

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)

Fons Tronpenaars, "Riding the Waves of Culture—
Understanding Cultural Diversity in Business,"
Translation No.1

井原久光
Hisamitsu Ihara

翻訳にあたって

本翻訳の原書は“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である。著者のフォンス・トロンペナース (Fons Trompenaars) は、オランダのアムステルフェーンにあるコンサルティング会社、Centre for International Business Studies (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企画実施している。

トロンペナースは、オランダ人の父親とフランス人の母親をもつという異文化的環境の中で育っている(第1章)。著書の中で彼は、しばしば「プロテスタント系文化対ラテン系文化」という図式で異文化対立を述べているが、それは、プロテスタント系のオランダ文化とラテン系のフランス文化という異文化を家庭内で経験していることと深く関連していると思われる。

トロンペナースは、アムステルダムにあるフリー大学 (Free University) で経済学修士号を取得し、アメリカでも定評のあるビジネススクールであるペンシルベニア大学ウォートンスクール (Wharton School) で社会システム科学に関する博士号を得ている。彼は、アングロ・サクソンのビジネス教育を熟知していると自負している(第1章)が、その背景にはこのようなアメリカのビジネス・スクールにおける体験があると考えられ

る。

また、著者は、ロイヤル・ダッチ・シェル・グループ (Royal Dutch Shell Group) において9か国で実務に携わるという豊富な異文化体験の持ち主でもある。ただし、それは彼自身の個人的な体験にとどまっていない。トロンペナースは、ロイヤル・ダッチ・シェル・グループにおける7年間、人材開発と組織開発 (Human Resources and Organisation Development) を担当しており、その間に開始した異文化経営に関する情報収集 (データベース) はその調査対象者が (本書が出版された1993年時点で) 約30か国15,000人にも及ぶと言われているからである。その業績は、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) を受賞しているほどで、著書の中で彼が展開するユニークな異文化経営論の実証的な背景になっている。

言うまでもないことだが、わが国の近代化は欧化であり、政治・経済・社会の諸制度が欧米のそれを模倣している。それは戦後の企業経営においても例外ではない。たとえば、石坂泰三経団連会長を団長とする米国セミナー研修を皮切りにヴァリュー・アナリシス (VA) など生産管理の技法やマーケティングの手法・流通関連の諸制度が積

極的に紹介されたし、バーナード、ドラッカーなどの著作が経営者の必読の書として欧米経営学の啓蒙書としての役割を果たした。人事管理においても人間関係論 (Human Relations = HR) がもてはやされた時期もあれば、目標による管理 (Management by Objectives = MBO) が注目された時期もある。最近のリストラクチュアリングやリエンジニアリングにおいても欧米の理論や技法に学ぼうという傾向に変わりはない。

一方で、日本の経営が注目され高く評価された時期もある。オオウチの『セオリーZ』、ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』、ピーターズとウォータマンの『エクセレント・カンパニー』など海外で日本の経営を高く評価した書物が逆輸入されてわが国で広く読まれたこともある。しかし、それは真の評価を得たのではなく、まるで日本の経済成長と並行して評価を獲得し、日本の景気低迷と並行して評価を下げるもののように株価のように不確かな評価にすぎないようにも思える。

もちろん、その逆も言えるわけで、「欧米から学ぶ」という基調のなかでも、その学習熱を示す指標があるとすれば、わが国の不景気の時はその熱が上がり、好景気の際は欧米から学ぼうという学習熱がさがるといって逆の株価の流行現象が見られることも事実である。

その意味からすると本書のいくつかの主張はあまり時流を得たものとは必ずしも言えないかも知れない。なぜならば、トロンペナスは日本の経営に相対的に高い評価を与えているからであり日本の経営論の優位を説く書物が不人気の時勢に合わないからである。

しかし、こと国際経営の分野に限ってみると、一般的な欧米の経営方式が必ずしもすべての国に通用するとは思えないことは直感的にも納得し得るのではないだろうか。ヨーロッパで生まれアメリカで学んだトロンペナスは欧米流のマネジメント技法を知り尽くした上でその限界を見抜いてこの問題に正面から取り組んでいる。

現在、日本企業が直面している最大の問題の一つは、大企業・中小企業を問わず、国際化の問題であり、海外でのマネジメントをどのように進めていくかということである。筆者自身、アメリカ

のビジネス・スクール (インディアナ大学) で学び、日本の国際企業 (日産自動車) で海外プロジェクトを担当していた経験をもつが、国際経営に関する実務的な研究が不十分であることを痛感したものである。

このような問題意識を背景に、学術的にも実務的にも家庭面でも豊富な異文化体験の持ち主であるトロンペナスの業績に注目したわけで、彼が豊富な国際的データをベースに、ユニークな異文化経営論を展開していることに深い関心をもって、今回の翻訳を始めたものである。

尚、本翻訳は翻訳の進行と紙幅の関係もあって今回は最初の2章を扱い、その後も一回の翻訳を原典の2-3章分ごとに分けて進めていきたい。また、表記等については以下のようにした。

記号について

1. 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。
2. 訳者の補足については < > で示した。
3. 本文中のクォーテーション “ ” は、訳文では 「 」 で示した。
4. 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及び重要な固有名詞や人名については、英語表現を括弧 () 書きで併記した。

第1章 文化についての概論

本書は文化的な相違がビジネスやマネジメントに及ぼす影響について述べたものであり、フランス人やイギリス人を理解する方法について書かれたものではない (何故ならフランス人を理解することは不可能に近いことであり、イギリス人を理解しようとしてもすぐに諦めざるを得ないからである)。他の文化を理解することは不可能だというのが私の信念である。国際結婚をしている人は自分の家族のことですら < 異文化に関して > 完全に理解できないことを知っているだろう。この間

題が一般的に注目されるようになる以前から私がこの問題に関心を持つようになったのも、私の父がオランダ人で母がフランス人であったからである。私は自分の体験を通じて、ある文化内で機能することが他の文化においてはほとんど機能しないという事実を知るようになった。私の父が取り入れようとしたオランダ式のやり方、つまり「マネジメント」技法は、フランス人の母をもつ私の家庭では効果的に機能しなかったのである。

私は8年間アメリカのマネジメント技法やマネジメント哲学について学んだわけであるが、こうした金銭で買える最良の教育を通じて得たものが、はたして私の出身地であるオランダやあるいは世界の他の地域において実際に適用できるものかという疑問を持つようになった。それというのも今述べたような家庭での体験からである。

長年にわたって私は、マネジメントに及ぼす文化の影響について研究を重ねてきており、本書は私がこの間発見した多くのことについて書かれている。本書に書かれた文化についてのさまざまな見識は15年間にわたる学術的かつ実践的研究の成果であり、私が本書で使用する多くの逸話や事例は、18ヶ国で行った900に及ぶ異文化訓練プログラムの中で生まれてきたものである。ただし、事例の中で使用されている企業名は、実際のものではなく仮名を使用している。

異文化訓練プログラムで得たもの以外にも、30ヶ国にある国際企業を対象にした調査を行っており、その支店などの部門を含めると対象国は50ヶ国にも及ぶ。それらの企業を数社あげると、AKZO、AT&T、BSN、イーストマン・コダック、Elf Aquitaine、Glaxo、ハイネッケン、ICI、ロータス、マース、モトローラ、フィリップス、ロイヤルダッチ・オランダ航空、ロイヤルダッチ・シェル・グループ、TRW、Van Leer、ボルボ、ウエルカム、等がある。〈その調査では、国際的に〉比較可能な標本を得るために、企業が活動している各国で同じ経歴と職業をもつ人々を少なくとも100人以上抽出した。対象者の約75%は（生産、マーケティング、販売部門などのマネージャーからなる）管理者層であり、残りの25%は（タイピスト、速記者、秘書などの）一般事務職員

である。そのデータベースの数は現在では15,000人に達している。ただし、〈これら〉実験的な結果は、私が言わんとすることの説明に過ぎない。

本書の目的は以下の3つにある。すなわち、〈第一の目的は〉マネジメントと組織化に関して「唯一最良の方法」があるという考えを捨ててもらうことである。次に、〈第二の目的は〉読者が自分たちの文化についてより深く理解し、ビジネスという場面で文化的な相違を認識し対処する方法を学ぶことによって文化的相違について一般的な理解を深めてもらうことである。〈第三の目的は〉国際的な組織が直面している「グローバル」と「ローカル」のジレンマという問題に、ある程度の文化的洞察力を提供することである。おそらく本書で最も重要なものはこれらのうち第二番目の目的にあらう。私は、みずからの文化を理解し、人々がどう考え行動「すべき」かということに関して私たち自身も持っている前提や期待を理解することが、成功への第一歩であると信じている。

文化のビジネスへの影響

最も近代的なマネジメント哲学にしたがって教育された新しいタイプのインターナショナル・マネージャーを描いてほしい。彼らは誰もが、SBU（戦略的事業単位）においては、TQM（総合的品質管理）がなされるべきであり、製品はJIT（ジャスト・イン・タイム＝看板方式）で納入され、CFT（顧客優先チーム）が製品を配給し、MBO（目標による管理）にしたがっているべきであるといったことを知っている。

しかし、これらのマネジメント手法はどれほど普遍的であろうか。これらはどこでもどんな条件でも適用できるという意味で、実際にマネジメントに有効な「真実」であろうか。

豊富な〈国際経営の〉経験をもつ国際企業では、マネジメント理論の「普遍的」適用が慎重に検討された上で何度も試みられているが、そのような国際企業ですら、その結果はおもしろくないものになっている。例えば、業績賃金（pay-for-performance）は概ねアフリカ大陸では失敗しているが、それは、暗黙のものながら、〈アフリカには〉一連の報酬と昇進に関するルールがあるか

らである。同様に、目標による管理の方式 (management-by-objectives scheme) は、南欧にある多国籍企業の子会社では一般に失敗している。これは、〈南欧では〉管理者たちがあらかじめ予定された政策ガイドラインという抽象的な性質のものに従おうとしないためである。

人的資源管理 (human-resource management) という概念ですら、典型的なアングロ・サクソンの教義から生みだされたものであるから、他の文化では翻訳しにくいものである。この概念は、人間も物的資源や資金のように「資源」であるという経済学の考えを借用したものであり、個人の能力は無制限に開発することが可能であると仮定している。しかし、これらの考えをもたない国々では、この概念は理解しがたいものであるし、理解したとしてもあまり受け入れられないものである。

インターナショナル・マネージャーの仕事は困難なものである。彼らは多くの異なる前提に一度に対処して活動しなければならない。それらの前提は彼ら自身が育った文化から生じることもあるし、彼らが働いている国の文化から生まれることもあるし、彼らの所属する組織の文化に由来するものもある。

世界の各文化においては、権力、官僚制、創造性、良好な人間関係、情報の確認や責任といった現象がそれぞれ異なった方法で成熟してきた。ところが、私たちはこうした現象を表わすために同じ言葉を使うために、私たちの文化のもっている偏りに気づけなかったり、私たちにとって当たり前前の行動が適切でなかったり他の人々と共通のものでないことに気づかない傾向がある。

国際化が進むと世界共通の文化が創造されるか、少なくともそのような共通文化へ導かれるという理論がある。もしこれが事実ならば、インターナショナル・マネージャーの仕事はもっと楽なものになっているだろう。人々は、こうした考え方の根拠として、マクドナルドやコカ・コーラが共通の味覚や市場をもつとして、だから文化がどこでも類似してきたと指摘する。確かに、多くの製品やサービスが共通の世界市場をもつようになってきている。しかし、考慮すべき重要なことは、それらが物的にどのような形でどの場所で見

いだされるかではなく、それらの製品やサービスが各文化でどのような意味をもつかということである。後述するように、文化の本質は、表面上に見えるものではない。その本質は、ある集団に共通したものの見方や解釈の仕方である。私たちは皆ウォークマンを聴きハンバーガーを食べることができるが、そういう事実から分かることは、ある特別な製品は世界共通のメッセージのもとに売ることができるということであって、それらが異なる文化においても同じ意味をもつというわけではない。マクドナルドを食べることはモスクワではステータス (身分) を示すことになるが、ニューヨークでは早くて安い食事にすぎない。どこでビジネスを行う場合も、企業目標や政策、製品やサービスについて理解と忠誠を得ようとしたいならば、マネジメントのそのような点やその他の側面が文化によって異なる意味をもつということを理解しなければならない。

西欧のマネジメント理論が一般的に適用できない理由を説明するばかりでなく、私は、インターナショナル・マネージャーが直面して深刻化している「グローカリゼーション」というジレンマにどう対処するかという問題を扱うつもりである。

市場が世界的な広がりを見せると、組織設計、システム、手続きについて標準化する必要性が増大する。だが、経営者はまた彼らの組織を、現地の市場、法律、財政制度、社会政治制度や文化的体系といった特性に合わせていかななければならない。この〈世界的な〉一貫性と〈現地への〉適応のバランスが企業の成功に絶対必要なものである。

分析病：専門的マネジメントという万能薬

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いるが、まさに的を得た批評である。西洋の (現象を部分に分解する) 分析的思考や (行動する前に結果を考える) 合理主義は技術の領域で多くの国際的成功をもたらしている。実際のところ、技術は、世界のどこでも、いや月の世界でさえも、同じ世界共通のルールにしたがって機能する。しかし、世界共通の哲学を異文化間の人間関係に適用しようとする、その成功は

覚束なくなる。

人間は特別な技術的傑作であり、本書で広範に論じているように、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 (dimensions) があることを示している。

特に日本の経営者のような一部の経営者たちは、国際企業の多次元的特質を認めている。彼らは、(分析的で合理的な) 機械に適した論理と(総合的で直感的な) 社会関係に適した論理を必要に応じて使い分けているように見える。

国際化の進展につれて、日本人はますます現地社会の機能を重視しつつある。彼らは、「ローマではローマ人を見習え<郷に入れば郷に従え>」ということに気づいた最初の民族ではなかったが、西欧人より忠実にこの諺を実践しているように思える。さらに、日本人は、これにもう一つ新たな次元を付け加えている。すなわち、「ローマではローマ人の行動を理解しろ、そうすればさらに完璧な日本人になれる」という考え方である。

これと反対に、私たち西洋人のアプローチは、アメリカのビジネス教育に基づいて、マネジメントを一つの専門的職業と見なし、感情を排除した合理的対象と見ることが「科学的」に必要と考えている。この数量的で知的なアプローチは、アメリカのビジネススクールばかりではなく他の経済学や商学関係の学部でも支配的である。これらの学部では、間違っただけに正しい解答を与えるような方法で学生を教育している。統計的な分析、予測技法や<機械的な>操作上の研究は「間違っただけにないし、重要な技法である。間違っただけにない」といふような技術的合理性が組織内の人間的要素の特徴だと仮定することである。客観的結果を伴う世界共通の科学的法則の存在を否定する者はいない。実際に文化に影響されない<世界共通の>ものもある。しかし、職場における人間的な文化も物理学や工学の法則に従うべきと考えること自体が、科学的な信念ではなく文化の一部なのである。そのような考えは世界共通の仮説であっても、世界共通の合意を得ることも合意に近づくこともない仮説である。

ビジネスの国際化が進むと、文化の様式に関する豊富な知識が必要になってくる。たとえば、業績賃金は、筆者が主に教育を受けたアメリカ、オ

ランダ、イギリスでは効果的である。だが、少なくともアングロ・サクソン流の業績賃金は、より集団主義的なフランス、ドイツや大半のアジア諸国ではあまり成功しない可能性がある。<それらの国の>従業員は、集団の中で個人が他のメンバーの欠点を目立たせるようなやり方で突出するのを受け入れないからである。彼らの言う「有能な個人」とは仲間に利益をもたらす人間なのである。また、より集団主義的文化内の顧客は、トップセールスマンの「荒稼ぎ」主義を嫌い、人間関係に気を配りそれ<人間関係>を大切にせるセールスマンを好むものである。

証明済みの公式がどのようにして誤った結果を導くのか?

なぜ多くのマネジメント・プロセスが文化的な境界を越えると効果的でなくなるのだろうか。

多くの多国籍企業が、本社のある文化圏で導きだされ成功した公式を海外でも適用している。アングロ・サクソン系の国際経営コンサルティング会社は、依然として同じような方法を文化的相違を無視しながら使っている。

あるイタリアのコンピュータ会社は、有名な経営コンサルティング会社から、組織を再編成してマトリックス組織を作るようにというアドバイスを受け、その通りにしたが失敗した。職能上の上司への忠誠心が、マトリックス構造の職能志向(仕事中心)のアプローチのために阻害されたためだが、それは、イタリアの上司(ボス)が父親のような存在であり、従業員が<マトリックス組織>が作り出すような<複数の父親には仕えられない>からである。

文化は重力のように<普段は気づかない>ものである。私たちは6フィートの高さから飛び降りた時に始めて重力の大きさを経験する。現地のマネジャーは、特に対決や抵抗が文化的に受け入れがたい場合には、中央で開発された評価方式を公に批判したり、マトリックス組織を拒否したりはしない。だが、実際には、文化という目に見えない力が表面下で破壊的な働きを始め、現地に「適合」しない中央で作成した方式の根元をむしばむのである。

西洋世界に限らず、たいいていのマネジメント関

連のベストセラーのテーマは、フラット組織<文鎮型組織>、SBU <戦略的事業単位>、MBO <目標による管理>、マトリックス組織、アセスメントセンター、TQM <総合的品質管理=TQC> や業績賃金である。これらの本を読むことによって(そして、経営者は幸せなことにそれ以上の時間がないので)幸福感にひたることができる。もし<本に書いてあるような>十戒に従えば、現代的リーダーや新しいタイプのマスターや勝利者になれるだろうと思うのである。このように「世界で共通に使える唯一最前する方法がある」という考えの誤りは、マネジメント上の誤りであり、そのことでマネジメントはゆっくりだが機能しなくなりつつある。

1970年代に開発された組織論は環境の重要性を取り上げているが、唯一最善の組織化の方法があるという夢を打ち砕くことはできなかった。その理論は国々の文化の影響を測らずに、最も効果的なマネジメントや組織化の方法を決定するために、市場や技術や製品の重要性を体系的に指摘した。

異なる文化的環境にある組織でも、その類似点を調査していたら、職能の数、階層のレベル、専門化の程度などの主な基準について顕著な同一性を見だしがちである。しかし、この結果は、<中身を>証明せずに、同一のものが地球規模のオペレーションで採用されているとか、主要企業の慣行は慎重に模倣されているとか、技術は必要不可欠であるといった結論を意味するに過ぎない。この種の調査は、組織は文化に影響されないことを「証明した」と主張しがちであるが、<この場合、調査する>質問自体が間違っているのである。オランダでもシンガポールでも同じような組織に6つの階層があるということが問題なのではなく、階層やその階層のレベルがオランダ人やシンガポール人にどのような意味をもつかが問題なのである。その意味は、たとえば「命令の連鎖」の関係と「家族」の関係である場合に完全に異なるように、前者のために開発された人事政策は、後者の状況では重大な誤解を生じることになるであろう。

本書では、文化が、目に見える形や目に見えない形で組織に影響を与えている方法について調査

する。より根本的な文化の違いやそれらの影響については、客観的基準で直接測定することができないかも知れないが、それらは、確かに、国際的企業が成功するために非常に重要な役割をはたしているのである。

文化は問題の解決方法

文化の由来についての一つの有効な見方は次の通りである：文化とは、ある集団の人々が問題を解決する方法である¹⁾。これから、文化が解くべき個別の問題を紹介しよう。まず、文化が何であるかに焦点を絞るならば、この事例から始めるのが恐らく一番簡単であろう。

南アフリカへ行く機内で、パイロットから「エンジントラブルでブルンジに一時的に着陸する」というアナウンスがあったと想像してほしい(ブルンジをご存じない方にとっておくがブルンジはルワンダの隣の国である)。空港ビルに入った際、ブルンジの文化についてどんな第一印象をもつであろうか。それは、「何と素晴らしい価値をブルンジの人々がもっている」とか、「ブルンジの人々は面白い意味体系を共有している」といったことではない。その第一印象は、言葉や食事や服装といった具体的で観察可能なものになる。文化は玉葱のように何重もの層を形成しているものであり、それを理解するためには、<見えるものから>層を一枚一枚剥いていかなければならないのである。

外側の層には、マンハッタンの空高くそびえ立つ高層ビルや民間企業の柱石やそれら間にある混雑した公道のように、文化が作りだしている製造物である。それらは、(マンハッタンの摩天楼などが)上部への階層移動、「実績主義」、地位、物質的成功を求める価値を示しているように)一つの社会における、より深いところにおいて直接目に見えない価値や規範を表現している。価値や基準の層は「玉葱」の一層深い部分にあってその存在を確認することが一層困難なのである。

しかし、なぜ価値や規範は半意識的で調べるのが難しい信念の世界に沈み込んでしまうのだろうか。なぜ世界の異なった場所で非常に異なった価値や規範が存在するのであるだろうか。

日常の中で解決される問題は、意識から消滅し

て基本的な了解事項、つまり当たり前の前提になる。それは、シャックリを抑えようとして我慢できる限界まで長く息をとめた時、初めて酸素の必要性を知るようなものである。これらの基本的な了解事項は集団が共有する意味を限定しているが、それらは暗黙のものである。

医者と患者の間の次のような会話を考えてみよう。患者が医者に「どこが悪いのですか」と尋ねたので、医者が「肺炎です」と答えた。すると、「どうして肺炎になるのですか」と患者が尋ねたので、医者は「それはウィルスによってです」と答えた。しかし、患者は、「面白いですね。では、何がウィルスの原因ですか」と尋ねたとすると、医者はひどい苛立ちの表情を見せて会話はそこで終わってしまうことが仮定できる。〈玉葱の皮を剥くように質問を繰り返していくと〉質問者はコリングウッド²⁾が「人生についての絶対的前提」と呼ぶような基本的な了解事項〈すなわち文化の本質〉を尋ね当てることが多い。

国、企業および職業別の文化

文化はまた別のレベルで現われる。最も高いレベルでは、フランスや西ヨーロッパの文化とシンガポールや東洋の文化のように、国や地域社会の文化がある。次に、個別の組織内で見られる態度は企業文化や組織文化と呼ばれる。最後に、マーケティング、研究開発、人事といった組織内の個別の職能に見られる文化もある。特定の職能を遂行する人々は特定の職業的な文化や倫理観を共有する傾向をもつであろう。しかし、本書では、第1のレベル、すなわち国レベルの文化の違いに焦点をあてて論じたい。

文化的な相違は、距離的に離れた異国情緒の感じられる国との間にだけ存在するのではない。私の調査過程では、アメリカの西海岸と東海岸における文化が、いくつかのレベルで国と国の文化的相違に相当するくらい異なることが明らかになってきた（ただし、本書の目的からアメリカとして引用する場合は平均値をとっている）。例外なく言えることは、（分析的、論理的、体系的、合理的な）北西ヨーロッパと（より人間関係的で、より直観的、感性的な）ラテン系ヨーロッパの間に明確な境界があることである。隣接しているオランダ

とベルギーの間にすら重大な違いがある。

平均的なベルギー人の管理者は、組織について家族的な考え方をもっている。多くのラテン文化では父親がどうすべきかを決定するが、ベルギー人の管理者は、体験的に、組織には父親を頂点とする家族主義的なピラミッド型階層があるものととらえている。ベルギー人は、オランダ人の管理者は過度に民主主義的と見ており、全員が全員の意見を聞くとは何と馬鹿げたことだろうと考えている。オランダ人の管理者はプロテスタント的な倫理観をもっており、ベルギー人の管理者はカトリック的な考え方と行動の仕方をする。たいていのオランダ人の管理者は権威に不信感をもっているが、ベルギー人の管理者は権威に敬意を払う傾向がある。

ヨーロッパ統一に関するほとんど全ての議論が、技術上や法律上の問題である。しかし、これらの問題が解決された時に、真の問題が浮上してくるはずである。ヨーロッパの内部には文化的な違いがない地域が見当たらないくらい文化的な相違があるからである。もしフランス人とビジネスをしようとするなら、まず、どうしたら昼食に長い時間をかけられるかを学ばなければならないだろう。欧州共同体（EC）の創設者であるジャン・モネ氏は、かつて、「もう一度欧州統一に挑戦しなすとしたら、恐らく文化から始めるであろう」と宣言したことがある。文化は、物事が起こる背景（context）であり、法律的問題ですら、その背景を無視しては重要性を欠いてしまう。

文化的相違の根拠

あらゆる文化は、特定の問題に対して特殊な解決方法を選択するものであり、その解決方法の違いによって他の文化と区別される。その特定の問題は、他人との関係から生じる問題群、時間の経過から生じる問題群、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。次章以降で述べるように、私たちの研究では、文化をこれら3つの範疇で分析している。さらに、文化がこれら世界共通の問題に対して選ぶ解決方法の違いから、文化を区別する7つの根本的基準を挙げるができる。そのうち、5つの基準は、〈3つの範疇のうちの〉最初の範疇に属して

いる。

人間関係から生じる問題群

人間が他人と係わる方法について5つの基本的基準がある。最初のポイントとして、パーソナルの5つの関係的な基本的基準をあげる⁸⁾。

世界共通主義と個別主義

世界共通主義者のアプローチは、大雑把に言えば、「何が善で何が悪であるかは決めることができるし、それはいつも当てはまる」というものである。これに対して、個別主義的文化では、人間関係上の義務やその場特有の状況に強い関心がある。たとえば、個別主義では、唯一の善行に従わねばならないと考えずに、友情のために生じる個別の義務がまず大切と考える。抽象的な社会的規律にはあまり関心が払われないのである。

個人主義と集団主義

人々は、自分自身を、主に個人と見るのであろうか、それとも主に集団の一部と見るのであろうか。さらに言えば、個人を第一に考え個人が望む時と範囲で集団に貢献できるようにすることが大切なのであろうか、それとも、集団は多くの個人によって共有されているのだから集団を第1に考えるのが大切なのであろうか。

中立的と感情的

私たちの相互行為は、性質上、客観的で個別に切り離すべきであろうか、それとも、感情を表現することを受け入れることができるのであろうか。北アメリカや北西ヨーロッパでは、ビジネス上の関係は、典型的な道具(手段)であって、すべて目的を達成するためのものとされている。感情は問題を混乱させるものと信じられているために排除されている。〈ビジネスは〉効率を追求する機械に似ているという前提である。しかし、南方の多くの他の文化では、ビジネスは人間的な事柄であり、あらゆる種類の感情を込めることが適切と思われている。大きな声で笑ったり、こぶしでテーブルを叩いたり、交渉中に怒って会議室から立ち去ることもすべてビジネスの一部とされている。

限定的と周遍的

ビジネスの関係が全人格的なものになる時には、契約に記述される限定的な関係に代わって、真の人間的な交際が生じる。多くの国々において、〈ビジネスを取り巻く〉周遍的な関係が好まれるだけでなく、ビジネスを進めるにあたって必要とされる。

アメリカ企業が南アメリカの顧客を相手に契約をとろうとする(7章の)事例は、この〈周遍的な〉関係を無視したために取引に失敗したケースにあたる。アメリカ企業は、良く準備されたプレゼンテーションを淀みなく行い、優れた製品と低価格をはっきりと説明したと考えていた。これに対し、スウェーデンの競争相手は顧客を知るために1週間かけた。5日間はすべて製品以外のことを話し、最終日に製品が紹介された。その製品は、幾分魅力に欠けており価格もやや高かったが、スウェーデン企業が周遍的な関係を深めたことで受注に成功した。スウェーデン企業は、特定の国でビジネスをすることは詳細な技術的説明や意匠を凝らしたスライドで顧客を圧倒すること以外の周遍の関係が含まれるということを学んだのである。

実績と帰属

実績とは、最近あげた業績や履歴書に記載されているものである。帰属とは、生まれや血縁、性別や年齢や、(誰を知っているといった)縁故や(東京大学やオートゥ・エコール・ポリテクニクといった)学歴によって、異なる階層に所属していることを意味する。

実績主義的文化にあっては、何を学んだかがまず問われるが、より帰属主義的な文化にあっては、どこで学んだかが問われる傾向がある。帰属主義的な人々は、三流で無名の大学であった場合のみ何を学んだかを尋ねるが、それによって尋ねられた人の面子がたもたれるものである。

時間に対する態度

時間の見方も社会によって異なる。過去に達成したことがそれほど重要でなく、将来に向けてどのような計画をもっているかがより重要な社会もある。他方、今日の業績より過去の業績の方が強

い印象を与える社会もある。これらも企業活動に大きな影響を与える文化的相違である。

時間に関しては、アメリカ人の夢〈アメリカン・ドリーム〉は、フランス人の悪夢に相当する。アメリカ人は一般にゼロから出発して、現在の実力と将来の計画に関心をもつ。これは、“落ちぶれた旧家”の方を好むフランス人にとっては“成り上がり”にすぎない。すなわち、フランス人は、過去に思いを寄せる割にアメリカ人ほど現在や将来に気を配らないのである。

アメリカ、スウェーデン、オランダのような文化においては、時間は、一直線に通り過ぎるもので、それぞれの出来事は本質的に異なるものの連続と見られている。他の文化においては、時間は、過去、現在、未来を繋ぐ円を描いていると思われている。このために、計画・戦略・投資や、人材を内部で育成するか外部から調達するかという考え方に大きな違いが生じている。

環境に対する態度

環境に対する態度にも重要な文化的相違がある。人生を左右する主因や善悪の根源は個人に内在しているとする文化があるが、そこでは、動機づけや価値は個人内部に求められる。個人より世界が大きな力をもつと見る文化もあるが、そこでは、自然が恐れられ、見習うべきものとされている。

ソニーの盛田会長は、ウォークマンを思いついた過程をこう説明している。彼はクラシック音楽の愛好者であるが、通勤中に周囲の人々に迷惑をかけずに音楽を聴く方法を捜していた。ウォークマンは外界を乱さずにそれと調和するために考え出されたのであった。これに対して、ほとんどの西洋人は、「人に邪魔されず音楽を聴く」ためにそうした装置を使おうと考える。

これを示すもう一つの顕著な例がマスクである。東京では、特に冬場、多くの人々がマスクをしているのを目にするが、その理由を尋ねると風邪を他人に「感染」させたくないからという答えが返ってくる。ロンドンでは、マスクは、環境の「汚染」を防ぐためにオートバイに乗る人々や運動する人々によって使われている。

本書の構成

本書では、なぜ「唯一最善のマネジメント方法」が存在しないかを説明し、どのようにしたら国際マネジメントの困難なジレンマを緩和できるかを紹介する。その過程で、読者は、読者自身の属する文化や他の文化との違いについて見識を深めることになるだろう。

2章から8章までは、他の人々との関連において文化がどのように異なり、その違いが組織や国際ビジネスの行動にどのようなインパクトを与え、従業員相互の関係にどう影響し、従業員が学習したり葛藤を解決する方法がどのように異なるかについて扱う。

9章と10章では、まったく同じような影響を組織に与えるものであるが、時間と環境に対する文化的な態度の違いについて取りあつかう。

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う。ここでは、階層(hierarchies)、関係(relationship)、目標(goals)、構造(structures)に影響を与える4つのタイプの組織が明らかにされる。

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。この終章では、国際化のジレンマについて創造的な方法で論じ、国際化の将来は両極端のバランスをどう保つかにかかっているという持論を展開するつもりである。

本書の目的は、時々トランスナショナルと呼ばれる真の国際企業、すなわち、個々の国の文化が個別の見識と長所を生かしながら世界的な問題の解決に寄与するような企業を作ることであり、その企業がどのようなことであれ国々の力を最大限にうまく引き出すようにすることである。

第2章 唯一最善のマネジメントは存在しない

どのように客観的で同質の組織を作ろうとも、その組織のもつ意味は、文化が異なると違ったものになる。その意味は、後述するように、特定の文化的選好に左右される。人々が組織に与える意味と同様に、組織の構造、慣行、政策も文化に影響される。

文化とは、共有された意味の体系である。文化は、我々が、何に注意をはらい、どのように行動し、何に価値を置かかを指し示すものである。文化は、そのような価値から、ゲルト・ホフステデ⁴⁾ (Geert Hofstede) が「メンタル・プログラム (mental programs)」と呼ぶようなものをつくり出す<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。

異なる文化をもつ同僚が組織に対して違う解釈をするのは何故であろうか。その違った見方から何か学ぶことができなものであるだろうか。その同僚独自のやり方を生かして会社に貢献させることはできないものであろうか。

国際企業を理解するためのこのアプローチは、管理者や研究者が一方的に組織を定義する従来のアプローチと、きわだった対照をなしている。従来の研究は、誰でも、どこでも、いつでも共通の定義がなされることを前提に、組織の目に見えて証明可能な特徴をベースにしていた。このように、「もの」として観察したものの法則や共通の性格をさがす<従来の>アプローチの代わりに、我々は、文化は経験から得たものから構築されているという一貫した見方をベースにしている。

専門家の教えるもの

フレデリック・テイラー (Frederick Taylor)、アンリ・ファヨール (Henri Fayol)、ピーター・ドラッカー (Peter Drucker)、トム・ピーターズ (Tom Peters) のような経営学者は、一つの共通したものをもっている。(上記の学者のうち2人は死んでいるので過去形で書く) 彼らは、全員、意識するとしなにかかわらず、マネジメントや組織化に唯一最善の方法があるという印象を与えた。我々は、これらの<唯一最善のマネジメント方法があるという>仮説が、いかにアメリカ的であり、ファヨールの場合、フランス的であるかを、これから示すつもりである。この点に関して、過去1世紀の間、ほとんど変化はみられな

い。マネジメントの複雑さを減じるための道具箱を経営者に与えることは、当然望ましいことである。我々は、経営者が複雑さを減じるためにその道具をつかうのを見てきたが、不幸なことに、その<従来の>アプローチは、革新と異文化適応を妨げる傾向にあった。

だが、1970年代の研究によって、特定の方法の有効性は、現地の環境によって左右されることが明らかになった。

さらに最近は、いわゆる「コンティンジェンシー」理論によって、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研究されている。それらの研究によると、環境が本質的に単純で安定的な場合は、高いピラミッド構造をもつ組織が生き残るが、複雑で変化の激しい環境にあっては、<階層の少ない>フラットな組織の方が利益があることを示す傾向がある。それらの研究は、一国の範囲に限定されており、たいいていの場合、それはアメリカに限られている。構造と環境は両方も測定され、その結果、X量の環境変化によってY量の階層レベルが生じ、Z量の業績に繋がるといふ説明がされる。日本企業が非常に激しい環境変化にあってずっと高いピラミッド構造をもつことについては概して触れられない。

しかし、特筆すべきは、これらの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いるということである。彼らは、依然として、彼らの世界共通主義が科学的と信じているが、そのこと自体、実際は文化的な選好である。「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。フランスの社会学者であるミッシェル・クロズイエ (Michel Crozier) は、1964年の論文⁵⁾で、組織と社会—文化環境を関連づける研究を見つけることが出来なかつたと述べている。勿論、類似のものをさがす者は、たいいてい類似点を発見する。化学にしたがって石油精製を調べるように、もし共通の物質とプロセスを調査すれば、パイプは世界中どこでも同じ機能をもつことが分かるであろう。もしケミカルエンジニアリングの原理が同じであるならば、どこでも同じ原理になるであろう。もっともらしい類似に見えるかもしれない。

しかし、アメリカの社会学者であるタルコフ

ト・パーソンズ (Talcott Parsons)⁹⁾ は、組織は環境に適應するばかりでなく、構成員の意向にも適應しなければならないと示唆している。この、従業員の理解や異なる文化に対する考慮がマネジメント関係の文献に取り上げられるようになったのは、ごく最近のことである。

文化を無視した行動

以下に述べるのは、企業の国際化を推進しようとするマネージメント・チームの会議の例である。このケース<事例>は、ある北アメリカの人事担当マネージャーとのインタビューを要約したもので、本書全体を通じて紹介するものである。このケースは、実際にあったことであるが、企業名や登場人物は架空のものである。

“ミズーリ・コンピューテーショナル・カンパニー (MCC)

1952年に設立されたMCC社は、非常に成功しているアメリカ企業である。同社は、中型および大型のコンピュータを開発、製造、販売しており、現在、南北アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、オーストラリアおよび中東でビジネスを行っ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ており、工場はセントルイスと(ニュージャージー州の)ニューワークにある。最も重要な研究活動はセントルイスで行われている。

生産、研究開発、人事および財務は、アメリカの本社で調整が行われている。各地域ごとに販売責任を課しており、それぞれが事業単位になっている。この分散型の組織は、ロゴ、活字、製品のタイプや財務評価基準に関して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。経営者は2週間ごとに会議を開くことになっており、今週の議題はグローバル化の問題である。

国際化

ジョンソン氏は今回の経営会議に特別な関心があった。世界全体の人事担当副社長として重大な

問題に直面しつつあったからである。経営陣はグローバル化の動きが日ごとに強まっていることを認識している。顧客から国際的な要求が寄せられているばかりでなく、生産拠点多く多くの国に作る必要が生じている。

今朝、新しいロゴが同社の世界的イメージを象徴するために導入された。次の議題は世界的規模のマーケティング・プランであった。

最高経営責任者 (CEO) のスミス氏は、彼がMBAコースで学んだ世界共通に適用できる手法を持ち出す機会だと思っていた。さらに、世界共通のイメージとマーケティングに加えて、彼は、国際化を前進させるために世界的な生産・財務・人事管理が必要と考えていた。

ジョンソン氏は、スミス氏の「組織は世界的に均質であるべきだ。そのためにはアメリカで成功した手法を踏襲することが有効な手段だ」というプレゼンテーションを聞いて身の毛がよだつ気がした。ジョンソン氏はこのやり方を南欧や南米に適用することに疑問を表明したが、その疑問は、そのような文化圏への導入には通常以上の時間をかければ良いという短い返答で一蹴されてしまった。最も適用が困難な文化圏においてもコミュニケーション効率化のメリットを理解し評価するために、多めに見ても6ヶ月もあれば十分だろうということになった。

最終的には、従業員を正しい目標に向けるために、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。

ジョンソン氏は、その手法や政策を実施するにあたってもっと「人間的な」面に配慮するように求めたがそれも無駄に終わった。財務部長のフィンリー氏は、全マネージメント・チームについて言及して「我々は、文化的な相違がメディア範囲の拡張にともなって縮小しつつあるものと承知している。我々は世界のリーダーになるべきであり、将来の〈世界的な〉環境、すなわちミズーリの小宇宙を創造すべきである」という意見を述べた。

ジョンソン氏は、来週欧州で開かれる国際会議を予想して不機嫌な気持ちになった。”

ジョンソン氏は、この方針をヨーロッパの人事担当管理者に伝える際にトラブルが起こることを

経験的に知っていた。彼は、本社の経営陣が中央の政策を世界中に広めようとする傲慢な意図を本当にはもっていないことを知りながらも、ヨーロッパ人に共感することができた。彼は、来たるべき国際会議で最良の成果を得るために、何をすることができるであろうか。そこでこの事例を4章まで取り上げて見てみたい。

添え料理としての文化なのか？

実際のところ、文化は企業のあらゆる面に独特な雰囲気をかもしだすものであり、ビジネス上の全般的な関係を作り上げるものである。ところが、たいていの管理者にとって文化は、依然として贅沢な一品、すなわち添え料理でしかないようだ。そのことで、シンガポールでのオランダ人出向者との会話を思い出す。彼は、私がマネジメント手法や技術を現地の文化に適應させる方法を尋ねたときに、非常に驚いたのである。彼は、質問に答える前に、何故そんなつまらない質問をされるのかを知りたくて「もしかして人事の方ですか」と言った。それから、彼は私を立派な精製所に案内して「私どもの製品や技術に現地の文化を勘案する必要があると本当にお思いでしょうか」と述べた。

たしかに、プロセス産業にある以上、夜は家で過ごしたいという大多数のシンガポール人の願いを受け入れることは困難であろう。すなわち、現実には、製品、技術、市場といった変数の方が、文化よりずっと重要な決定要素になっているように思える。この結論は、ある意味では正しい。一貫生産の技術は、どこで操業しようとも自己完結的なロジックをもっているものである。文化は、これらの法則と競合したりそれらに逆らったりするものではない。文化は技術に単なる社会的な意味づけ (social context) を提供するものである。精製所は精製所に過ぎないが、文化によって、それは、帝国主義者の拠点にも、重要な生命線にも、経済的離陸のための最後のチャンスにも、中世的な君主の財産にも、西洋に対する武器にも見られることがある。それは、文化的な意味づけによって異なってくるのである。

物理的な工場、レイアウトあるいは製品のような客観的尺度において同じ組織でありながら、そ

れらを包む人間的文化によって読み取る意味がまったく違ってくるのがよくある。私は、かつてベネズエラの工程作業者に面接したことがあったが、その際、組織図 (company organigram) を見せながら、彼の上下にどのくらいの階層があるか尋ねてみた。驚いたことに、彼は組織図に書かれている以上の階層を示したので、その理由を尋ねると、「私の隣の方は私より年長なので私より上に位置するのです」と説明したのである。

我々のセミナーで行う研修の一つに、企業をどう見るかについて以下の極端な例から、自分が一般的に正しいと思うもので自分たちの国で多くの人々が選ぶであろうものを選択してもらっている。

“A 第1は、企業を機能や職務を効率的に遂行するためにつくられたシステムとする見方である。人々は、これらの機能を機械・設備の助けを借りながら遂行するために雇われており、その成果に応じた報酬を受ける。”

“B 第2は、企業を人々が協働する集団とする見方である。人々は他人や組織と社会的な関係を持っており、その関係によって機能が左右される。”

その回答は、図2.1のように、国別に大きな開きがある。企業を社会的集団というよりむしろシステムとして見る者の割合は、フランス人と日本人の管理者では、3分の1を僅かに上回る程度しかなかったが、イギリスとアメリカ人では、丁度半分に分かれている。ところが、ロシアや東欧の数ヶ国では、大半の管理者が企業をシステムとして見ている。

これらの解釈の違いは、個人と集団の相互作用に重要な影響を与えている。公式の組織構造や管理手法は統一されているように見え、実際、多くの国々でこれらの構造や手法が模倣されているが、機械・設備と同様に、これらの社会的技術も文化によって異なる意味をもっているのである。

新しいアプローチ

全ての組織的な道具や技術は、(一連の前提か

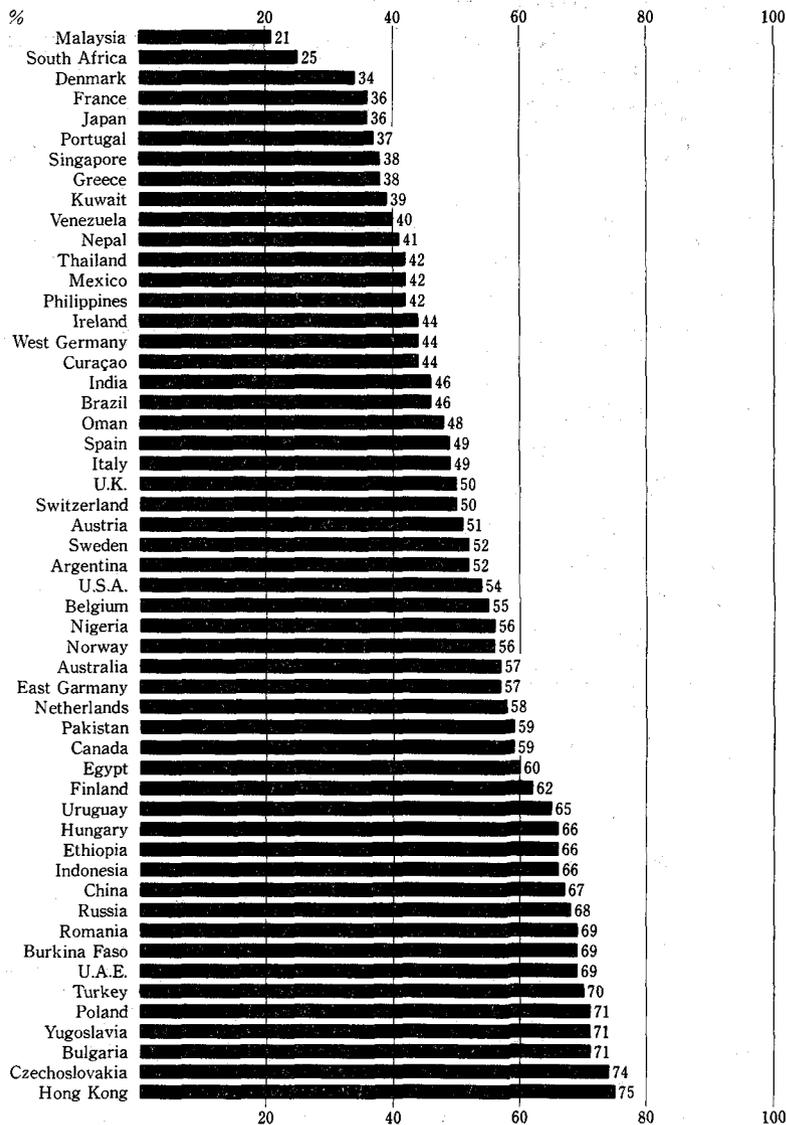


図 2.1 どちらの企業が正常か？

企業を社会集団としてよりシステムとして見た回答者の比率

ら成る)パラダイムを拠り所になっている。そして、物理学者が一つの現象を「現実から切り離して」実験するように、社会的現象も管理者や研究者が置かれている「現実から切り離す」ことを当然とする前提もしばしば見られる。物理学者は、実験する物理的要素にどのような名称をつけるこ

ともできる。死んでいる物は口答えをしたり、自分自身で自分に名前をつけることはないからである。

しかし、人間の世界はまったく別である。アルフレッド・シュッツ⁷⁾(Alfred Shuts)が指摘するように、我々が他の社会システムと対する時に

は、それらのシステムがすでにそれら自体で名前をつけ、どう生きるかを決め、世界をどのように解釈するかを知っているものである。我々はそれらに名前をつけようと思えばつけることもできるが、それら自らの意志に合致しない限り、我々の定義を理解し受け入れさせることは期待できない。我々は、人々のもつ常識の体系、すなわち日常的な見方を奪いさることはできない。それらはすでに一つのパターンをもった意味と理解の全体系であり、我々にできることはそれらを理解しようと努めることでしかなく、それはその人々のもつ思考方法から出発しその思考方法に従って理論を構築することである。

すなわち、組織は、船が波を切って航行するように環境に対峙しているのではない。組織は環境を選択し、解釈し、創造していくものなのである。

要約

個人や組織の行動は、それらが環境に対してどのような意味を与えているかを考えたときに始めて理解できるものである。「複雑な市場」という表現は、文化的な理解というよりむしろ非客観的な記述といえよう。いったい誰にとって複雑なのだろうか。エジプト人にとってであろうか。それとも、アメリカ人にとってであろうか。過ちを捜すフィードバック・セッションは、アメリカの経営文化にしたがえば「有益な振り返り」になりうるが、ドイツの経営文化においては「失敗につい

ての強制的な告白」なる可能性もある。同じことが、ある文化では「組織で働く者を」鼓舞することにもなり、別の文化では「同じ者を」落胆させることにもなる。

したがって、組織とその構造は、客観的事実以上のものであり、人々の描く精神的なモデルを実現したり「実現できずに」欲求不満を表す場を含んでいる。

「唯一最善の組織化の方法」があるのではなく、文化的に適したものや他に比べて効率的な方法など、いくつかの方法があって、それらの全てが、国際的管理者が外国の文化に対応しようとするときの追加的な手段になるのである。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1996. 1. 17 受理)

注

- 1) Schein, E., "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco, 1985
- 2) Collingwood, R. G., "Essay on Metaphysics, Gateway", Chicago, 1974
- 3) Parsons, T., "The Social System", Free Press, New York, 1951
- 4) Hofstede, G., "Culture's Consequences", Sage, London, 1980
- 5) Crozier, M., "The Bureaucratic Phenomenon", University of Chicago Press, 1964
- 6) Parsons, T., "The Social System", Free Press, New York, 1951
- 7) Schuts, A., "On Phenomenology and Social Relations". University of Chicago Press, 1970