

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)

Fons Tronpenaars, *Riding the Waves of Culture:
Understanding Cultural Diversity in Business*,
Translation No. 3

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1)」「(長野大学紀要第17巻第4号、1996年)および「その2」(同第18巻第3号)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。

著者フォンス・トロンペナース (Fons Trompenaars) は、世界中どこでも通用するような異文化経営の一般的なアプローチはないとした上で、文化についての定義を行い、独自の切り口と調査データをもとに異文化経営について独自の理解を述べている。

まず、文化についての彼の理解であるが、これについては下図のような図によって示した定義が最も分かりやすい。彼によれば、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。

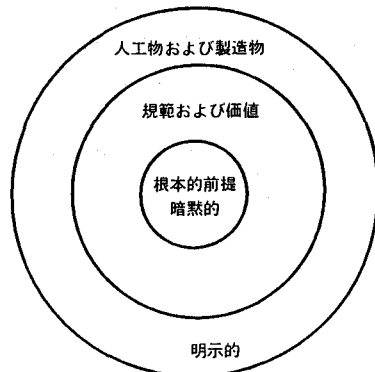
外側の層は「明白な文化」と呼ぶもので、言葉、食事、建築物、家、遺跡、聖堂、市場、流行、芸術など実体のはっきり目えるものであり、より深い文化を象徴するものである。

中間の層は「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、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。

中心にあるのは「暗黙の了解事項」としての「根本的前提」である。これは、ある集団が長年の間に作り上げた解決法であり、個別の自然環境に無意識のうちに適応してきた方法である。

このように、文化を「ある集団がもつ特有の解決方法」と規定した上で、トロンペナースは、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。



図表3.1 第3章に示された「文化の三重構造モデル」

* 助教授

そして、さらに第一の人間関係について、彼は以下の5つの問題を挙げている。

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. 限定的と周辺の（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）

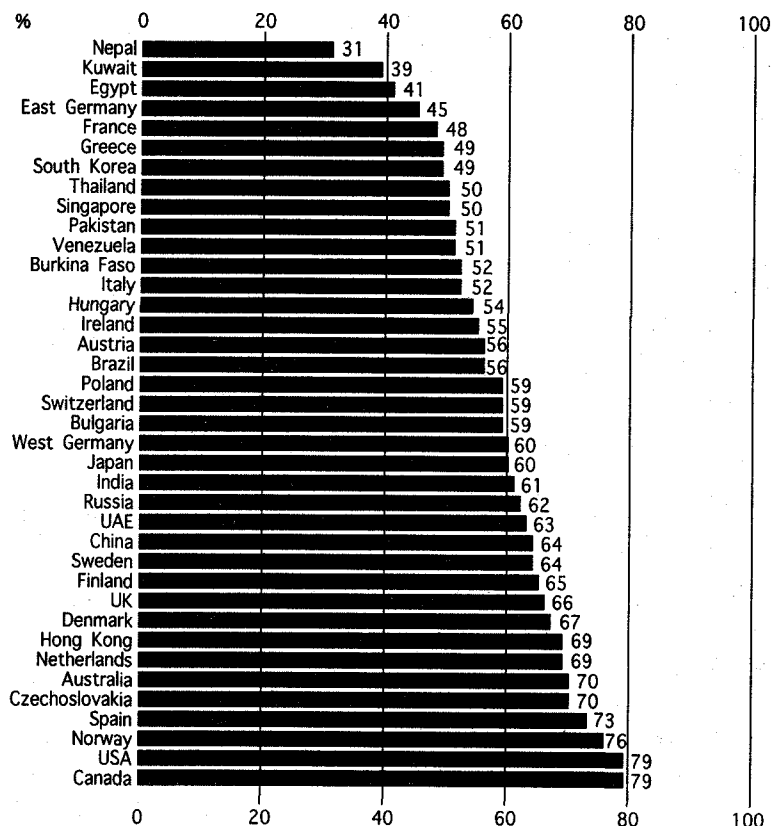
したがって、5つの人間関係の問題に、時間と自然の問題を加えて7つの問題群を提示している訳だが、この7つの問題群について、2章から10章までを割いて個別に論じている。今回、翻訳にあたる第5章は、このうち、上記2番目の「集団主義と個人主義（集団と個人）」に関するものである。

第5章 集団と個人

個人の願望と集団の利害の葛藤は、人が他人と

どのようにかかわっているかをはかる5つの尺度のうち2番目の選択基準である。あなたは他人とかわる時に、個人的願望をまず見つけてその後に集団の利害との差を埋めていこうとしますか、それとも公共や集団の便益をまず優先しますか。

（パーソンズとシルズ¹⁾によって）個人主義（individualism）は「主に自己に向かうもの」と記述され、集団主義（collectivism）は「主に共通のゴールや目標に向かうもの」とされている。この両者にはそれぞれ優劣つけがたい論拠があるかもしれないが、最初の選択基準と同様に、文化というものは、思考過程でこれらの〈個人主義か集団主義かの〉のいずれのアプローチをとるかによって典型的に異なってくる。世界共通主義と個別主義を対比した例に比べるとあまりはっきりとした違いは表わされていないが、以下の質問に対する15,000人の管理者の回答は、この〈個人主義と集団主義の〉文化との関連を示している。



図表5.1 生活の質の向上

個人の自由を選んだ回答者の比率（上記質問に対してAと答えた者の合計）

2人の人間が生活の質を向上させる方法について議論をしています。

- A. 個人が可能なかぎりの自由を得て自己を成長させる最大限の機会を得たときに、結果的に生活の質が向上する。
- B. 個人がいつも他人のために尽くすときに生活の質が向上するのであって、たとえそれが個人の自由や成長を阻害することであってもやむを得ない。

あなたは一般的に意見としてAとBのどちらの論拠を支持しますか。

図表5.1が示すように、最も個人主義的傾向を示したのはカナダ人で、その次に僅かの差でアメリカ人、ノルウェー人、スペイン人と全て70%以上の回答者がAを支持している。ヨーロッパ人の中で最も低い支持率を示した国民の中にフランス人の48%があって、これに多少驚かれるかもしれないが、フランス人が8月の同じ日にそろって〈集団で〉夏期休暇をとることを思い出していた。オランダでは（親類と出会わないように）休暇は分散してばらばらにとるが、フランス人は一緒に休暇を楽しむために地中海クラブに入っているのである。ところが、フランス人はフランスや家族という集団のなかでは集団主義的だが、他の社会的出会いに対しては個人主義的になるのである。この質問に対する回答では日本人がフランス人よりもずっと個人主義的であるという結果になっていて特に興味深い。また、僅かであるが中国人が日本人より個人主義的という結果になっていて、この点もおもしろい。

個人主義と集団主義という概念

個人主義は近代化された社会の特徴であり、集団主義は伝統的な社会の証であったり共産主義の実験が失敗した証であるとしばしばみられがちだが、日本、ホンコン、シンガポール、韓国などのいわゆる「5つの竜」の成功をみれば、個人主義が近代化に不可欠だという見方には重大な疑問が生じる。

世界共通主義と個別主義の場合、これらの選択基準は補完的で相反する選好ではない、というこ

とができよう。たとえば、世界共通主義は個別な立場から見る重要性を認めてその限界を学んだり、個別主義はより大きな集団の必要性を自ら認めるなど、この両者は集団が統合されていく過程でうまく調和することができる。

インターナショナル・マネジメントは、各国にある個人主義的あるいは集団主義的な選好に大きく影響される。特に、交渉したり意思決定を下したりモチベーション（勤労意欲）を高めようとする際には重要である。たとえば、業績に基づく昇進や業績賃金の採用は、個人が集団のなかで優れていると認めてもらいたいと希望し、まわりの仲間もこのことを是認しているということを前提にしている。また、その際には、共通の仕事に対する個人のあげた貢献が識別区分でき、その評価を個人のものとして特定の人に帰することができるという前提がある。実際のところ、集団主義的な文化においてはこうしたことは認められないかも知れない。

私たちは、この〈個人主義という〉テーマに関して、長い個人主義的伝統がある西欧、特に英語圏の理論家から多くの見識を得ている。英語で最も多く使われる文字の一つは、「I」すなわち「私」という個人を示す文字である。したがって、〈英語でものを考えるということ自体が英語の影響を受けているのだから〉個人主義の台頭が文明の発達と同義だという考えは、議論の余地のない事実ではなく、それ自体が文化的影響を受けた信念と見るべきである。しかし、個人〈という概念〉は何世紀もかけて個人を取り巻く環境から分離して生まれてきたことも明らかである。個人と社会の本質的な関係は、少なくとも西欧では、ルネサンス以来大きく変化したと一般的に信じられている。それ以前の〈西欧〉社会では、個人は主に、家族、親族、種族、都市国家や封建的集団といった周りの集団の見地にたって定義されていた。

そして、一連の因果関係で説明されているように、個人主義は、ルネサンス、新大陸発見の時代、オランダの黄金時代、フランス啓蒙主義の時代や英米の産業革命など急激な革新の時代に、にわかに歴史の表舞台に登場してきたのである。

個人主義と宗教

個人主義と集団主義がプロテスタントとカトリックが宗教的に分離した後に発生したとする多くの証拠が示されている。〈プロテスタントである〉カルビン派の人々は、神との関係や人間同士の関係において、各自が個人的に責任をもつという契約あるいは誓約をもったし、〈同じくプロテスタントである〉清教徒たちは、〈原罪から逃れるための〉正当化を労働に求めながら、個別の存在として神に近づこうとした。これに対して、ローマ・カトリック教徒は、常に信仰の深いコミュニティ全体として神に近づこうとしている。カトリック信者が集団に高い評価を与えるのに、プロテスタント教徒は〈集団に〉極めて低い評価しか下さないという調査結果がある。ゲルト・ホフステーデ²⁾の調査はこのことを確認しているし、私自身の調査でも、ラテン系のカトリック文化は、太平洋沿岸のアジア文化とともに、個人主義に対し低い評価を与えているが、英国、(通常は)スカンジナビア半島の国々、オランダ、ドイツ、アメリカ、カナダなど西欧のプロテスタント文化圏は、個人主義に高い評価をあたえている。

個人主義と政治

各国の歴史を振り返ると、個人主義はさまざまな政治集団によって支持されたり拒否されたりしているし、今日の価値体系の強さは〈政治集団によって〉支持唱道されたことの蓄積に大きく左右されている。アメリカでは個人主義が完全な勝利をおさめたごとく受け入れられているが、カトリックの伝統の強いフランスでは依然として個人主義に対して根強い反発がある。ところが、同じフランスでも18世紀のフランスでは、ヴォルテールやルソーによって個人主義が讃美された時期もあった。19世紀には、フランス社会主義者たちが、伝統的社会構造からの新しい独立を描き、宗教的、経済的階級構造や知識による階級構造の権威を否定しながら、個人主義の肯定的な影響を強調した。また、フランスが1940年に突然ナチに屈服した際には商業を重視するフランス自由党が政権の座にあったが、フランスの実業界は今でもそうした事実に影響されているかも知れない。イギリスの個人主義の伝統も、少なくとも商業部門にお

いては、サッチャー前首相と彼女が打ち出した改革の影響を受けている。

近代化は個人主義を意味するのか？

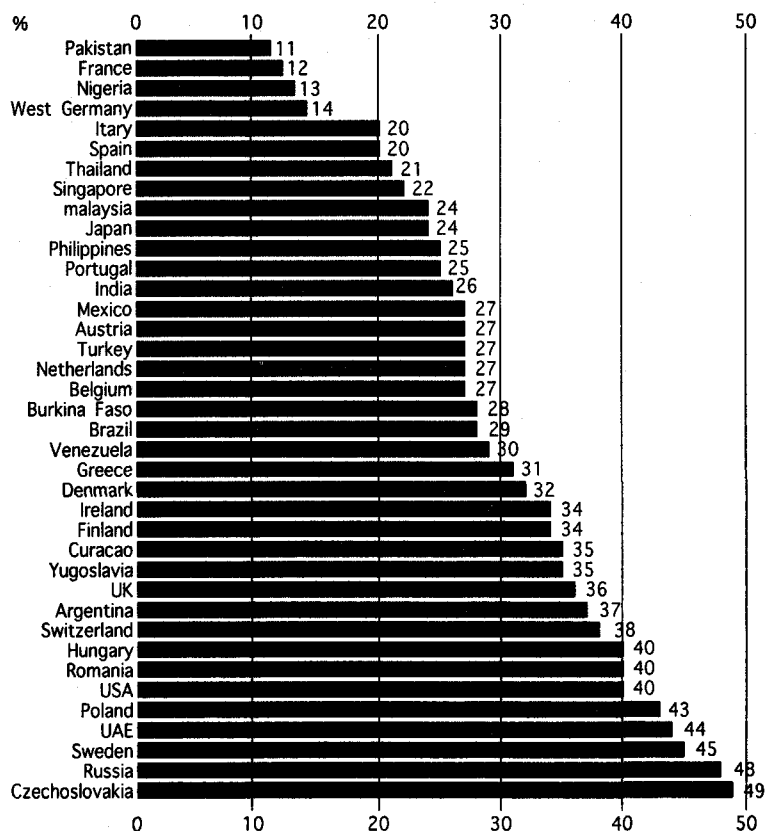
フェルディナンド・チューニー³⁾は、個人主義または自己志向は、現代社会の重要な構成要素であると主張している。彼によると、ゲマインシャフトとは家族に基礎をおく親密な社会関係であり、その中で個人がはっきり区分されていないものであり、ゲゼルシャフトとは個人の仕事と個別の責任が明示された労働の場であるが、私たちは近代化の過程で、ゲマインシャフトから生まれでて、ゲゼルシャフトに身をおくようになったという。アダム・スミスもまた、分業を個人主義が発生する過程ととらえた⁴⁾。マックス・ウェーバーは、個人主義のなかに、威厳、(自治を意味する)自律、プライバシー、自己啓発の機会などさまざまな意味を見いだしている⁵⁾。

多くの西欧諸国では、個人的な天才が事業を創造し、新製品を発見し、高い報酬を受取り、私たちの未来を形成することが当たり前のこととされているが、本当にそうであろうか。それらは、どれほど彼らの功績であり、どれほど組織化された従業員の協力に拠るものであろうか。一人の個人に与えられる科学部門のノーベル賞が例外的なほど少なくなっているのはなぜであろうか。もし、一人の創造的天才がアイデアを組み合わせたとしても、それらの元のアイデアはコミュニティから来たものではないだろうか。私たちは本当に自分だけですべてを行なっているのであろうか。それとも両親や先生や家族や友人の手を借りてはいないだろうか。

以下のジレンマは、〈個人主義か集団主義という〉文化的基準を探るものであるが、異なる文化にある人々が適切な仕事のやり方について異なった選択を示している。

2つの仕事のやり方があります。

- A. 1つのやり方は、それぞれが一人で仕事をすることです。この場合、あなたは自分自身のボスであり、ほとんどすべてを自分自身で決定し、仕事をどう進めるかも自らの職務として行ないます。あなたはもっぱら自分自身の世話をするだけで、



図表5.2 二つの仕事のやり方

個人的決定を選んだ回答者の比率（上記質問に対してAと答えた者の合計）

他人があなたの世話をすることを期待することはありません。

- B. もう1つのやり方は、集団として全員が一緒に仕事をすることです。全員が意思決定に参加し、全員が相互異存の関係にあります。

AとBのどちらの仕事のやり方が良いと思いますか。

図表5.2は、これらの質問への回答結果である。この結果は、Bを選択した比率が最高でも49%であったことでも分かるように、前述のジレンマに対する回答例に比べて賛否が一致せずバラつきが大きくなっているが、国による差異の開きも非常に大きい。ドイツ人のわずか14%が上記Bに示されたような集団的な仕事のやり方に賛同しているに過ぎないが、チェコ人やロシア人は約半数の人

々がBのようなやり方に賛同している。これはもちろんこれらの国々における最近の政治的組織を強い関連を持っている。

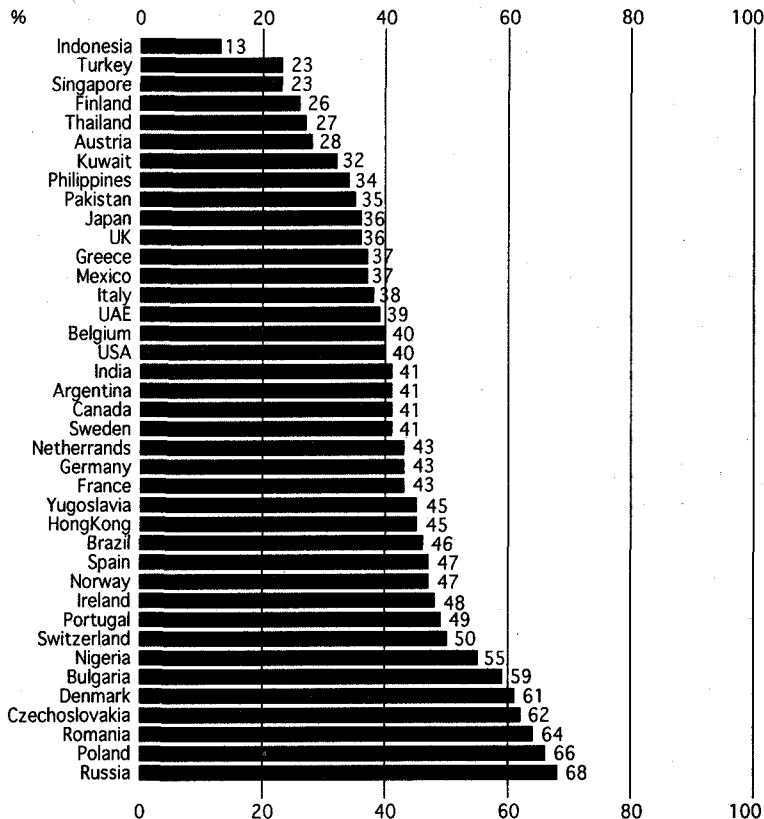
どの集団主義か？

個人は自己志向的であるか集団志向的であるかのいずれかであるが、ある文化が集団志向的という場合は、その文化が同一視する集団とはどの「集団」を示しているか慎重に見極める必要がある。私の調査では、集団といっても一纏めにはできず、文化を選んで同一視する数多くの集団がある。

たとえば、以下の質問を例にしてみよう。

装着作業の1工程で欠陥が見つかりました。それはあるチームの一員の過失によって生じたとします。

このミスの責任は様々な方法でとることができます。



図表5.3 誰の過失か？

個人の責任を重視した回答者の比率（上記質問に対してAと答えた者の合計）

- A. 過失によって欠陥を引き起こした人間が責任をとる。
- B. その人間はチームの一員であるのだから、グループで責任をとる。

これら2つの責任のとり方のうち、あなたの会社ではAとBのどちらの方法がよく見られるケースだと思いますか。

この質問に対する回答は、その前の質問と矛盾しない同じ調査結果になったものも多くあったが、同時にその順番が入れ替わったものも多くあった。これは、「集団 (collectivity)」や「グループ (group)」という概念がさまざまな集団を含んでいることと関連している。それぞれの社会にとって、個人が最も近いとみなす集団を決定しなければならない。人々は最も近い集団として、労働組合、家族、企業、宗教団体、職業、国家や政府

をあげるかも知れない。フランス人は、フランス国家、家族そして同僚を集団と見がちだが、日本人は企業を集団と同一視し、以前の東共産圏は共産党を集団と見ていたし、アイルランドではローマ・カトリック教会が集団と見られがちである。これらの集団は、その集団、集団のもつ態度、ビジネスとの関連性によって産業にとって良くも悪くもなるかも知れない。

図表5.3が示すように、共産党組織がロシアや東欧の経営者に与えた影響は、この点に関して非常に限られたものであった。というのも、彼らの、個人が責任をとるべきだという回答の比率が最も高かったからである。アメリカ人は〈個人が責任をとるべきとする割合が〉40%で全体の丁度真中だった。ほとんどのヨーロッパ人は、この〈アメリカの〉比率をやや上回ったが、イギリス人は例外で、36%と日本人と同じにランクされている。しかし、第三者が現われた場合、状況に対す

人は、地位のない者とみられる。もし、誰も、そばにあって記録をとったり鞆を持つ者がいない場合、非常に重要な人物であるはずがないとみられる。たとえば、タイに誰も連れずに到着したとしたら、本国における地位や権力より、かなり過小ば誰が失敗したにせよ集団全体が馬鹿にされたと思っ

個人主義は企業が求めるものか？

フランス人は個人主義をもっと否定的に経験しているが、ジンメルの「個人と社会の有機的結合⁶⁾」という言葉からは、ドイツ人が〈個人主義に対して〉もっと楽観的な見方をもっていることが分かる。移民してきた個人々が広大な国土を利用してきたアメリカは、世界でも有数の個人主義の国とよく言われるが、私の行なってきたほとんどの調査でも実際に最高点があるいはそれに近い得点で個人主義である結果が得られている。19世紀のフランスの貴族であるデ・トックヴィルは、アメリカ人は自己に対し強い自信をもち自分の努力と能力を信頼していると述べている。また、アイゼンハワー大統領の諮問機関であった「国家目標委員会」は、個人の自己実現を可能にすることがアメリカ文明の最大の目標であると主張している。

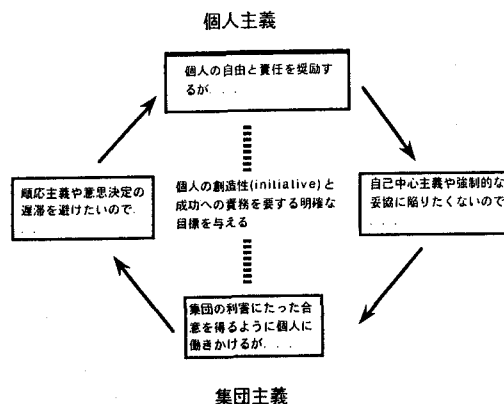
だが、そのアメリカでさえ個人主義の有効性を疑問視する声があがっている。ハーヴァード大学の社会学者であるダニエル・ベルは、彼が現代の特徴と呼ぶ消費者主義的個人主義がアメリカの産業基盤を弱めていると批判している⁷⁾。情報化社会が進展すると集団主義的特質をもつ人々が情報を早く広く伝達するようになる。情報はモノ〈物質的な製品〉とは異なる共有形態をとるのである。ベルとネルソンは、個人主義を排除している「部族の共同体」が、新たな集団の目標の座標軸を持ちながら、個人主義を包括する「世界主義的共同体」に、移行すると見ている⁸⁾。

個人主義と集団主義の統合を最初に考えたのは、19世紀のフランスの社会学者であるエミール・デュルケムであった。彼は、集団主義には原始的な形ともっと現代的な形があると見ていた。その〈集団主義の〉原始的な形態においては、集団の道徳 (collective conscience) が働いて誰も

集団からあえて離脱することがなく、個人は集団に支配されている。デュルケムは、これを機械的結合と呼び、工業化は分業を必要とするのに機械的結合はそれを受け入れにくいために、次第に存在理由をなくしつつあると見た。この見方は、初期〈工業化〉において個人主義的で(プロテスタント主義的だった) 国々が経済的に成功したことをうまく説明できる。

しかし、デュルケムは、また、主権者同士が自主的に結合する、もっと洗練された形の集団主義が〈工業化の成熟とともに〉登場するようになると考え、これを有機的結合と呼んだ。分業の進展によって個人は同じ社会において他人と共有する特質がますます少なくなるが、そのために新しい形の社会的統合が必要になってくるというのである。これ〈再統合の概念〉は、有機体が成長していく過程で見られる生物的な統合を含むもので、分化と統合の両面を持つものである。1965年、ポール・ローレンスとジェイ・ローシュ⁹⁾は、非常に創造的で、激動の環境にあっても繁栄しているプラスチック企業が、より高度に分化しながら、同時に、より高度に統合化されていることを発見した。それが、有機的な成長モデルを立証するものであり、一層複雑で、分化しながら相互依存的になりつつある社会においては、個人主義と集団主義を統合する必要性が増大していることを示している。チャールズ・ハンプデン＝ターナーはこの問題について、(図表5.4に示したように) 本質的に2つの「出発点」をもつ循環と見ている¹⁰⁾。

私たちは誰もがこの循環をたどるが、異なる出



図表5.4 個人主義と集団主義の調和

発点に立つため、〈それぞれの立場にたつて〉手段と目的を捉えている。個人主義的文化にあっては、個人が「目的」と見られるので集団主義的な協調関係を改善することは個人の目的を達成するための手段と見られる。集団主義的文化にあっては、集団が目的と見られるので個人の能力を向上させることはその目的のための手段と見られる。だが、その〈個人と集団の〉関係が真に循環的であるならば、ひとつの構成要素を目的とし他の要素を手段と名付けるのは恣意的な決定である。循環は定義上終わりのないものであり、全ての「目的」はまた次の目的の手段であるからである。

これは、個人主義が実現されるのは集団に役立つ時であり、集団の目的は個人が相談を受け個人の成長する方向に寄与する時に初めて意味のある価値をもつという、私の考え方に近いものである。〈この個人主義と集団主義の〉調和は決して容易ではないが可能なものである。

国際ビジネスにおける個人主義と集団主義

個人主義と集団主義の程度の違いによって実際にどのような問題が生じるであろうか。MMC社と不運なジョンソン氏の事例を引き続き見てみよう。

ミラノで会議中に、ジョンソン氏は販売部隊の動機づけを行う給与施策についてアイデアを述べていたが、この種の会議が運営されるいつものやり方に苛立ちを覚え、将来の全ての会議の進め方に関してガイドラインを提示する決心をした。彼は、シンガポールやアフリカの代表がいつも集団で現われるのが面白くなかった。そこで、ジョンソン氏は、彼らが一人の代表者を選ぶべきだと述べた。また、シンガポールのシン氏はケースによって異なる人々を代表しているがシン氏の上司は同じ一人の人物であることを確かめた。

これらの意見は一部のマネージャーにはあまり好評ではなかった。シン氏とナイジェリアのヌエレ氏、フランスのカラミエール氏は、彼の意見の根拠を知りたがった。シン氏は、異なる問題が議題にのぼっているのだから、それぞれの問題について知識をもつ異なる代表が出席して当然ではないかと質問した。議論の行方が見えなくなり1時間が経過したので、ジョンソン氏は投票で決着す

ることを提案した。この時、彼はほとんどのヨーロッパのマネージャーは彼を支持すると確信していた。

ところが、この提案自体が論争の種になってしまった。カラミエール氏は、挙手をして、「このようなデリケートで重要な問題に関して〈投票で決めた〉決定を少数派に押しつけようとすることにショックを覚えた」と発言し、たとえあと1時間かかったとしても真の合意を取付けるべきだと述べた。シン氏は、「投票は個別の問題のためにとっておくべきだと」述べて彼の意見に同意した。ジョンソン氏は、ドイツとスカンジナビア諸国の代表が彼を支持してくれると思ったが、驚いたことに、彼らは、もう少し納得できる合意のチャンスが得られるはずだと述べた。ジョンソン氏はひどいフラストレーションに陥ったので、オランダのマネージャーが投票すべきかどうかについて投票すべきだと提案した時には返答ができなかった。最後には、ナイジェリアの代表団が、この議論と投票については次回まで少なくとも延期すべきだと提案した。彼らはきつと母国の同僚の意見を聞くに違いない。ジョンソン氏は疲れ果てて同意した。報酬システムについての議論はさらに延期されることになった。

代表

上記の1節からも明らかなように、集団主義的な文化では複数の代表が好まれる。シンガポール、ナイジェリア、フランスでは、それぞれの国の子会社全体の利害を代表する小宇宙のような交渉団が作られがちである。予期しない要求を突きつけられた時には、集団主義者は、それらを母国に持ち帰って相談したがる。日本人は重要な交渉に一人で出かけることはめったにない。しかし、アングロ・サクソン系の人々は一人の代表が彼や彼女の個人的な良心に基づいて投票することが、議会制民主主義の基礎だと考えている。より集団主義的な文化にあっては、会議に出席するものは派遣団であり、彼らを派遣した人々の利害に拘束される。

地位

集団主義的な文化にあっては、随行者のいない

るアプローチは勿論違ってくるだろう。もし、〈上記の欠陥の件で〉アメリカ人が批判されれば〈第三者が現われるまでは〉仲たがいでいた者たちが、誰がこんなつまらないアイデアを出したのだと仲間をかばうであろうし、イタリア人ならに評価されるかも知れない。

通訳

アングロ・サクソン系の交渉では、通訳は、1つの言語を入れると反対から別の言語が出てくるブラック・ボックスのように、中立であるべきとされる。これに比較して、集団主義的文化における通訳者は、言葉を長く聞き取りにくく使い、文化や言語から生じる誤解を和らげようとしながら、いつもその国の集団のために尽くす。たいていの場合、通訳は、その集団のうちでも最も優れた交渉者であり、通訳者というより解釈者である。

意思決定

集団主義的な意思決定は、典型的には、コンセンサスを得るために全員を説得する時間と努力を必要とする。英語が話されてる西洋民主主義国でしばしば見られるような、反対者を投票によって退けるということは〈集団主義的な国では〉受け入れられない。たいてい関係者全員に詳細な説明がなされ、集団の目標に同意すべきという圧力によって、コンセンサスが生みだされる。〈代表者が〉最初に集団や本国と相談していない場合、初めの「イエス」は、後になって簡単に「ノー」に変わる可能性がある。〈集団主義的な意思決定においては〉多くの細かい点についての反対が起こるが、それらは、典型的には、個人的なことや原則にかかわることではなく、むしろ実行上のことであり、コンセンサスは、多くの点で修正されるかも知れない。然るに、相談を受けた者は、たいていコンセンサスを実行しなければならないので、実行の段階では円滑かつ容易に進められる。(個人主義者の観点から見て)「浪費された」時間は、新しいやり方が計画通りに実行される時に節約される。日本の稟議制度は、提案を回覧して関連部署の同意を受けるもので、集団主義的な意思決定の最も有名な例であるが、この制度は、非常に時間がかかって遅れを生じる可能性がある。

ある日本企業がオランダの南部で工場を建設していた。いつものことであるが、この計画は、細部まで厳密に検討された。だが、設計段階で、ある規制に合致していないことが発見された。作業場の天井が法律で決められた最低の高さより4センチメートル低かったのである。新しい設計は、東京にある本社の多くの関連の人々の承認を必要としたが、その承認には、1センチメートルあたり、まるまる1か月を要した。

しかし、個人主義に慣れた北アメリカ人や北西ヨーロッパ人は、いとも簡単にそのような遅れをあざ笑ってしまう。我々のやり方は逆で、個人主義的文化圏における意思決定は、「孤独な個人主義者」が運命的な数秒間に「不滅の〈覆されない〉決定」を下すために、その決定のプロセスはいつも非常に短い。この方法では、「一分間マネージャー」ように短い検討が可能になる一方、数か月後に組織からマネージャーの予期しない組織的抵抗を受けることもある。意思決定の段階で時間を節約しても、そのために実行の段階で重大な遅れを招くことがしばしばある。

個人の意見を尊重する個人主義的社会では、全員の鼻ずらを一つの方向に向けるため、たびたび投票を行う。この方法の欠陥は、短い間にそれまでの意見と反対に方向転換する必要があることである。集団主義的社会では、多数決に反対する人々に配慮して投票を意図的に避けようとする。合意が達成されるまで十分検討する方を選ぶのである。最終決定までに要する時間は長いが決定内容は確固たるものになる。個人主義的社会では、決定と実行との間によく乖離が見られる。

個人主義と集団主義と動機づけ

個人と集団の関係も、人々を動機づける上で重要な役割を果たしている。ジョンソン氏は、彼自身もMMC社も、高い業績に高い報酬を支払うことが人々を動機づけると信じていた。それはミズーリでの会議では自明のことのように思えたが、彼は今そのことに疑問をいだき始めている。先の議論の後に、彼はどんな確信をもつようになったのであろうか？

ジョンソン氏は、提案事項について各国から要望があれば3人まで派遣を受け入れるという妥協をとりつけることができた。この決定は投票せずに全員の賛同を得た。彼は今や、業績賃金を来年から導入するための仕事にとりかかることができた。

彼は、いつも通り、アメリカの状況を概説することから始めた。このシステムが最初に導入されてから3年たつ。彼は、同様のシステムが製造部門では失敗したが、コンピュータ販売との間には相関関係が一般的に見られると説明した。別の業績主義的報酬制度が現在試験的に導入されており、この改訂されたシステムには問題は見つかりそうもない。「要するに、このシステムを世界中で導入する必要性を強く確信している」とジョンソン氏は語った。

北西ヨーロッパの代表は、慎重ながら賛意を示すコメントを述べた。その後、イタリア代表のジエリ氏がそのシステムについて彼の体験を話した。彼の国では、その業績資金の試験的導入は、最初の3か月間は彼が予想したよりうまくいったが、その後の3か月は悲惨なものだった。それまで最高の成績だったセールスマンの販売が劇的に低下した。「多くの話し合いを経て、何が起きているかが分かった。前の期間にボーナスを受け取ったセールスマンが他のメンバーに対して罪を感じて次の四半期にはボーナスをもらわないように努力したのである」と、彼は続けて語った。

そのイタリアのマネージャーは、来年の実験では、イタリア市場を9つの地域に分けるはずで、ひとつの地域のボーナスは、業績に応じて全てのセールスマンに配分されるか、あるいは全員で均等に分けられるはずであると結論を述べた。無愛想なオランダのマネージャーは「そんな気遣いじみた考えは聞いたことがない」という反応を示した。

人々は、少なくとも2つの要因のために動機づけられていることがこの事例から分かる。〈ボーナスのような〉付帯的な報酬のためと、建設的な意味で仲間を助けるためである。より集団主義的文化にあっては、この後者の動機づけ要因が比較

的強く働くので、好成績の者は彼らが上げた余分の業績を個人的に独り占めするより仲間とともに分ける方を好むものである。

西洋の動機づけ理論は、個人に、初期の、したがって原始的な社会的要求から抜け出して、最高段階では個人的に輝く自己実現に向かって成長していくよう求めている。だが、このことは、どんなにアメリカや北西ヨーロッパで良い理論とされていても、世界中の共鳴を得るものでは当然ない。日本人が最高の善と考えるものは、他者や自然と調和のとれた関係をもつことであり、第一の方向は〈個人に対してではなく〉他者や自然に向かっているのである。

組織構造における違い

個人主義的文化では、組織 (organisation) は (ギリシャ語の ^{オルガノン} organon=手段を語源とするように) 本質的に手段である。組織は、所有者や従業員や顧客に役立つように意図的に組立られて設計されたものである。組織のメンバーは、個人的な利害に一致するから組織との関係をもつのであり、その関係は観念的であり、契約で決められる法的な関係である。組織は、その関係者が自分たちの望むものを得る手段である。彼らは個別の利害をもっているために、その範囲で協力する。各自は、分業化され専門化された機能を果たし、それに応じた付帯的報酬を得る。権威の起源は個人が課業を遂行する際の技術の中にあり、個人の知識は、組織的な手段が有効に機能するために使われる。

集団主義的文化では、組織は、創造物または創造者の手段というより、むしろ全てのメンバーが共有する社会状況 (social context) であり、その社会状況がメンバーに意味や目的を与えていると考える。組織はしばしば、メンバーを育成し彼らより長く存在するかもしれない大家族やコミュニティや同族集団 (clan) になぞえられる。組織の発展と繁栄は、株主にとっての幸運や最高者にとっての役得ではなく、メンバー自身にとっての価値ある目標である。これらについては、第11章でさらに深く検討したい。

個人主義と集団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

個人主義	集団主義
1. 「I=私」を多用する	1. 「We=我々」を多用する
2. 決定はその場で代表が行う	2. 決定は組織の代表団の支持を参考に行う
3. 人間は理想的には一人で事を成すのであり、責任は個人に帰する	3. 人間は理想的には集団で事を成すのであり、責任は連带的である
4. 休暇は二人（夫婦？）か一人でとる	4. 休暇は組織の仲間や家族の延長の人々と一緒にとる

ビジネスを行う上での助言

個人主義者を相手にする（集団主義者に対して）	集団主義者を相手にする（個人主義者に対して）
1. 即決や本社に問い合わせない提案に対応する	1. 同意や相談のための時間を辛抱する
2. 交渉相手は権限を委任されており懸案事項を持ち帰りがたらない	2. 交渉相手は一時的な合意をしても懸案事項を上司と相談した上で変更することもある
3. 最大の問題は事前に検討されていると思われる。この会議での解決案を納得させることが重要である	3. 最大の問題は交渉中の集団主義者との話し合いである。企業の多様な関連について譲歩するよう相手を説得する必要がある
4. 一人で仕事を進める人が、企業から認められていることを知る	4. 取り巻きに助けられている人が、企業で高い地位にあることを知る
5. 早い決着をめざしている	5. 永続的関係の構築をめざしている

マネジメント上の助言

個人主義者を相手にする場合	集団主義者を相手にする場合
1. 個人のニーズを集団のニーズに合わせるようにする	1. 個人のパーソナリティを集団内の権威に結びつけるようにする
2. 業績賞金、個人評価制度、目標による管理などの個人的インセンティブを導入する	2. 愛社精神 (esprit de corps)、士気 (morale)、結束力 (cohesiveness) に注意を払う
3. 離職率は高いと予想する	3. 離職率は低いと予想する
4. 好成績者、英雄、勝者に社会的称賛を与える	4. 集団全員を褒め、えこひいきをしない
5. 自由に個人的インセンティブを得られるようにする	5. 全員がめざせる非公式の目標を掲げる

(1997. 1. 10 受理)

注

- 1) Parsons, T. and Shils, E.A., *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951.
- 2) Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980.
- 3) Tonnies, F., *Community and Society* (trans. C.P. Loomis), Harper & Row, New York, 1957.
- 4) Smith, A., *The Wealth of Nations*.
- 5) Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organisation*, New York, 1947.
- 6) Simmel, G., *The Sociology of Simmel* (trans.

K.H. Wolff), Glencoe, Illinois, 1950.

- 7) Bell, D., *The Cultural Contradictions of Capitalism*, Basic Books, 1976.
- 8) Bell, D. and Nelson, B., *The Idea of Usury*, Chicago University Press, 1969.
- 9) Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., *Organisation and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Homewood, Illinois, USA, 1967.
- 10) Hampden-Turner, C., *Charting the Corporate Mind*, Basil Blackwell, 1991.