

観光産業の企業経営に関する一考察：航空会社15社の調査分析を基に

河原, 繁憲
九州大学大学院経済学府

<https://doi.org/10.15017/3000441>

出版情報：経済論究. 133, pp.35-51, 2009-03. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

観光産業の企業経営に関する一考察

—航空会社15社の調査分析を基に—

河 原 繁 憲

1. はじめに

本研究は、世界の成長センターとしてめざましい経済発展を続ける東アジアの観光産業を対象に、海外オフィスの人の現地化経営について調査し、パールミュッターのEPGプロファイル¹⁾の適応性と今後の進展について考察することを目的としている。現状の国際経営についてみると、欧米企業と東アジア企業における人の現地化経営のスタイルについて、顕著な違いを確認することができる。それは、海外オフィスの責任者に現地人を登用する確率が、欧米企業においてより高いことである。国際的事業展開が豊富な日本企業でさえ、人の現地化経営は進展していない。

本研究では、漢字に馴染みの深い東アジアの中国、日本、韓国、ベトナムを共通の文化圏（以下、漢字文化圏）として捉え、その共通する特徴が人の現地化経営に与える影響を分析している。研究方法は、国際経営関連の文献研究と定量調査によって得られたデータを中心に、数々の国際企業において業務経験をもつ筆者が、現場の経験を通して得られた事実や情報を活用している。また、定量調査では福岡空港に就航する国際線航空会社18社に調査協力を依頼し、国際企業の人々の現地化経営についてのデータ収集をすることにより、筆者の仮説を検証している。本稿の構成は、以下第2節において国際経営の進展状況について報告し、第3節でアンケート調査による現状分析を行う。そして、第4節において、漢字文化圏の人々の現地化経営について説明し、最後に本稿のまとめとして結論を述べる。

2. 国際経営の進展状況

先行研究によると、パールミュッターが国際経営の進展過程をEPGプロファイルとしてまとめている。多国籍企業は、国際経営の初期段階においてエスノセントリック（本国志向）型経営と呼ばれる本国が完全に現地オフィスをコントロールする経営形態を採用する。そして、現地での展開に伴って、ポリセントリック（現地志向）型経営と呼ばれる重要な意思決定を現地オフィスで行う自律的な経営形態に進展する。また、ポリセントリック型経営の次の形態としては、ジオセントリック（世界志向）型経営と呼ばれる地球規模でグループ内の経営資源を共有し、本国と海外の現地法人が全社的に統合される経営形態である現地適応的グローバル統合が登場すると指摘している。つまり、企業が国際的な事業展開をするにつれて、ポリセントリック型（現地志向）が国際経営初期の進展過程として位置

1) Baker J. C., Ryans Jr. J. K., and Howard D. G. (1988) 訳書578-596ページ。

づけられているのである。

しかしながら、比較的長い国際経営の歴史をもつ日本企業でさえ、進出先の代表者には日本人を派遣するケースが今もお数多く続いている。そして、国際経営の歴史が発展段階にある韓国、中国、そしてベトナムの企業では本国人を現地の代表者に登用する機会が圧倒的に多い状況が続いている。その一方で、日本に進出する欧米企業を観察すると、日本IBMやマイクロソフト社などにおいて、複数の日本人代表者を誕生させている。これらの状況を考えると、パールミュッターの主張する概念的な枠組みであるEPGプロファイルが、各国に適応可能であるとは言いがたい状況が発生しているのである。そこで本稿は、「EPGプロファイルの適応性は限定的であり、本国のシステムに経済合理性がある場合、必ずしも進展を見込めない」という仮説に基づき、その実態を自主調査により解明する。

3. アンケート調査による現状分析

本研究では、漢字文化圏の観光関連企業における人の現地化経営の現状と今後の方向性を知るべく、アジアの玄関口である福岡空港に就航する航空会社の代表者に向けてアンケート調査を実施した。今回の調査では、福岡市に就航する航空会社を調査対象として選択している。その理由は、歴史的に福岡市がアジア交流の盛んな地域であり、現在もその交流に関心の高い地域であることがあげられる。その一例として、福岡市内の公共機関の案内表示には、中国語と韓国語表記が使用され、毎年9月頃をアジア・マンスというアジア交流強化月間に指定している。さらに、アジア専門の福岡市アジア美術館の設置など、福岡市とアジアのつながりは非常に深く、アジア関連の情報を調査する地域にふさわしい場所として福岡市を選択した。

また、航空会社を調査対象に選択した理由として、福岡市で活動する様々な業種の中で航空会社の進出企業数がいちばん豊富だったことがあげられる。さらに、航空会社には国際経営の歴史があり、業務内容も国際的に標準化された部分が多く、同質性の高い業種としてそれぞれの企業を比較分析することが可能である。航空会社の国際経営の歴史についてみると、第一次世界大戦直後の1919年に英国航空が世界初の国際定期航路をロンドン・パリ間に誕生させて以来、まもなく90年が経過しようとしている。エクセレント・カンパニーと呼ばれる企業経営の歴史でさえ創業100年前後であることを考えると、航空会社の経営は歴史的に遜色がないと言える。また、標準化についてみると、社内外のコミュニケーションは、一般的に英語が使用されている。社内では業務マニュアルに母国語および英語が使用され、社外では航空管制や予約業務などの場面において英語が使用される。また、予約、発券、搭乗手続きおよび、運航などの基本業務において、業界内ではほぼ同じ仕様が取られるほど標準化が進んでいる。例外として、現地のコミュニケーションに共通言語を使用しないケースがあるが、標準化を阻害するものではない。

以上の理由により、人の現地化経営についてのアンケート調査の対象として福岡空港に就航する航空会社を最適な調査対象として選択した。また、限定的な調査対象数の問題とその他の予想される指摘について、補足説明を加えておく。福岡空港に就航する航空会社の対象数により、一般的な傾向を分析することについて、必ずしも十分であるとは言えない。しかし、今回の研究対象は漢字文化圏の

国際企業が中心であり、福岡空港の路線網は東アジアの路線が充実していることから、対象地域を網羅していると考えられる。(図表3-1)

アンケートの調査設計は以下の通りである。

- (1)調査時期： 2006年10月
 (2)調査地域： 福岡県福岡市
 (3)調査票配布企業： 福岡空港に就航経験のある航空会社18社 (2006年中)
 (4)調査対象者： 福岡支店長およびその職に準ずる者
 (5)有効回答率： 83パーセント
 (6)その他： 販売総代理店が運営するフィリピン航空およびガルーダ・インドネシア航空は自社支店長が不在のため対象より除外。
 ヨーロッパ地域のサンプルを確保するために、1990年代初頭に福岡市に就航した英国航空を調査票配布企業に追加。

図表3-1 福岡空港に国際定期便を就航する航空会社 (2006年)

航空会社/会社コード	国籍	運航路線	その他
日本航空/JL	日本	上海他	共同運航便含む
全日空/NH	日本	シンガポール	SQと共同運航便
大韓航空/KE	韓国	ソウル, プサン他	
アジアナ航空/OZ	韓国	ソウル, プサン他	
中華航空/CI	台湾	台北	
エバー航空/BR	台湾	台北	
中国国際航空/CA	中国	北京他	
中国東方航空/MU	中国	上海他	
中国南方航空/CZ	中国	広州他	
キャセイ・パシフィック航空/CX	中国	香港, 台北	香港は旧英国領
コンチネンタル航空/CO	米国	グアム	
フィリピン航空/PR	フィリピン	マニラ	販売総代理店委託
タイ国際航空/TG	タイ	バンコク	
ベトナム航空/VN	ベトナム	ホーチミンシティ	
シンガポール航空/SQ	シンガポール	シンガポール	
デルタ航空/DL	米国	ソウル	KEと共同運航便
ガルーダ・インドネシア航空/GA	インドネシア	デンバサール	2006年2月運休
オーストラリア航空/AO	オーストラリア	ケアンズ	2006年4月運休
マレーシア航空/MH	マレーシア	クアラルンプール	2006年9月運休
英国航空/BA	英国	ロンドン	1993年10月運休

(出所：2006年福岡県庁提供福岡空港路線推移表)

(1) 全体の調査結果

全体の調査結果についてみると、現地オフィスの代表者は本社から派遣される日本人の割合が高く、人の現地化を進める企業の数は限定的であった。しかし、その中身についてみると、東アジア企業と欧米企業の間には国際経営のスタイルに違いがあり、地域間の差異が見受けられる。調査項目を一つずつ検証し、現地オフィスの人の現地化経営の現状と今後の方向性について考察する。

図表3-2は、現地オフィスにおける代表者の主要な職務を尋ねたものである。全体についてみると、その主要な職務としては、「組織のマネジメント」がトップとなっている。その数値は、最高と高いの重要度の2つを合計すると86.7パーセントになる。これについて、「営業活動」と「海外における本国の関連業務」が主要な職務としてあげられている。その数値は、前者の場合、最高と高いの重要度の2つを合計すると73.4パーセントになり、後者の場合、60.0パーセントとなっている。「政府・官公庁・空港関連業務などの事務手続き業務」の重要度は普通とする回答が最も多く（46.7パーセント）、重要度はあまり高くない。調査結果から判断すると、「組織のマネジメント」は、現地オフィスにおける主要な職務として「営業活動」などよりも重視されているが、これは「組織のマネジメント」が現地経営の基本として位置づけられていると考えられる。

図表3-2 現地オフィスにおける代表者の主要な職務

項目/重要度	最高	高い	普通	低い	最低	無回答
組織のマネジメント	40.0%	46.7%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%
海外における本国の関連業務	20.0%	40.0%	26.7%	13.3%	0.0%	0.0%
営業活動	26.7%	46.7%	20.0%	6.7%	0.0%	0.0%
政府・官公庁・空港関連業務	0.0%	40.0%	46.7%	13.3%	0.0%	0.0%
その他	6.7%	6.7%	20.0%	6.7%	20.0%	40.0%

(出所：2006年10月調査結果)

図表3-3の示す通り、航空会社における現地オフィスの経営は本社から派遣された日本人によるものが全体の70パーセントを超えている。現地人が現地オフィスの代表者を務める人のケースは、ロンドン、パリ、ロサンゼルスなど欧米の一部の地域において確認された。

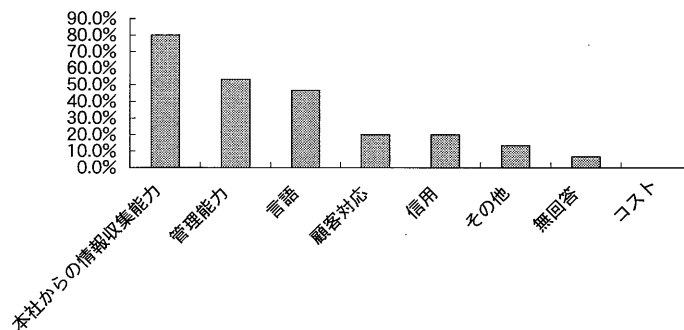
図表3-3 主要現地オフィスにおける現在の代表者国籍

現地オフィス	本国人（本社）	現地人	その他	無回答
ロンドン	73.3%	13.3%	0.0%	13.3%
パリ	73.3%	13.3%	0.0%	13.3%
フランクフルト	73.3%	13.3%	0.0%	13.3%
ニューヨーク	73.3%	6.7%	6.7%	13.3%
ロサンゼルス	73.3%	13.3%	6.7%	6.7%
日本	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%
北京	93.3%	0.0%	0.0%	6.7%
上海	86.7%	0.0%	0.0%	13.3%
香港	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%
シンガポール	80.0%	6.7%	0.0%	13.3%
シドニー	86.7%	0.0%	0.0%	13.3%

(出所：2006年10月調査結果)

図表3-4は、現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由について尋ねたものである。その理由の第1位は、「本社からの情報収集能力」(80.0パーセント)であり、第2位は「管理能力」(53.3パーセント)、第3位は「言語」(46.7パーセント)となっており、この三つの理由がその他の理由を大きく引き離している。特に、「本社からの情報収集能力」の重要性が突出しており、現地オフィスの経営が本社の意向に密接に関係していることを推察できる。また、「本社からの情報収集能力」を重視するのであれば、必然的に現地代表者は本国から派遣された本国人になる可能性が高く、現地人が代表者に登用される機会は限定されると思われる。補足として少数ではあるが、「信用」と「顧客対応」を重視した企業が20.0パーセント見られた。いずれの回答もアジア地域の企業からの回答であるが、欧米地域の企業にはない特徴として注目できるポイントである。

図表3-4 現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由



(出所：2006年10月調査結果)

図表3-5は、本社からの重要社内文書に使用される言語について尋ねたものである。第1位は46.7パーセントと「母国語」が圧倒的に多いが、この中には英語が母国語であるコンチネンタル航空とオーストラリア航空の13.3パーセントが含まれている。この実数を「英語」に移し変えると、「母国語」と「英語」はともに33.3パーセントとなる。また、「母国語と英語」を使用する企業は26.7%となっており、ほとんどの企業の現地オフィスにおいて母国語と英語が使用されている。つまり、現地オフィスにおいて現地語だけが使用されるケースは非常に限定的であり、日常の業務では基本的に母国語と英語が使われていることになる。ちなみに、現地語を使用する場合は現地人スタッフのコミュニケーションや関係各署の手続きなどに限定されると思われる。今回の調査結果は、吉原英樹²⁾が「国際経営に英語は必要である。」と先行研究で指摘した通り、言語の重要性を裏付けることができた。

図表3-5 本社からの重要社内文書に使用される言語

母国語	母国語と英語	英語	母国語と現地語	現地語	その他	無回答
46.7% (33.3%) ³⁾	26.7%	20.0% (33.3%)	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%

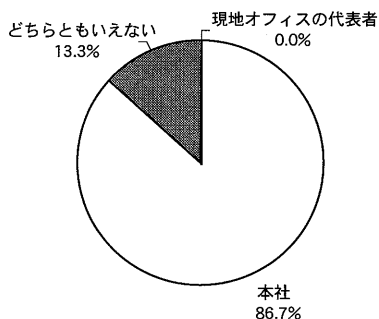
(出所：2006年10月調査結果)

図表3-6は、現地オフィスの予算、人事などの重要決定事項の最終的な判断は、どこで行われるのかを尋ねたものである。調査結果によると、最終的な判断部署は86.7パーセントと圧倒的に「本社」が多い。ケース・バイ・ケースの「どちらともいえない」が13.3パーセントとなっているが、「現地オフィスの代表者」は0パーセントとなっている。この状況は、現地オフィスの経営が、本社の完全なコントロール下にあることを意味しており、現地オフィスの自律性は低いと考えることができる。この結果だけについてみると、人の現地化経営の道のりはこれからも険しく、現地化経営へのスムーズな導入には時間がかかりそうな状況である。

2) 吉原英樹 (2001) 230ページ。

3) 図表3-5下段の () 内の数字は、英語を母国語と回答した企業を英語に移し変えた数字である。

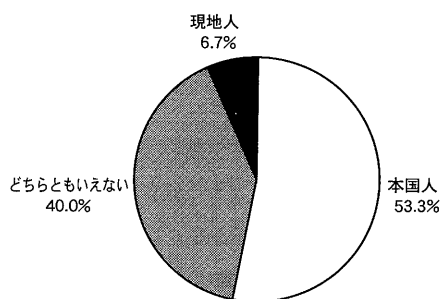
図表3-6 現地オフィスの予算，人事などの重要決定事項の最終決済部署



(出所：2006年10月調査結果)

図表3-7は、今後の現地オフィスの代表者について、ふさわしい国籍を尋ねたものである。ふさわしい国籍は「本国人」が53.3パーセントとなっているのに対して、「現地人」は6.7パーセントであり非常に低い。また、「どちらともいえない」の40.0パーセントを「現地人」の6.7パーセントに合わせたとしても、過半数には届かず「本国人」の比率には及ばない。「現地人」を現地オフィスの代表者に登用する可能性は限られており、今後も本国から派遣された本国人が現地オフィスの代表者を務める可能性が高いと思われる。

図表3-7 現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる国籍

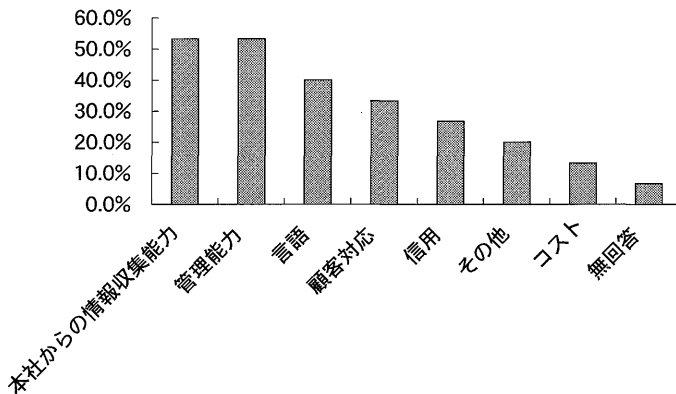


(出所：2006年10月調査結果)

図表3-8は、現地オフィスの代表者として本国人が適切であると選択する理由を尋ねたものである。選択理由の上位には、「本社からの情報収集能力」(53.3パーセント)、「管理能力」(53.3パーセント)、「言語」(40.0パーセント)が主な理由としてあげられている。この中で特徴的なことは、図表3-4で尋ねた現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由として、「本社からの情報収集能力」が80.0パーセントとなっていたが、図表3-8の質問では53.3パーセントと大幅に低下している。これらの差についてみると、現状は本社の指揮命令系統下におかれている現地オフィスが、代表者の国籍にかかわらず、将来の自主運営の可能性に含みを残していることになる。しかし、この分析の精度を高めるためには、

さらに調査を進める必要がある。

図表3-8 現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる国籍の選択理由



(出所：2006年10月調査結果)

(2) 漢字文化圏企業の調査結果

これまでに全体の調査結果をまとめてきたが、ここでは、漢字文化圏企業だけの調査結果に注目し、その特徴を見ていくことにする。ちなみに、本調査での漢字文化圏に属する企業は、日本航空、全日空、大韓航空、アジアナ航空、中国国際航空、中国東方航空、中国南方航空、中華航空、ベトナム航空の9社である。現在、中国により主権が回復された香港のキャセイ・パシフィック航空は、香港の中国返還前に英国のスイヤークグループが設立した企業であるため、上記の категорияより除外している。

図表3-9は、現地オフィスにおける代表者の主要な職務を尋ねたものである。漢字文化圏についてみると、その主要な職としては、「組織のマネジメント」がトップとなっている。その数値は、最高と高いの重要度の2つを合計すると88.8パーセントになる。これに次いで、「営業活動」が主要な職務としてあげられている。その数値は、最高と高いの重要度の2つを合計すると77.8パーセントとなっている。しかし、「海外における本国の関連業務」は、最高と高いの重要度を合計すると55.5パーセントになり、全体の調査結果である60.0パーセントとほぼ変わらない。しかし、漢字文化圏の企業では、組織のマネジメントと営業活動の重要性が海外における本国の関連業務の重要性よりもさらに高い調査結果となっている。

図表3-9 現地オフィスにおける代表者の主要な役割（漢字文化圏の企業）

項目／重要度	最 高	高 い	普 通	低 い	最 低	無回答
組織のマネジメント	44.4%	44.4%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
海外における本国の関連業務	33.3%	22.2%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%
営業活動	22.2%	55.6%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%
政府・官公庁・空港関連業務	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.0%	11.1%	33.3%	0.0%	22.2%	33.3%

(出所：2006年10月調査結果)

図表3-10は、現地オフィスにおける代表者の国籍について尋ねたものである。図表3-2の全体の調査結果では、一部の企業が現地人を現地オフィスの代表者に登用していることが確認されたが、漢字文化圏の企業においてその傾向は一切見られない。その他の回答と無回答は、その所在地に現地オフィスを開設していないことおよび、確認が取れなかったからである。回答者によると、確認が取れなかった現地オフィスの代表者についても、いずれも現地人を登用していることはないであろうとの回答が寄せられた。現状では、漢字文化圏における現地人の登用率は0パーセントである。この結果は、漢字文化圏には漢字文化圏独特の共通の特徴があることを裏付けるものであると言える。

図表3-10 主要現地オフィスにおける現在の代表者の国籍（漢字文化圏の企業）

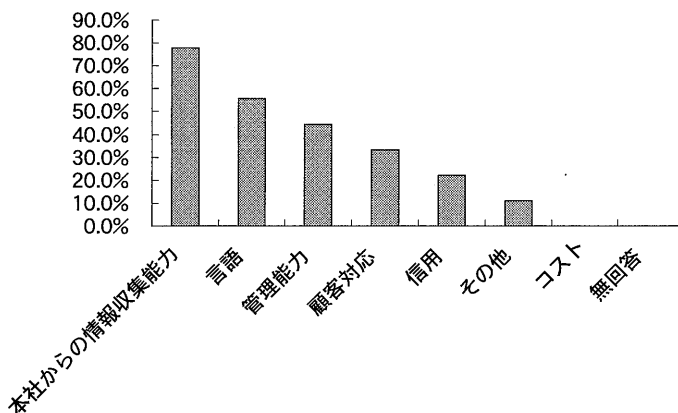
	本国人（本社）	現地人	その他	無回答
ロンドン	77.8%	0.0%	0.0%	22.2%
パリ	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%
フランクフルト	77.8%	0.0%	0.0%	22.2%
ニューヨーク	77.8%	0.0%	11.1%	11.1%
ロサンゼルス	77.8%	0.0%	11.1%	11.1%
日本	100%	0.0%	0.0%	0.0%
北京	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%
上海	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%
香港	100%	0.0%	0.0%	0.0%
シンガポール	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%
シドニー	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%

(出所：2006年10月調査結果)

図表3-11は、現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由について尋ねてみたものである。その理由の第1位は、「本社からの情報収集能力」（77.8パーセント）と全体の結果とほぼ同様の数字（80.0パーセント）を確認できるが、第2位は全体の「管理能力」に代わり、漢字文化圏では「言語」が55.6パーセントとなっている。この「言語」の数値は全体の平均である46.7パーセントよりも大幅に上回っており、注目すべきポイントであると言える。筆者自身も経験した本国から送られてくる書類に母国

語が使用される言語問題の深刻さは、漢字文化圏におけるこの結果からも明らかである。

図表3-11 現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由（漢字文化圏の企業）



（出所：2006年10月調査結果）

図表3-12は、本社からの重要社内文書に使用される言語について尋ねたものである。第1位は55.6パーセントと「母国語」を使用する企業が2社に1社以上あるということが判明した。「母国語」の使用に関する全体の調査結果が、約3社に1社であったことを考えると、図表3-12の質問に対する回答において「言語」の数値が高かったことになる。漢字文化圏の企業において、重要社内文書に母国語が使用されるかぎりにおいて、現地オフィスの代表者に現地人を登用する機会は限られてくるであろう。もし、現地人が代表者に登用されるのであれば、少なくとも「母国語と英語」と「組織マネジメント能力」の双方を兼ね備える必要があり、このような人材を現地において獲得できるかどうか重要なポイントになる。そして、このような人材が獲得困難であれば、従来通り、本国から代表者が派遣され続けることになると思われる。

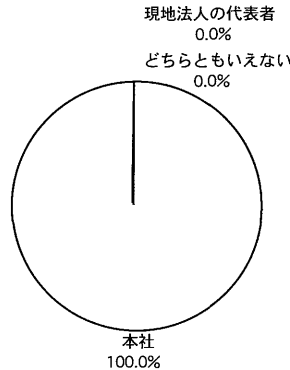
図表3-12 本社からの重要社内文書に使用される言語（漢字文化圏）

母国語	母国語と英語	現地語	英語	母国語と現地語	その他	無回答
55.6%	44.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

（出所：2006年10月調査結果）

図表3-13は、現地オフィスの予算、人事などの重要決定事項の最終的な判断部署を尋ねたものである。調査結果によると、最終的な判断部署は100パーセント「本社」に委ねられている。

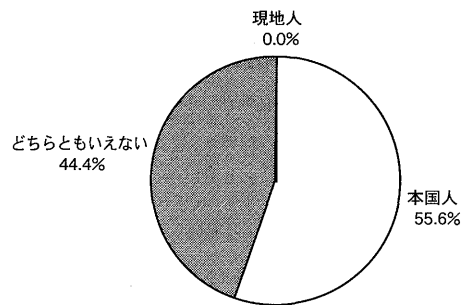
図表3-13 現地オフィスの予算、人事などの重要決定事項の最終決済部署（漢字文化圏）



(出所：2006年10月調査結果)

図表3-14は、今後の現地オフィスの代表者について、ふさわしい国籍を尋ねたものである。ふさわしい国籍は「本国人」が55.6パーセントとなっているが、「現地人」は皆無となっている。図表3-7の全体の調査では、「現地人」をふさわしいとする数値が若干見られたが、漢字文化圏では現地オフィスの代表者の数値同様に完全に本国志向である。

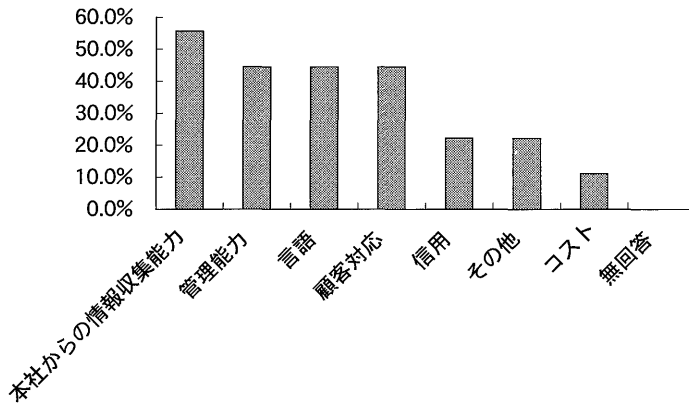
図表3-14 現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる国籍（漢字文化圏）



(出所：2006年10月調査結果)

図表3-15は、図表3-14の選択理由を尋ねたものである。選択理由の上位には、「本社からの情報収集能力」(55.6パーセント)、「管理能力」(44.4パーセント)、「言語」(44.4パーセント)、そして「顧客対応」(44.4パーセント)があげられている。この中で特徴的なことは、現在の現地オフィスの代表者に本国人を登用する理由として、「本社からの情報収集能力」の数値が突出していたが、ここでは上位理由の数値が均衡し、さらに「顧客対応」が加わった。つまり、現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる人物像は、本国から派遣されたバランス感覚あふれる資質をもった人物が重視されると言える。

図表3-15 現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる国籍の選択理由



(出所：2006年10月調査結果)

(3) 調査結果のまとめ

今回の調査結果から判断すると、漢字文化圏の国際企業では、これからも急速な人の現地化経営への進展は困難が予想される。その理由として、調査結果からも明らかなように、依然として社内の公用語には本社の母国語を使用する傾向が強く、現地人とのコミュニケーションに課題を抱えている傾向が強いことがあげられる。先行研究でも指摘されている通り、現地の経営において「言語」の問題はたいへん重要である。特に、漢字文化圏の企業では、母国語を使用する企業が2社に1社以上見られ、それ以外の地域の平均（3社に1社）を上回り、コミュニケーションに関する問題が存在することが推察される。つまり、先行研究同様に、本調査においてあらためて言語の重要性を再確認することになるのであるが、漢字文化圏という特定地域においてさらにその重要性が高いことがあげられる。もちろん、言語能力は国際経営に必要なプラットフォームとして重視されるが、それだけがすべてではない。

次に、現地オフィスの代表者に今後ふさわしいと思われる国籍についての質問では、人の現地化経営に否定的な数字が、調査結果として明らかになった。現地人を候補にあげる回答は、全体でも10パーセントに届かなかったが、漢字文化圏では皆無であった。後者の結果は筆者の仮説を裏付けるように、今後も人の現地化経営の可能性が極めて低いことを意味している。現状では、母国語が英語圏の企業、あるいは欧米地域のオフィスにおいて、現地人を代表者に登用するケースがいくつか見られるが、非英語圏の企業、特に東アジア地域の企業ではその傾向が全く見られない。この傾向について、国際企業としての歴史的な違いを指摘する声があがるかもしれないが、日本航空は第二次世界大戦以降の1953年より国際事業展開を始めている。また、今回の調査対象とは外れるが、日本は明治19年（1886年）より日本郵船会社などが先陣を切って国際事業展開を始めており、その歴史は100年を超えている。また、現状では本社からの情報収集能力を最重視し、そして将来の選択理由では本社からの情報収集能力と共に管理能力の重視の必要性をあげている。これらのことから判断すると、現地オフィスの代表者に求められる資質は、本社との太いパイプを持つこと、および現地人スタッフをマネジメントす

る能力である。つまり、現地オフィス内外のコミュニケーション能力が重視されていることになる。

このように、現地オフィスの代表者には様々なコミュニケーション能力が必要とされるが、その条件を満たしても、現地人が代表者になる可能性は低いと言わざるを得ない。特に、漢字文化圏の企業においてその傾向が強く、独特の価値観などが人の現地化経営を阻害させている可能性が強いと言える。

4. 漢字文化圏の人の現地化経営

漢字文化圏の企業では、なぜ人の現地化経営が進展しないのであろうか。その疑問を解く鍵として、二つのキーワードが考えられる。第一のキーワードは今回の調査結果の中で一番高い数値を示した本社からの情報収集能力ということばの中にある「情報」である。そして、第二のキーワードとして、日本、韓国、中国、そしてベトナムにだけ共通する思想である儒教に注目する。その理由は、これらのキーワードには「閉鎖性」という共通する特徴が見られるからである。

第一に、情報について説明する。情報は、情報の非対称性を維持することにより、その優位性を維持できることが知られている。今回の漢字文化圏において、人の現地化が容易に進まない原因として、情報の非対称性をあげることができる。その理由は、本国において情報開示に対する姿勢が不十分であること、および現地オフィスのマネジメントがすべて本国の支配下に置かれていることである。つまり、マネジメントに必要な情報のほとんどが本国で管理されており、その結果として、情報の乏しい現地オフィスは自律的な動きが取れないシステムとなっている。言い換えれば、現地オフィスは、本国の出先機関の一部に過ぎない状態が続くことになり、本国からの情報を迅速に実行できる社員を現地オフィスの代表者に任命するほうがコミュニケーション面において最適であると考えられる。これは一方通行型のコミュニケーションとして、非常に閉鎖性の高い性格を持つが、アクセスできる情報を制限することにより、コントロールする側の優位性を維持することが可能である。

アクセスできる情報を制限し、情報の非対称性を重視する事例として、マスコミ業界を参考にすることができる。マスコミ業界は、常に新しい情報を追い求め、それを提供するオープンな体質をもつ業界のように見られている。しかし、規制緩和が進んでいる自由主義国家アメリカでも、ベトナム戦争以降の戦時下における報道は政府による情報統制が実施されるなど、情報は閉鎖的に取り扱われることがある。報道の自由があるにもかかわらず、マスコミは時として国家権力などの権力者による介入が行われるということは、それだけ情報の取り扱いに対するプライオリティが高いことを意味している。また、マスコミ自身がマスコミの優位性を謳歌する所以は、保有する情報をすべて開示する必要がなく、必要に応じて情報を出し入れすることによりアクセスできる情報を制限できるからである。特に、人が渴望する情報は閉鎖的に管理されればされるほど、情報の価値は高まり、その魅力を増す傾向が強いのである。このようにマスコミは、情報を外部よりも数多く収集し、情報の非対称性を作り出すことにより、その存在価値を維持しているスタイルは、漢字文化圏の国際経営スタイルと類似している。

次に、儒教の基本原則とも言える家族制度は、血族あるいは同族の結びつきを重視する閉鎖的な社

会システムであり、基本的に部外者を重用しないことで知られている。この背景にあるものは、身内を重用することにより信用リスクを最小限にし、価値観の共有を重視する姿勢を前面に押し出していると考えられる。現在の日本では、オーナー企業を除き極端な同族主義は影を潜めている。しかし、会社をひとつの家族的な共同体として束ねていくために、大企業は数多くの教育・研修制度を社員に提供し、結束力を高めることに努力している。そして、それらを通して、社員は電通人や東芝マンなどと総称されるように、所属する会社のアイデンティティを引き継ぎ、共有価値観のもとに家族のように束ねられていくのである。また、米国のような外部監査が完全に確立されていない漢字文化圏は、外部に十分なチェック機構をもたず、信頼のおける血族や本国社員などの仲間関係に依存することで、安全性を担保しているのではないだろうか。

このように、漢字文化圏の企業は、閉鎖性を維持するシステムの中に経済合理性を見出し、エスノセントリック型経営を続けている可能性が高いと言える。つまり、エスノセントリック型経営を続けることにより、変化の激しいビジネス環境において、家族的な結束力を維持し、本社の意向を即断即決できる組織運営を実現しているのである。また、国際企業の現地オフィスの大半は、中途採用の社員により構成されており、生え抜きのスタッフが少ないという現状がある。つまり、ビジョナリー・カンパニー⁴⁾に登場するような心の底からその企業文化に染まりきった社員が少ないことを理解しておかなければならない。仮に、ポリセントリック型に移行し、本国の文化、価値観、そして社風などを理解していない現地人の代表者を登用した場合には、本国と現地の間における双方の価値観などのすり合わせ時間が必要になり、強みであるスピーディーな対応や家族的な結束力を犠牲にする恐れが発生するのである。言い換えれば、本国人を現地オフィスの代表者にしておくことにより、現地オフィスに対する本社の支配力は担保され、現地オフィスのマネジメントを本国主導で進めることが可能である。

5. おわりに

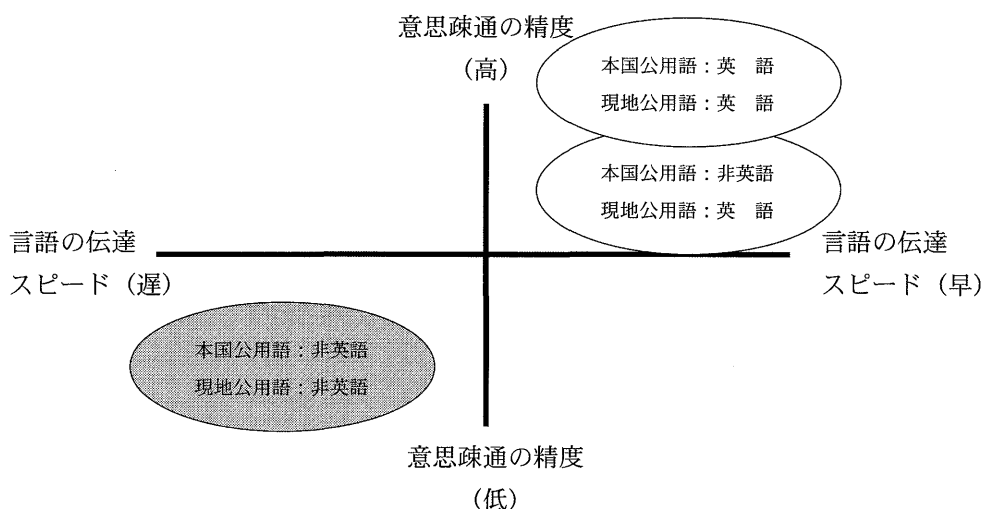
最後に、時が経過すれば、パールミュッターが指摘するような進展プロセス (EPGプロファイル) をたどるのであるだろうか。筆者の見解では、漢字文化圏において、その可能性は限りなく低いと結論づけられる。その理由は、漢字文化圏の国際企業はポリセントリック型に移行するまでもなく、現在の本国志向の経営スタイルに経済合理性があるからである。特に、儒教に起因する閉鎖的な家族制度の中で培われた独特の価値観と閉鎖的な言語がもたらす本国の言語によるコミュニケーションの難しさがあるからである。つまり、漢字文化圏の企業と現地人スタッフの関係において、同質性を期待することが困難な状況である。その結果、異文化の中で育ってきた現地人を本国の企業カルチャーに同質化させるコストよりも、本国人を現地カルチャーに慣れさせるコストを優先し、本国人を現地オフィスの代表者に登用することが適切であると考えられる。それ故、漢字文化圏の企業では、本国人 (ホーム・スタッフ) と現地人 (ローカル・スタッフ) という階層が区分されており、権限、待遇、教育面

4) Collins J. C., and Pollas J. I. (1995) 訳書。

などのすべての面において日本人と違うプログラムが準備されている。

また、本国と現地の公用語が英語圏の企業であれば、社内外のコミュニケーションが一つの言語で100パーセント自分の意思で伝えることが可能である。しかし、それ以外の国では必ず言語の交換関係が発生し、意思伝達が双方の言語能力に左右されると言っても過言ではない。(図表5-1) その交換回数は、本国あるいは現地のいずれかが非英語圏の企業で1回(英語⇔現地語)、そして本国と現地双方が非英語圏の企業では2回(母国語⇔英語⇔現地語)の交換作業が必要とされる。言語の交換回数が多ければ多いほど、コミュニケーションに時間を要し、伝えたい情報を迅速に伝えることが困難となる。その結果、コミュニケーション・ロスの可能性が高くなり、相互の意思疎通の精度が低くなることが予想される。

図表5-1 日本人から現地人へのコミュニケーション



(出所: 筆者作成)

このように、漢字文化圏の企業では人の現地化経営が進まない状況を社会構造面から検証することができる。属人的なネットワークをベースにした社会において、外部の人間である現地人が短期間で同質性をもつことは決して容易なことではない。また、日本人と現地人の間に生じる異文化のギャップがある限り、人の現地化経営への進展は期待できない。しかしながら、漢字文化圏は世界の成長センターとして、世界経済のエンジンとして動き始めた以上、閉鎖的な体質からの脱皮は遅かれ早かれ必要であり、自らのモデル・チェンジの可能性を否定し続けるわけにはいかない。

そのモデル・チェンジとは、漢字文化圏の企業に求められるアカウントビリティ能力の向上、つまり、情報開示に向けた積極的な姿勢が必要とされるであろう。ステーク・ホルダーに向けて、透明性の高い情報を発信し続けることは企業としての責任であり、時代の流れである。特に、ステーク・ホルダーの構成要素である社員に対して、情報の共有化を進めていくことは、今後の企業成長にも大き

く影響していくと考えられる。その理由は、現場の社員がマーケットの動向や職場の課題などの情報を一番熟知し、国境を超えてもその状況は不変だと言えるからである。また、本国が必要な情報を提供し、現場はその情報に基づき実行・フィードバックできるシステムを構築できれば、現状以上の成果を期待することも可能である。漢字文化圏の企業において、人の現地化経営に進展する可能性は今後も低いと結論付けられる。しかし、情報の共有化を進展させることは可能である。情報を共有化させることにより、現地オフィスで働く社員の疑問や不安を少しでも多く解消し、企業の進むべく方向性を指し示すことができれば、国内外で働く社員とともに共有価値観の形成を期待できる。その結果、社員が安心して働ける職場環境を提供できれば、人の現地化経営に変わるシステムとして、エスノセントリック型が尊重されても不思議はないのである。

最後に、筆者独自の経験談を加えることにより、本稿を締めくくりにする。漢字文化圏の企業では、上述した理由により今後も人の現地化経営は期待できないが、人の信頼関係の構築あるいは改善は可能である。その理由は、漢字文化圏は「人をもてなす文化」を有しており、日本の接待や中国の熱例歓迎スタイルは外部の人を仲間に引き入れようとするコミュニケーション機会を提供するからである。特に、漢字文化圏の各国は宗教の縛りもなく、飲酒することが可能であり、その場において互いに「酒を酌み交わす」ことにより双方の距離感を縮める、いわゆる「おもてなし文化」が伝統的に残されているからである。このようなスタイルにより人をもてなし、コミュニケーションする行動は漢字文化圏では一般的な行動形態であり、相互の信頼関係を構築できる場として今もなお継続されているので、ここに紹介しておく。また、今回の研究では、航空会社を事例として観光産業の企業経営スタイルについて分析を試みたが、次回の研究において航空会社が関連する旅行業について考察を試みたいと考えている。

【参照・引用資料】

- 石田英夫 (1984) 『ケースブック 新版 国際経営の人間問題』 慶應通信株式会社
 大谷昭生・A.メルケ・李遠明・長谷川正・倉田致知・坂本信雄 (2006) 『東アジア諸国の企業経営とグローバリゼーション』 晃洋書房
 尾高邦雄『日本的経営』(1984) 中央公論社
 加地伸行『儒教とは何か』(1990) 中央公論新社
 串田久治『儒教の知恵、矛盾の中に生きる』(2003) 中央公論新社
 白石昌也・糸賀了 (1995) 『ベトナムビジネスのルール』 日経BP出版センター
 拓殖久慶 (2006) 『ヴェトナムと組むメリットを知らない日本人』 PHP研究所
 竹田志郎 (2005) 『日本企業のグローバル市場開発』 中央経済社
 丹野勲・原田仁文 (2005) 『ベトナム現地化の国際経営比較』 文眞堂
 趙淳 (深川昇悟訳) (2005) 『韓国経済発展のダイナミズム』 法政大学出版局
 津田真激 (2003) 『日本的経営の原点』 生産性出版
 津田真激 (1987) 『日本的経営の論理』 中央経済社
 程曉農 (坂井臣之助訳) (2003) 『中国経済 超えられない八つの難題』 草思社
 古田秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』 税務経理協会
 吉原英樹 (1997) 『国際経営〔新版〕』 有斐閣
 吉原英樹 (2005) 『国際経営論』 放送大学教育振興会

- Abegglen J. C. (1958) *The Japanese Factory, Aspects of its Social Organization*, Free Press. (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社)
- Abegglen J.C. (2004) *21st Century Japanese Management, New Systems, Lasting Values*, Nippon Keizai Shimibun, Inc. (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社)
- Baker J. C., Ryans, Jr. J. K, and Howard D. G. (1988) *International Business Classics*, Lexington Books. (江夏健一他訳 (1990) 『国際ビジネス・クラシックス』文真堂)
- Collins J. C. and Pollas J. I. (1994) *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター)
- Vahlefeld H. W. (1982) *Japan-Herausforderung Ohne Ende*, Deutsche Verlags-Anstalt. (出水宏一訳 (1992) 『儒教が生んだ経済大国』文藝春秋)