったり、自分自身について考えたり、外界と向き合ったりするのであるが、そのような意味のある状況を提供するのが文化である。

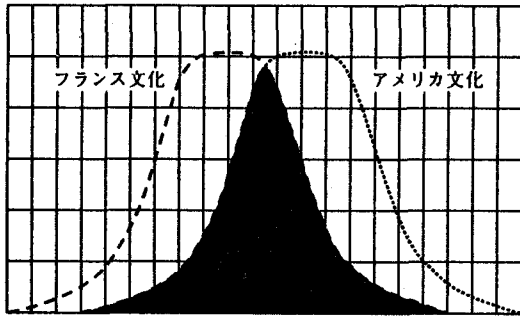
クリフォード・ギアーツ (Clifford Geertz) の言葉を借りるなら、文化は、人々が「意志を通じあったり、存続したり、生活の仕方に関する知識を得る」ための手段である。「人間は、文化を通じて、経験したことの意味を解釈し、行動の指針を得るのであり、そうゆう点から、文化とは意味を組み立てるもの (the fabric of meaning) である<sup>1)</sup>」。

長い間にコミュニティ内で同じ行動が習慣的に繰り返されると、それが身についた馴染みのものになり、私が「意味の組織的体系 (the organisation of meaning)」と呼ぶ構造を形作る。この構造が、人々が直面しながらその場面だけでは理解できないような状況の中に刷り込まれて、その状況に意味を与える。片目を閉じてウインクすることを例にしてみよう。それは目にほこりが入った時の肉体的反射反応であろうか。それとも、来たるべきデートへの誘いであろうか。あるいは、誰かが人前であなたをからかっているのだろうか。いや、〈小刻みにまばたきをする〉神経性のチック症状である可能性もある。ウインクそのものは、実際に起きたことであっても、その意味は、それを見る者によってさまざまに受け取られる。受け手にとっての意味は、ウインクした者が示したい意味と一致することもあるし、一致しない可能性もある。だが、有効な社会的行為によって、その両者の意味が一致してくる度合いが左右されるのである。

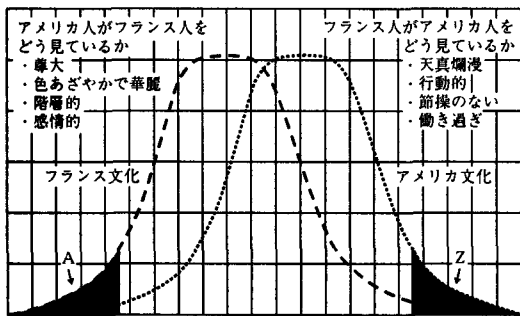
文化は、人々がさまざまな状況に期待し意味づける共通の内容の違いによって区別できるものである。文化とは、物質的な実在物である「モノ」ではない。むしろ、人々が相互行為を繰り返すことによって作り出すものである。

### 「正規分布」としての文化

人々はある文化のなかで、全員が同じ加工品、規範、価値や前提を共有しているわけではない。各文化の内部には、こうした点において、かなり



図表3.2 正規分布としての文化



図表3.3 文化に対するステレオタイプの見方

のバラツキがあるものである。このバラツキが平均値付近でひとつのパターンをもっており、ある意味でこの変動は、正規分布と見なすことができる。つまり、ひとつの文化を他の文化と区別するものは、この分布の両端に我々が投げようとする限界によって示されるのである。

原則として、文化は人的構成要素の全体的なバラツキを示している。したがって、アメリカ人とフランス人は大きなバラツキの違いがあるものの、同時に多くの類似点をもっている。両国には図表3.3に描いたような「平均的な」あるいは「最も予想できるような」行動の違いがある。

それぞれの基準値が非常に異なる文化についてはそれぞれの両極端が強調されがちである。アメリカ人は、フランス人が、グラフのAの部分、つまり正規分布の端の部分で示された行動上の特徴をもっているように言うかもしれない。また、フランス人も、同じようにアメリカ人の特徴をZの部分に示されたように描くかもしれない。これは、我々が類似点よりも相違点に気づきがちだからである。

極端な違いを基に誇張された行動の形式はステ

レオタイプ化された見方〈固定観念〉を生む。極めて当然のことだが、驚かされたことの方が身近なことより心に残るためにステレオタイプが生まれる。しかし、ステレオタイプには現実を見誤る危険が伴っている。まず第一に、ステレオタイプは、ある環境内での平均的な行動に対する非常に狭い見方である。その見方は、観察者が故意でない形で観察した文化を誇張し風刺したものである。

第二に、人々はしばしば異なるものを間違ったものと同一視がちである。「かれらのやり方は我々のやり方と明らかに違うから、正しいはずがない」という見方である。最後に、ステレオタイプ〈型通りの見方〉は、同じ文化内の個人は必ずしも文化的な基準に従って行動していないという事実を無視している。個人はそれぞれの文化的体系にあっても自らの考えに従っているのである。

文化は世界共通の問題に異なった解答を与える組織はそこで働く人々にとってさまざまな意味をもつ。このことを説明するためには、文化によって意味が違ってくことを理解しなければならない。もし文化について、それが何であるかを示し他のものと比較できれば、国際ビジネスで対処しなければならない文化的違いについても理解しやすくなるであろう。

限られた数ではあるが、全ての文化において、人間が取り組むべき一般的で世界共通の問題がある。その〈共通の〉問題に対して用意する解答が文化によって異なるものであり、その選択した回答の違いによって、ある文化を他の文化から区別することが出来る。人類学者のF・クラックホーン(F. Kluckhohn)とF・L・ストロツベック(F. L. Strodbeck)<sup>2)</sup>は、5つの問題を提示している。彼らの主張によると、それぞれの社会は〈これら5つの問題に対して〉あらゆる種類の解答を用意できることを知りながら、その回答案に好みに応じた順番をつけている。そこで、各文化は「支配的」で好みにあった一連の価値を志向するようになるのである。この枠組みによると、人類が直面している5つの基本的な問題は以下の通りである。

1. 個人と他人との人間関係の問題(関係志

向)

2. その時点で人生の焦点となっている問題（時間志向）
3. 人間活動の様式に関する問題（活動志向）
4. 人類の自然との関係の問題（人類・自然志向）
5. 人間が生まれつきもつ自然の問題（人間・自然志向）

要するに、クラックホーンとストロツベックによると、仲間、時間、活動、自然との関係から生じる問題そのものは世界共通のものだが、それらの問題に対して選ぶ解決方法は文化によって異なるため、その答え方によって文化が区別できるというわけである。その解決方法は、人々が、人生に対して一般的に与える意味や、仲間、時間、自然に対して特別に与える意味によって異なるものである。

私の研究でも、他人、時間、自然との関わりで異なる解決方法を出す社会を基準に、文化についての7つの次元を区分している（第一章参照）。次章以降でこれらの次元を説明し、それらが異文化におけるマネジメントの過程にどのような影響を及ぼすかについて述べたい。

#### 要約

本章では、共通の意味がどのように生じ、それら共通の意味が明白なシンボルを介してどのように表わされているかについて述べた。文化は多重の層から成る。外側の層は製品や人工物などであるが、それらはもっと深いところにある根本的な価値や生活の前提をなすものを象徴するものである。それぞれの〈文化を構成する〉層は、互いに独立しながら相互補完的な関係にある。

文化の中核を成す共通の意味は、人間によって作られ、文化内の人々に受け入れられ、逆に人々を超越する。すなわち、ある集団にとっての共通の意味は、共通の意味の中にあっては物事に特別な解釈を与えるが、その集団が存続するために一層効果的な「解決方法」が求められている場合には、その意味は変化しうるのである。

文化は、人類が直面している3つの世界共通の問題に対してどのような解決方法をとるかによって区別される。それらの問題とは、時間、自然、

他人との係わりによるものだが、人類共通の問題でありながら解決方法は異なり、集団の文化的背景によって左右されるものである。以下に続く7つの章では、その解決方法の違いから生じる文化の種類をテーマにする。また、仕事との関係、マネジメント手段、組織構造に関する文化の重要性についても検討する。

#### 第4章 関係と規律

人々はどこにいても3つの起源をもつ問題に直面している。まず、友人、従業員、顧客、上司など他の人々との関係についての問題である。第2に、時間と老化の問題に対処しなければならない。そして、最後に、それが恵みになろうと脅威になろうと、外部の自然界とうまくやっていかなければならない。

私たちは、他人とどのようにつきあうかという点についてすでに5つの基本尺度を確認している。それらを抽象的な言葉で要約するのは易しいことであるが、その意味はやや難解と思われるかもしれない。そこで、私の解釈を括弧内に付け加えながら、もう一度それらをまとめてみよう。

1. 世界共通主義と個別主義（規律と関係）
2. 集団主義と個人主義（集団と個人）
3. 中立的と感情的（感情の表現範囲）
4. 限定的と周辺的（関与の範囲）
5. 実力と属性（どのように地位が与えられるか）

これらの5つの価値の源泉は、私たちがビジネスやマネジメントを行う方法に大きな影響を与える。同時に、道徳的なジレンマに直面した時の対応にも大きな影響を与える。これらの基本尺度で測ってどの位置にいるかということが人生を通じて私たちの信念や行動を指し示している。たとえば、私たちは誰でも確立された規律が個別の状況に必ずしも適合しない事態に遭遇する。〈そのような場合〉「正しい」とされていることを実行するであろうか、それともその場の状況に適應するであろうか。難しい問題を話し合っている時、結果がどうなろうと感情を強く表現するであろうか、それとも「称賛を得るような自己統制」を示



すであろうか。難解な問題に対して、その問題を部分に分けて理解するであろうか、それとも、全てを他の全てと関連づけて見るであろうか。地位や権力に敬意を払う際に、その地位や権力は実力で得たものとするであろうか、それとも、(年功、学歴、家柄のような)他の状況によるものと考えられるだろうか。これらのジレンマに対する解答は、全て文化によって異なったものになる。文化の目的には、くもし何らかの指針が示されなければどちらに決めたらよいか分からないような混乱状態に解答と行動上の指針を与えることも含まれる。

これらの内、第1のジレンマ、すなわち人間関係における世界共通主義と個別主義という問題について議論する前に、第2章で取り上げたミズーリ・コンピュータショナル・カンパニー (MCC) の迷えるジョンソン氏のケースを再び考えてみよう。彼は、業績主義的賃金制度の統一的導入について話し合うために15ヶ国の代表者が出席する国際人材会議の議長をつとめることになっている。MCC社の背景と同社の主な人事政策の要約は以下の通りである。

MCC社は、1970年代後期以来20ヶ国以上で営業を行ってきた。同社の最高経営者陣は、海外での売上が増加するとともに、国際的な調整に強い関心をもつようになった。海外での成長は、堅調に推移していたが、予測しがたいものであった。そこで、同社は、世界各地での業績を測定し評価するプロセスを調整する決定を行った。各国での営業活動に一層一貫性をもたせることも課題である。国別の違いについて全く無視しているわけではない。たとえばジェネラル・マネージャーはドイツで5年働いたことがあるし、マーケティング・マネージャーはシンガポールで7年間過ごしたことがある。

同社は、数多くの政策原理を導入し、世界各地の工場に浸透させることを決めた。同社は、世界中のMCC社の全社員に同社が基準とするものを知らせるために、「MCC社ではどのようにやるか」という共有可能な定義を作ることにした。この中には、人事、販売、マーケティングのために中央で調整された政策が含まれる予定

である。

多くの場合顧客も国際化しているため、この政策は、顧客の利益にもつながるはずである。MCC社は高い水準のサービスを提供しており、ますます国境を越えつつある顧客のビジネスにとっても有効であることを知らせる必要がある。MCC社は、ビジネスを行っているどの国にあっても、他社と区別できる一貫性のある標準的基準を達成する必要がある。すでに標準化を進めてきた政策の歴史があったのである。

### 報酬制度

2年前、同社は、激しい競争状況に直面して、中型コンピュータの販売とサービスに従事する社員に対して、それまでより差別的な報酬制度を採用することを決定した。ひとつの理由は、<報酬制度の変更で>アメリカ人販売員のモチベーションが向上するかどうかを見ることにあったが、さらに、最も成績の良い販売員が、もっと条件の良い競争企業にしばしば移ってしまうことに気づいたからでもあった。同社は、セントルイス地区で実際に活動している15名の販売員に対して2年間のトライアルを行うことにした。

### 業績主義的賃金制度の実験

実験は、以下の要素から成り立っていた。

- ・ 四半期ごとの売上看見合ったボーナスを導入し、トップセールスマンに対しては給与の100%を支給、2番目の成績の者には給与の60%、3番と4番の者には給与の30%を支給する。
- ・ 中型コンピュータの販売員全員の基本給を10%減額する。

トライアル期間のうち最初の1年間に該当する従業員の間で継続的な話し合いが行われた。5人の販売員が<その話し合いの結果>新たなシステムは彼らを不平等に扱っていると確信して同社を辞めた。総売上は、以上のすべての結果として増加しなかった。しかし、このような不運な結果にもかかわらず、経営陣は、この種の変更は必要であり受け入れられるのに時間がか

かるものと信じていたために実験を継続した。

### 世界共通主義と個別主義

アメリカのMCC社は、勿論、世界共通主義的な文化の下に活動している。しかし、この事例では、世界共通主義的な解決方法は、個別主義的な問題に直面している。この〈世界共通主義をとるか個別主義をとるかという〉最初の判断基準は、私たちが他人の行動をどのように判断するかを決めるものである。ここに2つの「純粹」だが代替的な判断の型がある。ひとつの極端な型としては、私たちが属する文化内で世界共通に適用される基準に忠実な場合である。「嘘をついてはいけない。盗んではいけない。己の欲するところ人にもこれを施しなさい。」(黄金律)などである。この正反対の極にあるのは、私たちが知る人々への特殊な義務を優先する場合である。「Xは親友だから、彼には嘘をつかないし、彼のものは盗まない。お互いに親切にしなければ傷つくだろう」というわけである。

世界共通主義的あるいは教条主義的な行動は、抽象的になりやすい。スイスやドイツのような非常に教条主義的な社会で、信号が赤の時に道路を渡ろうとしてみなさい。自動車が来ない場合ですら周囲から非難の圧力が加わるであろう。それ〈教条主義〉は、また、規則を破る者はすべて同じ罰を受けるという意味で平等主義につながりやすい。しかし、〈規則が適用される〉範囲によって状況は変わる。たとえば、「己の欲するところこれを施せ」という場合、その「相手」が人間でないとされたら、この規則は適用されない。最後に、教条主義的な行動は、規則の効力を弱めるような例外を認めたがらない傾向がある。規則違反の行動に対して例外を認め始めるとシステム全体が崩壊する恐れがあるからである。

個別主義的判断は、現状の例外的性格に焦点を当てている。この人物は、単なる「一市民」ではなく、愛や憎悪に基づく特別な資格をもつ、友人、兄弟、夫、子供や個人的に唯一重要な人である。したがって、規則がどうであれ、この人物を支え、守り、斟酌する。

この両方の社会から来たビジネスマンは、お互いに相手を墮落した人間だと見るだろう。世界共

通主義者は、個別主義者を見て、「彼らはずっと友人しか助けないので信用できない」と言うだろう。個別主義者は、逆に、世界共通主義者を見て、「友人すら助けることができない人々は信用できない」と言うであろう。

現実には、私たちは、これら両者の判断を用い、多くの場合、両者の判断が相互に補強することを知っている。ある女性従業員が仕事場でハラスメント(性的いたずら)にあった場合、「ハラスメントは不道德で会社の規則に反する」とか、または、「ジェニファーにとって辛い体験であり、精神的に彼女を傷つけた」として、このことを認めないであろう。世界共通主義者の上司は、「女性は職場でハラスメントを受けるべきではなく、それは間違っている」という規則に従うであろうし、個別主義者は、可哀相なジェニファーに苦痛を与えたという事実に基づいて、このことを認めないであろう。

問題はいつもこの例のように簡単に一致しない。時には、世界中どこでも適用できるとみられる規則がその場に特有なケースに必ずしも合致しない場合がある。規則が想定するより複雑な状況があるわけである。セント・ルイスに本社のあるミズーリ・コンピューショナル・カンパニーが諸外国の従業員に一般的な政策ガイドラインを適用しようという先ほどの事例の続きを見てみよう。

MCC社は、最近、小さいながらも成功しているスウェーデンのソフト会社を取得した。その企業は、3年前に社長と息子のカールによって設立されたが、12か月前には卒業したばかりの娘クララと一番下の息子ピーターが入社していた。MCC社は、その企業を取得して以来、多額の資本を投下し、同社のコンピュータのスウェーデンにおける配給とサービス<の権利>を与えたので、<その企業の>業績は急激に伸びていた。

MCC社は、販売員への報酬は、激化する市場競争を反映したものでなければならぬと確信しており、報酬の少なくとも30%は個人の成績に従うべきと命じていた。本年の初めに、カールは非常に裕福な妻と結婚したが、この幸福な結婚が彼の営業成績に良い影響を与えていた。

彼は容易に30%のボーナスを獲得できたが、その額は彼の総所得に比べれば少ないものだった。彼の所得には彼の妻からの収入と会社を売った際に入った金額も含まれるからである。

ピーターは結婚もそれほど幸福とも言えず収入においてもそれほど多くはなかった。彼の営業成績は平均程度であったので、＜差別的な報酬制度の下では＞彼の所得は減少し彼はあまり余裕がもてない状態であった。学生結婚をしたクララは、2人の子供をかかえている上に、今年、飛行機事故で夫を亡くした。この悲劇で彼女の営業成績はふるわなかった。

国際販売会議において、MCC社の各国のマネージャーは、それぞれの国の給与とボーナスの範囲について報告することになっている。スウェーデン企業の代表は、業績に対しては報酬が与えられなければならないし、企業のなかには家族を失った者が多くいることから、えこひいきは出来ないと信じている。しかし、彼の子供たちの特異な境遇から、この種の競争が決して公平でないことを知った。増額によって動機づけられるより、減額によって傷つく方が大きいのである。彼はこの状況をアメリカの人事担当(HR)チーフと英国の代表に説明しようとしていたが、両者とも懐疑的に見え弁解ばかりしていた。彼＜スウェーデンの代表＞はこの両者の態度に従っていた。

その状況を知っているフランス、イタリア、スペイン、中東の代表は、不審の目でじろじろと見ていた。＜もし、スウェーデンの代表が助けを求めたら＞彼らは、この問題に関して彼を支持したであろうが、実際にはそうしなかった。彼の家族は後に失望したと語った。何のために同社に加わったのだらうかと思ったのである。

MCC社のケースからのこのエピソードは、世界共通主義者と個別主義者の見解が必ずしもいつも合致するとは限らないことを示している。あなたの属している文化、あなたの性格、宗教、そしてそれらが結びついたものによって、あなたはどちらかのアプローチを好むことになろう。

### 世界共通主義と個別主義に関する国別差異

この＜世界共通主義と個別主義という＞文化的基準についての研究の多くはアメリカのものであり、アメリカの文化的な好みに影響されている。世界共通主義は本質的に近代化の特質を示すものであり、より複雑で発展した社会の特徴であるというコンセンサスが、研究者の中で生まれつつある。逆に、個別主義は、比較的小規模で、一般的には、皆がお互いを個人的に知っているような田舎のコミュニティの特徴をもつというのである。そこで暗に示されている意味合いは、世界共通主義は洗練されたビジネス慣行と合致しており、世界中の国がアメリカと似通ってくることによって一層望ましい状態になるだろうということである。

私は、この結論には同意しない。そのかわりに、私は、文化的なジレンマは、それぞれの文化的な好みによる優位性を理解する過程で解決されると信じている。富の創造と産業の発展は、より特殊で個別的なケースや状況を内包する世界を築く過程であるべきであろう。

以下に紹介する状況設定(story)は、(アメリカ人である)ストウファー(Stouffer)とトビー(Toby)<sup>9)</sup>によって作られたもので、我々の研修で使われているもう一つの教材である。それは、世界共通主義と個別主義の対立によるジレンマを扱っている。

あなたは、親友が運転する車に同乗しています。その親友が歩行者をひいてしまいました。あなたは、その区間の制限時速が20マイルだったにもかかわらず、彼が時速35マイル以上のスピードを出していたことを知っています。目撃者は他にいません。彼の弁護士は、時速20マイルで運転していたとあなたが証言すれば、彼を重罪にしないで済むと言っています。

あなたの友人は自分を守るためにあなたに対して何らかの権利をもっているのでしょうか。

la 私の友人は、遅いスピードだったと私が証言することを期待する明らかな権利をもっている。

Ib 彼は、ある程度ではあるがそのような権

利をもっている。

lc 彼は、そのような権利はもっていない。

宣誓の上で証言する義務と友人としての義務に鑑みて、あなたはどのように思いますか。

ld 時速20マイルで運転していたと証言する

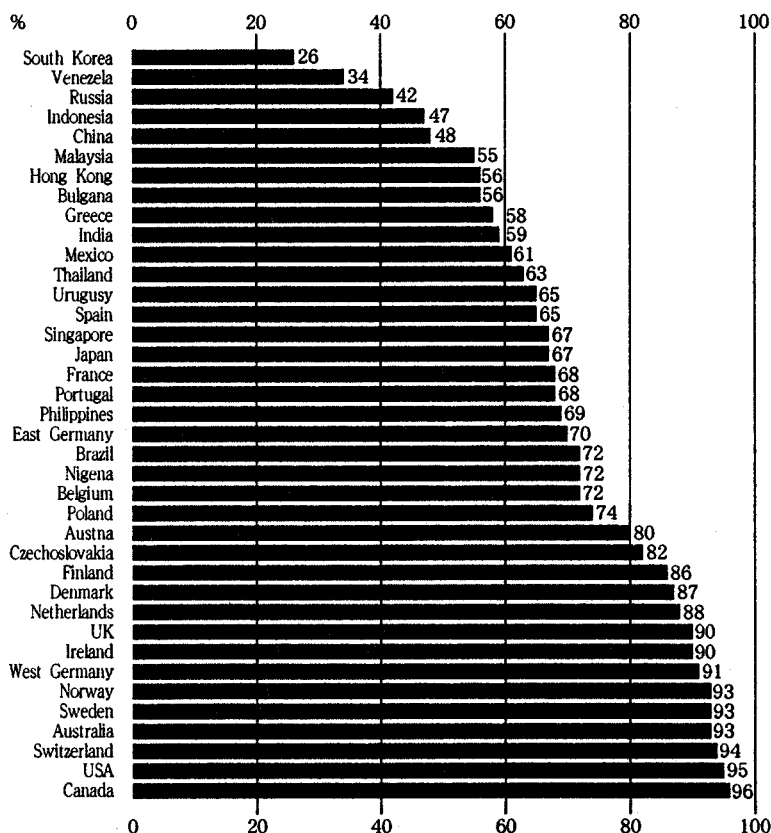
le 時速20マイルで運転していたと証言しない

図表4.1は、これらの質問をさまざまな国の人々にした結果である。グラフのパーセンテージは、友人がそのような権利をもっていないと答えた人と、ある程度の権利はもっていると思うものの実際には証言しないと答えた人の合計（cまたはb+e）を示している。北米やほとんどの北ヨーロッパの人々は、この問題に関してほぼ全員が世界共通主義者の回答をしている。ところが、フ

ランス人や日本人では、その比率が70%以下に下がり、ヴェネズエラでは3分の2の人が友人を守るために警察に嘘をつくと答えている。

何度も行った私のセミナーの回答によると、世界共通主義者は、重大な事故になればなるほど、友人を助ける義務は小さくなると考えている。彼らは「法律を破っている」という自戒の念をもっているため、「歩行者が重大な被害を受けた場合は法律を守らなければならない」と考えているようである。このことから、世界共通主義は〈個別の事情の共通項を含むために〉個別主義によって排除されることはめったにないと思われる。それ〈世界共通主義〉は道徳的な理由によって生まれた第一原則である。個別の特殊事情をふまえてこそ世界共通の法律が必要と考えているのである。

ところが、〈反対に〉個別主義的な文化にあっては、歩行者の被害が重大なものになればなるほど友人を守ろうとする傾向がある。彼らは、「私



図表4.1 自動車と歩行者

個別主義よりも世界共通主義的立場を選んだ回答者の比率（上記回答のcまたはb+eと答えた者の合計）

の友人が法律上重大なトラブルに巻き込まれている以上私の助けをもっと必要としている」と考えるようである。世界共通主義者は、このような態度を墜落〈corrupt=語源は崩壊〉と見做すであろう。我々皆が身近な人のために嘘をつくようになったらどうなるであろうか。社会は崩壊してしまうのではないか。〈世界共通主義者の立場からすると〉このような議論が確かに成立する。しかし、心と友好関係の論理を基礎とする個別主義は、市民は自らは最初に法律を破らないという反論を用意しているかもしれない。あなたは自分の子供を愛していますか、それとも、その子に法律書を贈りますか？その法律が墜落したエリートに操られた危険な手段（weapon）になったとしたらどうしますか？不正かどうかを判断できるのはあなたです。

私はかつて研修でこの種のジレンマを提示したことがあった。フランス人の参加者のグループの中に、フィオーナ（Fiona）という名のイギリス夫人がいた。フィオーナは、歩行者の被害状況を尋ねることから議論を開始した。被害状況が分からなければ質問には答えられないというのである。グループの他のメンバーが彼女に何故それが欠くことのできない必要な情報なのかと尋ねた時に、フランス航空会社の従業員であるドミニーク（Dominique）が口をはさんだ。「それは当然ですわ。歩行者が重傷を負ったり死亡していたら、私の友人は私の助けを期待する絶対的な権利をもつことになるからでしょう。それ以外の場合は、分からないけれど」と言ったのである。フィオーナは、少しばかり苛立った表情になったが、それでも微笑みながら「それは驚きですわ。わたくしはまったく反対のことを考えていましたの」と語った。

このことから、〈世界共通主義と個別主義という〉二つの行動信条のうちどちらを「頼みの綱（anchor）」とするかによって答えが違ってくることが分かる。どの国にあっても、例外的なケースは人間的なルールで判断すべきであり、そのようにして共通と特殊の問題を理想的に解決すべきと考えるであろう。だが、問題は出発点そのものが違っているということである。

図表 4.1 から、世界共通主義者は、教会が聖書

に忠実であるプロテスタントの文化において比較的一般的に見られることが分かる。〈プロテスタント文化では〉神と信者の間には人間的な仲介者は介在しないし、誰も個別の告白を聞いて罪を許し特別の承認を与える裁量をもちあわせていない。〈これに対して〉カトリック文化の多くは、相対的で個別主義的な温情を保持している。人々は戒律を破りながら個別の状況に思いやりをよせることができる。カトリック教徒にとっての神は彼ら自身に似ている。一步進めて、神は、あなたの友人が愚かな歩行者が飛び出してきて不運にも事故を起こしてしまった場合など、その友人のために嘘をつくことに恐らく理解を示すであろう。

世界共通主義的な文化を強くもつ国では、葛藤を裁判で解決しようとする。最近アメリカで自動車保険について書かれた本のタイトルは「私をひいてくれ。私はお金が欲しい」である。事実、世界で最も訴訟好きな社会といわれるアメリカでは、相対的には個別主義的な日本に比べて人口あたりの弁護士の数が極めて多くなっている。世界共通主義的になればなるほど、真実を守るための機関（institution）が一層必要になってくる。偶然かも知れないが、世界共通主義とペットフードに支出する一人当たりの費用の間にも強い相関関係が見られる。これはペット所有者の数のことではない。個別主義的なフランスでは、世界共通主義的なドイツより多くの犬が飼われているが、フランスの犬は家族の一員として〈家族の食べる〉食事の残り物を食べている。それ〈ペットフード〉は、弁護士が食べるものとは無関係だが、この〈相関関係の〉背景には、世界共通主義的な社会における人間不信がある。犬は、弁護士と同様に、相互不信から起こりうる争いから身を守る機関（institution）なのである。

しかしながら、どの国の人もルールによっては世界共通主義的になることもある。交通事故の件では個別主義的であったフランスとブラジルのマネージャーが、食事に関する件では世界共通主義的な義務を表明している。それは、ストUFFERとトビーによって書かれた次のような状況設定（scenario）についてである。

あなたはレストランの新装開店について毎週コラムを書く新聞記者です。あなたの親友が全ての財産を投げうって新しいレストランを開業しました。あなたはそこで食事をしましたがひどい味だったとします。

あなたの友人は彼女のレストランについてうまいぐあいに記事を書くよう期待する権利をもっているでしょうか。

- la 彼女は友人としてそのような権利を明らかにもっている。
- lb 彼女は友人としてそのような権利をある程度もっている。
- lc 彼女は友人としてそのような権利はもっていない。

あなたは読者に対する義務と友人に対する義

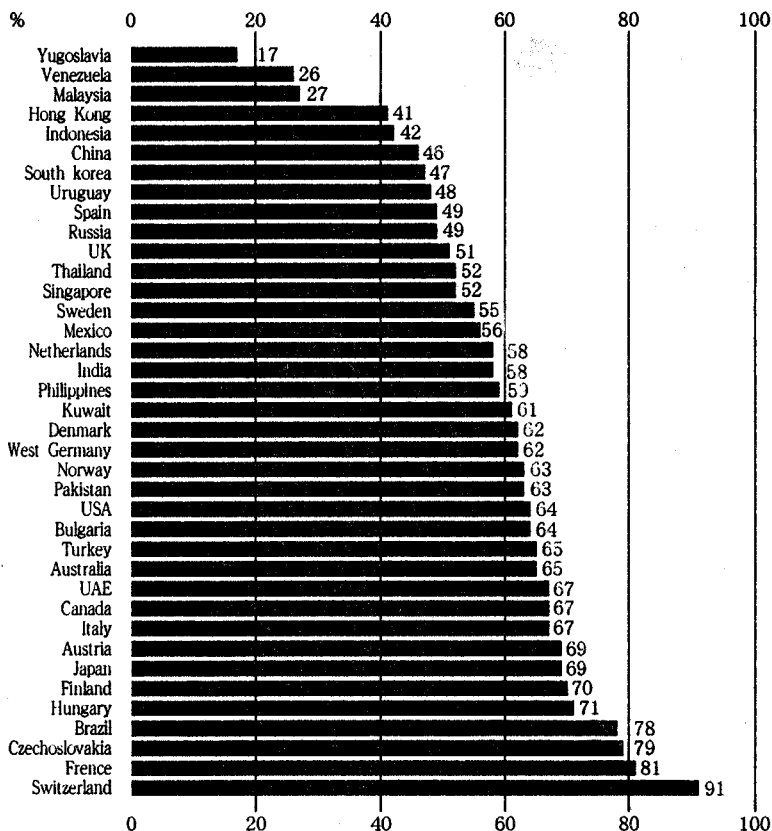
務に鑑みて脚色した記事を書くでしょうか。

ld はい

le いいえ

この2番目の事例では、ジャーナリストとして、あなたの友人のためではなく世界中の読者全てのために書くべきであるというのが世界共通主義者の立場である。あなたの義務は「事実に基づいて中立を保つ」ということである。文化によっては、法律的なことより味に関するの方が世界共通主義的に重要な問題と考えるようである。彼らにとっては、味を誤って評価することの方が、歩行者にふりかかったトラブルをそのままにしておくより重大なのである（図表4.2参照）

この次元（dimension）を測るために使う私の3番目のジレンマは、ビジネス上の秘密会議に関する守秘義務についての問題である。



図表4.2 まずいレストラン

嘘の記事を書かないと回答した者、または、友人が助けを期待する権利はないと回答した者の比率（上記回答のcまたはb+eと答えた者の合計）

あなたは秘密の取締役会から帰って来たところ  
 です。あなたには親友がいますが、彼女は、  
 取締役会の決定が知られる前に市場から撤退す  
 ることができなければ破産すると思われま  
 す。たまたま今晚その友人宅で夕食をと  
 もにすることがなっています。

あなたの友人は、あなたから内密情報を漏ら  
 してしまうことを期待する権利をも  
 っていますか？

- la 彼女は友人としてそのような権利を明  
 らかに持っている。
- lb 彼女は友人としてそのような権利を  
 ある程度持っている。
- lc 彼女は友人としてそのような権利はも  
 っていない。

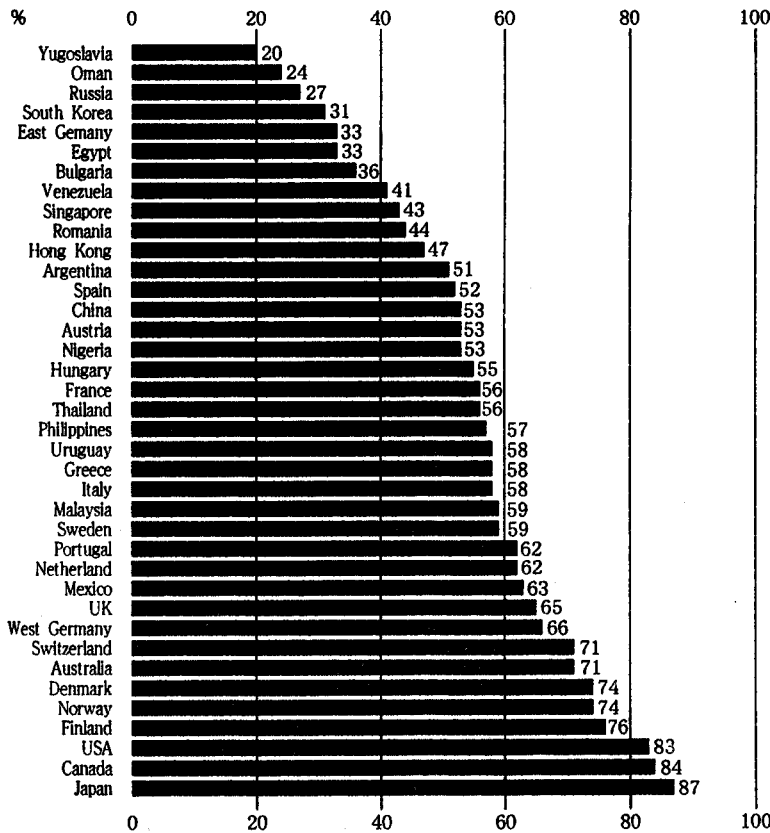
ていない。

会社に対する義務と友人に対する義務に鑑  
 んみて、あなたは彼女に内密情報を漏ら  
 しますか？

- ld はい
- le いいえ

このジレンマと既述の2つのジレンマに  
 関する回答を比べてみるといくつかの興  
 味深い違いがある。特に、前の2つの事  
 例で個別主義的な日本人は、この企業  
 秘密に関する件では強い世界共通主義  
 者的解答を示している。恐らくその状  
 況が特定の個人より広い範囲だからで、  
 ここでは、ある集団や企業への忠誠心  
 とその集団の外にいる個人への忠誠心  
 の対立が問題なのである。

このジレンマは、5章で考察する集団主義と個



図表4.3 内部情報

友人に内部情報を漏らさないと回答した者、または、友人がそのような期待を持つ  
 権利はないと回答した者の比率（上記回答のcまたはb+eと答えた者の合計）

人主義の問題でもあろう。また、これらのジレンマは、合理性の問題とも関連しているので、国ごとの違いの意味については注意深く解釈する必要がある。

### 国際ビジネスにおける世界共通主義と個別主義

企業がグローバル化すると、ほぼ必然的に世界共通主義的思考をするようになる。結局、製品やサービスは世界中の人々に幅広くゆきわたるようになるし、それが売れるというのは世界的に共通のアピールをしている「証し」でもある。それは、製品を製造したり管理 (managing) したり消費者に配給する方法も世界共通であるべきという考えにつながる。世界共通主義と個別主義のジレンマが生じる以下のいくつかの分野の例を考えてみたい。

- ・契約
- ・出張の時間的意味
- ・本社の役割
- ・職務評価と報酬

#### 契約

契約の重みが大きいのが世界共通主義的な文化の生活様式である。契約は、一定の法則にしたがって合意を記録し当事者が履行すべきことを成文化する役目を果たす。それはまた、〈成文化された〉合意に対する同意をも意味し、当事者が取り決めに従わない場合には償還請求権〈合意した通りに行わせる権利〉を与える。交渉の過程に弁護士を介在させることによって、どんな契約違反も費用がかさみ、たとえそれが不都合であることが後で分かったとしても最初に約束したことは守らねばならないことを、当事者に周知徹底させることができる。

法律的な契約は、より個別主義的なビジネスパートナーにはどのように受け取られるのであろうか。〈個別主義的な文化では〉人々が約束を守る別の理由がある。彼らは個別の案件ごとに仲間との個人的な人間関係をもっている。もし契約の必要条件や罰則条項を厳格に持ち出すならば、法的に拘束されない事柄で相手をごまかそうとするだろう。自分たちを信じていないと感じる相手には相応に不信な行動をとるかも知れない。あるいは、

世界共通主義的なビジネスパートナーとの関係を取りやめるかも知れない。なぜなら事前の警告に恐れをなしたり、契約条項が厳格すぎて良好な仕事上の人間関係が築けないからである。

世界共通主義的文化の人間がより個別主義的文化の人を相手にビジネスを行う時に陥り易い重大な落とし穴は、人間関係の重要性を無視しがちなことである。世界共通主義者が契約を文字どおりきっちり受け取るのに対し、個別主義者は契約を大まかなガイドラインや近似的なものとしか見なさないものである。個別主義者は、契約をできるだけ曖昧なものにしたり彼らを拘束する条項に反対したがるものである。これは必ずしも逃げ口上を作るためではなく、相互の便宜 (mutual accommodation) を好むためである。日本の経済力が向上するにともなって、世界共通主義者が自動的に優越しているとは言えなくなってきた。良好な顧客との関係や従業員との関係が契約で定められたものより重要なものを含んでいるかも知れない。その上、人間関係は、契約に欠如しがちな柔軟性や永続性をもっている。アジア、アラブ、ラテン系のビジネスマンは、状況が変化すれば契約も修正される (qualified) ことを期待するかも知れない。

カナダのボールベアリングメーカーとアラブの機械製作所で10年間の契約が交わされ、ボールベアリングの年間最底発注数量が取り決められていた。ところが、6年たって中近東からの注文がなくなった。カナダメーカーの最初の反応は「これは違法だ」ということだった。

カナダメーカー側はアラブのこの顧客を訪問したが、それは混乱に輪をかけただけだった。契約はアラブ側によって明らかに一方的に破棄されたが、その理由は、カナダの契約署名者が会社を辞めたからだったのである。俗に世界共通と言われる法律ではあるが、アラブ人の観点に立つと、〈署名者が退職した以上〉もはや有効ではなくなったと見られたのである。特に、カナダ人は、売ったボールベアリングが一度も使われていないのを知って、この論理に何とすることができらうか。製品は、法的な義務を感じてではなく、契約署名者であったカナダ人への個別の忠義のためだけで購買されていたのである。



### 出張の時間的意味

北アメリカ、イギリス、オランダ、ドイツ、スカンジナビア諸国の世界共通主義的なビジネスマンは、個別主義的な文化圏を訪問する時、いつもより長い時間をかける方が懸命である。個別主義者は、急ぎの訪問には不審をいただくことがある。親しい人間関係を築くためには契約を交わすために要する時間より通常は2倍の時間が必要である。製品の品質は個人的な関係の質と同等と考えられるわけで健全な人間関係と信頼関係を創り上げることが重要である。ロールス・ロイスは、近年トヨタに買収の期限を示したが、トヨタはすぐに交渉から降りた。この〈互いを知る〉プロセスは相当な時間を要するが、個別主義者にとっては、親しくなるための時間は将来のトラブルを回避することで〈将来の〉時間を節約することでもある。もし現在の時間を惜しむなら、人間関係は不安定なものになりやすい。

### 本社の役割

世界共通主義的な色彩の濃い西洋諸国では、本社が、マーケティング、生産、人事についてグローバルな観点から中心的役割を果たす傾向にある。しかし、私の経験から判断すると、より個別主義的な文化圏における本社の指令は現地に十分徹底されないようである。現地では、さまざまな集団が独自の基準を展開しており、それが結束を生み中央からの指令に抵抗を示す。本社との間には子会社によって創られた階層状の境界があって、〈本社の指令が変質するような〉微妙な差異が生まれる。

個別主義的集団は、特に上司との関係など人間関係を通じて満足を得る。一般的に、より個別主義的になればなるほど、雇用者と従業員との絆は強くなる。こうした〈個別主義的〉文化にある雇用者は、安全 (security)、所得 (money)、地位 (social standing)、温情 (goodwill)、社会・心理的支援 (socio-emotional support) など幅広い満足に従業員に与えようと努力する。その〈個別主義的な雇用者と従業員の〉関係は緊密で長く続くのが典型である。離職率は低く雇用は長期に及ぶ。現地のトップは、こうしたことの全てが外国のオーナー〈本社〉のお陰で達成できたの

ではなく、自分たちの成果で実現したと主張したいのである。メキシコに支店を持つアメリカの銀行が調査したことによると、メキシコの現地スタッフは、世界共通主義的の圧力を最小限にとどめるために、アメリカ本社からできるだけ離れた立場をとっていることが分かった。

現地子会社は、しばしば本社の指令に従うふりをして、儀礼的な「茶番劇」を演じることがある。彼らは監視の目がある間は指令どおりのしぐさをするが、本気で指令を受け取っていない。本社の関心が違う方向に向かうやいなや、元通りの生活が始まるのである。

### 職務評価

本社から出向しているマネージャーは、たいいていの場合、本社の人事政策を現地でも採用するように求められている。この世界共通主義的システムは、全ての職務内容が記述され、その職務記述に相応しい能力を持つものを採用し、採用者は雇用契約に記述されている要件に照らして評価される。そのため、その論理は、確かに「文化と無関係」で、明らかに公平で世界共通の管理方法のように思える。このシステムは、戦後の経済成長期に、特にアメリカの多国籍企業が急成長した際、脚光を浴びたものである。アメリカの多くの従業員が公正な職務評定と昇進の方式を必要としていたためにこの方式が採用され、またたく間に他の先進国に普及したのであった。労働組合は、この方式が専断的処罰や反組合的活動から組合を守るものと見て、この方式を支持した。決められた仕事を行う上で明らかな失敗をしない限り労働者を辞めさせることは出来ないからである。事実、そのような規則のために多くの従業員が守られた。マネージャーは首尾一貫した行動をとらねばならなくなり、寛大な処置〈アメ〉と無慈悲な手段〈ムチ〉を使いわけることができなくなった。

アメリカ陸軍のヘイ (Hey) 大佐によって考案されたヘイ職務評価制度 (HAY job evaluation system) と呼ばれるシステムが、さまざまな職能の基準賃金を評価するために今日広く使われている。〈この制度では〉各職能とそれに含まれる職務が、従業員とその直接の上司および同様の仕事をしている人を含む検討委員会で数値化され

る。これによって内部の一貫性が維持され、賃金や訓練の変更を行わずに企業のネットワークを通じて異なる子会社間で〈人事評価を〉移転することが容易になっている。通常は現地の状況に合わせて物価調整手当のような形で多少の修正が行われることがあるが、それ以外は統一性は保たれている。これらは全て極めてもっともらしく思えるし、全ての手続きは慎重に完成された事務処理を経ているかも知れない。しかし、より個別主義的では実際にどのようなことが起こるのであろうか。

次に述べるような事件が石油の多国籍企業で起こった。ベネズエラのマネージャーを前に、本社の代表が研究開発部門のためのヘイ職務評価制度について新しい提案を行っていた時のことである。本社側は、職能と職能遂行者との間に多少のズレが生じるだろうから職能水準を決定する「基準」をこれから導入するつもりであると説明した。ベネズエラ側は大きな拍手をもって〈この提案に〉賛意を示した。

なごやかな昼食をとりワインをしばらく飲んだ後、数人のベネズエラ・マネージャーが饒舌になった。彼らは、「我々が実際にどうしているか聞きたくはありませんか」と言って、研究部門におけるベネズエラ流の人事評価について知りたくはないかと尋ねた。すでに「公式見解〈タテマエ〉」を知らされていた本社代表は実際のやり方〈ホンネ〉を尋ねた。

現実には複雑な職務評価制度よりずっと単純だった。毎年、評定が一巡した後、6人から成るマネジメント・チームが会議を開いて昇進させる最適な人物を決定する。選ばれた従業員は、本社の要求する職務規定を作成するために人事部に急いで駆けつけるわけだが、人事はすでに個別の職能に応じた点数配分を〈マネジメント・チームから〉知らされているというのである。

これは因果関係が逆転してしまった面白い例である。最適な人物を「選ぶ」ために職務規定と評価があるのではなく、まずその人物が非公式かつ直感的に選出されて後に職務規定と評価が作られるのである。

これは、共通のものが個別のものを導く〈共通主義的〉やり方と、個別の人間が共通のやり方を

選ぶ〈個別主義的〉方法のいずれが適切かという問題につながる。ベネズエラの上司は「私の部下の昇進を決定するのは、ヘイ大佐ですか、それとも、私ですか?」と言ってのけたが、この種の疑問の輪は、8章で業績と評価について検討する際にも生じる。

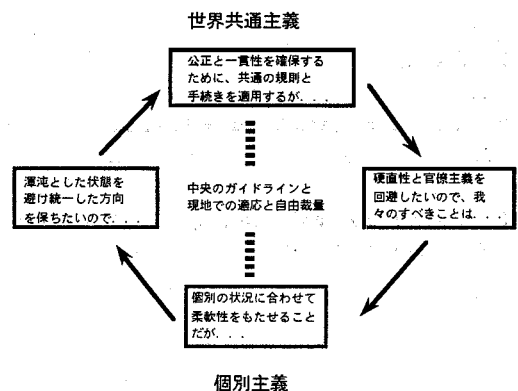
### 世界共通主義と個別主義の調和

本書では、7つの文化的対立点を紹介するが、その一番目である世界共通主義と個別主義は、その両極端が同じ人間の中にいつも共存していることが発見される。もし〈歩行者のケースで〉世界共通主義的解答をした者でも、運転をしている友人を父親や娘に置き換えてみれば、ジレンマの両極端が相互に非常に近いものであることが容易に理解できよう。過度に両者を対立させないことで異文化との出会いを有益なものにすることができる。図表4.4は、チャールズ・ハンブデン・ターナー (Charles Hampden-Turner)<sup>5)</sup> が考案した方法論を表している。

最後に、MMC社のジョンソン氏のケースに戻ろう。

- 世界中で、特に個別主義的な文化で、業績主義的賃金制度を導入したらどうなると思うか?
- 他の従業員の給与から30%、60%、100%のボーナスをとることを公平と思うか?
- 高い業績をあげている者の士気は、他の従業員の犠牲が払われていることにより、上がるであろうか、それとも下がるであろうか。
- この〈賃金制度の〉変更現地の経営陣が心

図表4.4 世界共通主義と特殊主義の調和



- から協力するであろうか、それとも変更を回避する道を捜そうとするであろうか。
- ・ 現地の経営陣は今回の変更を通じて個別の地

区で誰が業績を上げているかを選ぶことができるように販売地域を編成する力をもっているだろうか？

### 世界共通主義と個別主義の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

世界共通主義者	個別主義者
1. 人間関係より規則を重視する	1. 規則より人間関係を重視する
2. 法的な契約を進んで作成する	2. 法的な契約は容易に変更される
3. 言葉や契約を尊重する人が信用される	3. 変化する相互関係に心を配る人が信用される
4. 合意した事実が唯一の真実である	4. 当事者により複数の見方がある
5. 取り決めは取り決めである	5. 人間関係が作りだす

### ビジネスを行う上での助言

世界共通主義者を相手にする（個別主義者に対して）	個別主義者を相手にする（世界共通主義者に）
1. 黙従を強いるような「合理的」で「専門的」な議論やプレゼンテーションに対し準備をする	1. どこへ行くかわからないような「回りくどい」「見当違い」の個人的発言に対し準備する
2. 「仕事だけの」非人格的態度を無礼と見ない	2. 「あなたのことを知りたい」という個人的態度をつまらぬ話と見ない
3. 不審な時は弁護士と共に法的根拠をたたく	3. 法的な「保護手段」の個人的意味あいについて慎重に検討する

### マネジメント上の助言

世界共通主義者を相手にする場合	個別主義者を相手にする場合
1. 一貫性と統一性のある手続きをとるように努める	1. 非公式のネットワークを築き個人的な理解を行う
2. ビジネスの正式な変更方法を確立する	2. 定例的な活動の非公式な変更を試みる
3. システムの変更を通じて自分を変える	3. 人間関係の変更を通じてシステムを変える
4. 変更は公表する	4. 個人的な手段を使う
5. 全てのケースを同じように扱うことで公平を実現するようにする	5. 個別のケースに対応することで公平を実現するようにする

(1996. 10. 4 受理)

### 注

- 1) Geerts, C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.
- 2) Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. L., *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Connecticut, 1961.
- 3) Stouffer, S.A. and Toby, J., "Role Conflict and Personality", *American Journal of Sociology*,

LUI-5, 1951, pages 395-406.

- 4) Zurcher, L. A., Meadows, A. and Zurcher, S. L., "Value Orientations, Role Conflict and Alienation from Work; a Cross-Cultural Study", *American Sociological Review*, No.30, 1965, pages 539-48.
- 5) Hampden-Turner, C., *Chariting the Corporate Mind*, Basil Blackwell, 1991.