

漢字文化圏における国際経営の比較分析

河原, 繁憲
九州大学大学院経済学府

<https://doi.org/10.15017/3000442>

出版情報 : 経済論究. 133, pp.53-68, 2009-03. 九州大学大学院経済学会
バージョン :
権利関係 :

漢字文化圏における国際経営の比較分析

河 原 繁 憲

1. はじめに

あるひとつの素朴な疑問から、今回の研究はスタートした。これまでに、多くの戦略論やマーケティング論が欧米で誕生し、日本をはじめとする海外に数多く輸出されてきた。日本では、ビジネススクールの急増や書店で陳列されているマイケル・ポーターなどの翻訳本の数々を見れば、その影響力を理解することができる。また、おとなりの韓国や中国では、アメリカへの留学希望者が後を絶たないという情報を、来日している留学生たちからよく耳にする。このように、欧米の研究に対するアジアからの期待度は大きいと言えるのであるが、現実には、アジアと欧米との間には様々な違いがあることを忘れてはならない。この場合の様々な違いとは、地理的な位置関係にはじまり、民族、言語、宗教などの社会基盤の形成に根ざした要素である。

このような違いがある中で、ある一定の地域をベースに研究された理論や学説を世界中の企業に適応させることは可能なのであろうか。なぜならば、わたしたちが住む東アジア漢字文化圏¹⁾(以下、漢字文化圏)という同一地域においてさえも、文化や価値観の違いが原因により、今もなお、双方の衝突が時折繰り返されるからである。過去の事例では、中国において発生した反日キャンペーン²⁾はその代表的な事例の一つと言えるだろう。また、日本の靖国神社参拝に絡む問題では、関係国との考え方の相違が原因で、一国の首相が首脳同士の会談をもてないという異常事態を発生させた。つまり、近隣諸国との関係においてさえも、「国家間の見解の相違」という現実があらためて浮き彫りになる中で、国際社会は複雑で多様な価値観を持ちあわせ、異質な社会であることをあらかじめ理解しておく必要がある。

これから国際化のビジネスが進むにつれて、本国と現地における「異文化コミュニケーション」がますます重視されると言える。その理由は、多くの企業がコスト・メリットを求めて海外に進出し、現地オフィスの運営において数多くの現地人スタッフがかかわっているからである。しかし、現地オフィスのマネジメントに関しては、依然として本国から派遣された日本人が指揮をとる傾向が強く、現地人を代表者に登用する機会は制限されている。特に、本研究の対象地域である漢字文化圏の企業において、その傾向が強いことから、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。

1) 東アジア漢字文化圏とは、有史以来中国に生まれた漢字を公用文字として使用した中国(台湾含む)および日本、韓国、ベトナムの四カ国の地域と定義する。

2) 2005年の日本大使館襲撃事件や2006年のP&G傘下のマックスファクター社日本製SK-II化粧品への返品・不買運動に代表される。

今回、漢字文化圏の人の現地化経営を研究テーマに取り上げた理由は二点ある。第一に、漢字文化圏の企業において、人の現地化経営がほとんど進展しておらず、多国籍企業の研究者であるパールミュッター (1969) が定義した多国籍企業の組織プロファイルの進展過程に疑問を感じているためである。その組織プロファイルは、EPGプロファイル³⁾と呼ばれ、多国籍企業の進展過程を以下の通り示している。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、次にポリセントリック (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、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現地適応的グローバル統合に進展する。しかし、海外での日本企業の現地経営を例にとると、エスノセントリック型状態が今もなお大半を占めている。日本企業は第一次世界大戦前後より海外事業展開を開始しており、アジア地域の中では国際経営の先駆者と言える存在である。その歴史経過を振り返ると、ポリセントリック型に移行する企業が数多く現れても不思議ではないと思われるが、その傾向はあまり見られない。従来同様、現地オフィスの代表者として日本人が送り込まれ、エスノセントリック型が続いている。

このように、パールミュッターの指摘するプロセスと日本企業の国際経営スタイルには、明らかにギャップが見受けられるのである。このギャップは日本企業独特の傾向なのであろうか。あるいは、本研究の対象地域である漢字文化圏の企業に見られる共通の傾向なのであろうか。筆者のこれまでの業務経験や観察した様々な企業の現状から判断すると、この傾向は漢字文化圏の企業において数多く見られる傾向であることから、本研究においてその実態を解明していきたい。

第二に、筆者のビジネス経験を通じて常々疑問を抱いている共通事項にスポットをあてる。筆者はこれまでに、日本、ベトナム、インドネシアに本社を置く複数の国際企業に勤務した経験をもっている。今回の疑問は、その中で必ずくりかえされる二つの現象面について注目する。最初の現象は、現地の代表者には100パーセントの確率で、本国からスタッフが送り込まれてくることである。素朴に考えれば、現地のことは現地人スタッフにマネジメントさせたほうが、営業面やコミュニケーション面において、より効率的な運営を期待できると思われるが、なぜこのような現象がくりかえされるのであろうか。そして、次の現象として、本国から送り込まれたスタッフと現地人スタッフの間において、双方が自国の商習慣や価値観を優先させすぎるあまりに、「なぜ、相手はわたしの言うことを理解してくれないのだろうか。」と不平・不満を口に始めることである。その他にも、外国に投資や取引をしているビジネスマンが異口同音に言うフレーズは、「あの国はダメだ。あいつらは信用ならん。」というようなきついことばが時折飛び出してくる。このような現象は、お互いの国の文化や習慣、そして価値観などの違いをあらかじめ理解しておけば回避できる問題であるが、未だに解決の糸口が見えない状況が続いている。これらの状況を考えると、このような事がくりかえされる背景には、何らかの特殊要因が存在し、相互理解を妨げる原因になっていると思われる。

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

いま、世界では、中国をはじめとする世界の成長センターであるアジア、そしてその中国を含むBRICs諸国⁴⁾など、国際的に新たな巨大マーケットが出現している。また、マーケットのグローバル化にともない、企業は従来の情報収集拠点の確保に加え、新たな生産・販売拠点探しに追われている。その中でも、現地における経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の最適化は、本国同様に重要なマネジメント課題になりつつある。世界はIT技術や高速交通ネットワークの発達によりボーダレス化が急速に進み、スピーディな対応が求められる社会に変貌している。これらのことを考えると、諸外国の特徴をあらかじめ把握し、現地にふさわしいマネジメントの導入が今まで以上に必要とされると言える。

本研究を開始するにあたり、あらかじめ補足しておきたいことがある。本研究は欧米から輸入される理論や学説を決して否定しようとするものではない。本稿は、その理論の適応性を漢字文化圏の企業について検証し、人の現地化経営の実態を分析することにより、国際経営に必要な予備知識を提供することを目的としている。研究方法は、国際経営に関する文献調査および、関係国の文化論などに関する文献を研究することにより必要情報を収集し、分析の基礎資料として最大限活用した。本稿の構成は、以下第2節において現状の国際経営と人の現地化経営について報告し、第3節では東アジア漢字文化圏の人の現地化経営の課題を取り上げる。そして、第4節では、今後の国際経営の方向性を示し、最後に本稿のまとめとして結論を述べる。

2. 現状の国際経営と人の現地化経営

国際経営とは、文字通り国際的に企業活動を展開し、そのマネジメントを行うことである。洋の東西を問わず、企業経営にはその国独特の文化や価値観が大きな影響を及ぼし、様々な経営手法が存在する。また、国際経営には、ホームカントリーにおける本国経営と進出先における現地経営という環境の異なる二つの経営が存在し、この両輪をうまく回転させることが重要である。本国経営は基本的に本国人による経営が行われるが、現地経営の場合、必ずしも本国人が現地の経営を任せられているとはかぎらない。特に、ヨーロッパ企業の場合、現地人に現地オフィスの経営を委ねるケースがいくつもあり、このような国際経営スタイルの違いを最初に理解しておく必要がある。

まず、日本的経営についてみると、松下電器産業の創始者である松下幸之助は経営を語る際に、「企業は人なり。」と表現し、人材の重要性を説いたことで知られている。この意味は企業における人材育成の重要性を説いたことばとして、日本的経営を語る際によく引用される。実際に、松下は有能な人材を育てるために、企業内に学校をつくり、古くから社員教育に力を注ぐ企業として知られている。特に有名な話として、松下は社員に企業理念を共有させるために、毎日の朝礼で「七精神⁵⁾（当初は五精神）」と呼ばれる社員の心構えを唱和させ、共有価値観の形成に力を注いでいる。また、海外事業

4) Brazil, Russia, India, Chinaの頭文字をとってBRICsと称し、今後の経済発展の期待される地域として世界の注目を集めている。

5) 松下電器グループの遵奉すべき精神。「産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、感謝報恩の精神、順応同化の精神」の七つの精神を会社の基本理念として、その価値観を社員に共有させている。

展開においては、海外進出時から現在に至るまで、前述の七精神を唱和させるシステムと日本人経営者を現地に送り続け、日本同様に共有価値観形成に力を注ぐ日本の経営を続けている。

次に、外国の経営についてみると、アメリカのIBM社は一部の地域において、現地法人のトップに現地人を登用し、人の現地化経営を始めている。例えば、同社の日本法人である日本IBMでは、トップに日本人を登用し、ビジョン設定から社員教育に至るまで現地主導型のシステムを採用している。ここには、松下のような本国依存型のシステムは見当たらず、現地の経営について本国との棲み分けがなされている。さらに、世界の工場から世界の市場へと変貌を遂げる中国では、内外の経営を中国人が掌握し、時間をかけずに成果を追い求めるスタイルの経営を特徴としている。その顕著な事例が、一部の潤沢なキャッシュフローをもつ中国企業では、経営基盤の弱い外国企業を次々に買収し、買収先から付加価値の高い技術と有能な人材を獲得することで、自社の弱みをカバーする戦略が見られた。そして、その買収によって得られた高い技術やノウハウを吸収し、本国に移転することで、研究開発の遅れなどをカバーするシステムをつくりあげている。

このように、国籍が異なるいくつかの事例を確認しただけでも、国際企業経営において、異質な経営スタイルが存在し、多様性があることを理解できる。世界は今、通信手段や移動手段の発達により、物理的な時間や距離感を短縮することに成功している。また、従来では考えられないようなロジスティクス技術も次々に開発され、IT（情報技術）の発達とともに今もなお進化が続いている。その結果、各国間の距離感はますます縮まり、ビジネスチャンスは確実に海外に広がっている。そして、物理的な時間や距離感の短縮は、国際企業のみならず国内を主戦場にしていたローカル企業にも海外進出の機会を提供することとなった。しかしながら、物理的な時間や距離感の短縮が実現した現在でも、ひとつの大きな課題が残されている。それは、現地オフィスで働く本国人と現地人スタッフの間に存在する心理的な距離感（異なる価値観や文化など）の短縮問題である。

現在の国際経営は、インフラや本社からの指揮・命令系統などのハード面を事前に整備することに対して、現地で働く現地人の処遇や権限などのソフト面に関する環境整備は遅れている。特に、ソフト面に関する環境整備は、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の中の最重要部分として、現地文化、習慣、価値観などを熟知した現地人の雇用および、現地オペレーションの担い手として優秀な現地人の囲い込みが必要不可欠であることは言うまでもない。しかし、日本企業を例にとると、労働条件（昇進・給与などの待遇面）に対する不満やヘッドハンティングが原因で他社への人材流出が続いていると言われている。この状況から判断すると、本国経営スタイルの移転が必ずしも成功しているとは言えない状況である。前出の松下の「企業は人なり。」ということばに従えば、国内外を問わず企業経営において必要な経営資源は、やはりソフト部分に帰結するが、現状の国際経営スタイルにおいてその根幹が揺らいでいることになる。その理由は、本国の意向を迅速に実行に移すために、本国人を現地の代表者にすることが主流であり、将来の昇格希望が見えない現地人のモチベーションや愛社精神を弱めているからである。言い換えると、現地人の幹部昇進機会が制限されることにより、人の現地化経営の阻害要因として、本国人と現地人における心理的な距離感の影響を確認できる。以下、日本の国際企業と外国企業の国際経営についての現状を振り返り、本稿のメイン・テーマである人の現地化経営について考察を始める。

日本の経営といえば、日本的雇用の三種の神器と呼ばれる終身雇用、年功賃金、企業別組合の三つを特徴とする日本の経営スタイルが知られている。特に、ライフタイム・コミットメントと呼ばれる終身雇用制度や年功序列制度などの日本的雇用制度は諸外国において馴染みがなく、日本独自のシステムとして定着している。このシステムの特徴は、会社は時間をかけて社員に技術や知識を蓄積し、社員を長期的な戦力として維持することを目的としている。そして、社員には雇用の安定をもたらす、会社に対する忠誠心を高めることにより、労働力の安定化を図っている。しかし、中国に進出した日本企業のオーナーや赴任経験者たちからよく耳にすることばがある。「中国人は条件のよい企業に躊躇なく転職していく。」ということである。そして、先日、アメリカの企業調査において渡米した知人から、「アメリカ人は約7年に一度ずつ職を転々としていく傾向だ。」という外国人スタッフの定着率の悪さに関する情報が届けられた。また、中国人留学生からは、中国人の定着率の悪さについて、「日本企業ではすぐに出世できないから、欧米企業に人気集中している。」との声がよく聞かれた。

このように、外国において日本的経営（特に、長期雇用）を前提に、現地経営を考えることに限界があることを認識できる。特に、世界中の企業が大挙して押し寄せる中国では、アメリカ同様に成果主義管理への期待が大きく、出世が遅いとされる日本的経営に対する不満は多く、定着率の悪さにつながる原因となっている。これらの情報が事実であるとするれば、日本的経営は現地経営において、うまく適応できていないことになる。遠い昔、文化人類学者のベネディクト女史が、その著書⁶⁾の中で次のように述べている。「彼ら（日本人）が最も手痛い心の痛手を受けるのは、彼らの徳を日本特有の善行の道標のまま通用しない外国に輸出しようと試みる時である。」と日本文化独特の思考の輸出において、ギャップが発生することを指摘している。つまり、この指摘は日本の常識が通用しない世界があることを示し、「郷に入れば郷に従う」必要性を説いていると言える。しかし、日本企業の国際経営は、今もなお日本人による現地経営が主流であり、エスノセントリック型経営が続いている。

筆者の観察する日本の国際経営は、本社を中心とする中央集権型の官僚制システムを特徴としている。そして、それは日本人の、日本人による、日本人のための経営スタイルのように分析することができる。その理由は、進出先オフィスの代表者の多くが日本人であり、主要顧客も日本企業であることが多く、製品の輸出先も大半が日本向けであるからである。つまり、製品の最終消費地を見れば、日本を中心とした経営戦略を考えることがふさわしく、より日本らしい組織づくりと生産体制が優先されている。しかし、従来の海外生産拠点は日本の国内生産拠点の延長線上に過ぎなかったが、世界の市場に変貌しようとしている中国のような巨大市場の出現により、日本企業の国際経営は新たな局面に立たされていることは言うまでもない。つまり、海外市場を対象とした海外生産が本格的に開始されたからである。

その一方で、外国企業の国際経営の特徴は、エスノセントリック型経営を主流とする日本企業の国際経営と異なるスタイルである。欧米の一部の企業は、すでにエスノセントリック型経営からポリセントリック型経営に移行し、国際経営のスタイルに違いを見せている。また、外国企業の国際経営スタイルは、各国独特の特徴があり、その背景を十分に理解しておく必要がある。

6) Benedict R. (1946) 訳書274-275ページ。

日本で活動する外国企業を例に挙げると、現地オフィスの代表者の国籍に、ある大きな特徴がみられる。その特徴は、欧米企業の場合、現地人を現地オフィスの代表者に登用する可能性が、東アジア諸国の企業よりも多いことである。つまり、東アジア企業の場合、本国人が現地オフィスの代表者のポジションをほぼ独占し、人の現地化経営率について欧米企業との違いが明らかである。日本国内の事例をあげると、欧米に本社をもつ企業であるIBM、チューリッヒ・インシュアランスカンパニー、ゼロックスやデルタ航空などの有名企業が、日本法人の代表者に現地人を登用している。その一方で、東アジア諸国の国際企業であるサムスン、ハイアール、ベトナム航空などでは、日本法人の代表者のポジションを本国人がすべて独占している状況である。このように外国企業の国際経営では、国籍の違いにより現地経営のスタイルについて大きな特徴があることを理解できる。

このように、外国企業の国際経営は、国籍の違いにより様々な経営スタイルがあり、同一視することが困難である。パールミュッターに従えば、多国籍展開を始めた時の経営形態がエスノセントリック型であることは明らかである。しかし、ポリセントリック型に進展する企業は、欧米の一部の国に限られていると言える。その理由は、欧米のように「契約関係」が安定した国において、ポリセントリック型へのシフト、つまり「責任の所在を明確にする」システムが機能し、契約の下に一定の裁量権が認められるが、その他の国においてはその環境が整備されていないことが考えられる。また、欧米以外の企業では、本社やトップの一存により組織を迅速に動かすことが可能な官僚制型のシステムが主流となっている。

官僚制システムのメリットは、トップダウンによる同質性の維持に優れていることである。また、官僚制システムは川上と川下の役割分担が明確となり、国際経営の場合、本国人と現地人の棲み分けが可能となる。その結果、本社からの一元管理とオペレーションが容易になり、本国至上主義の企業には合理的なシステムであると言える。その一方で、官僚制システムのデメリットは、コミュニケーションが一方通行となるため、現場の意見や情報を吸い上げることが難しく、スタッフのモチベーション維持とマーケットに即した行動面において大きな課題を残してしまう。国際経営の難しさは、現地経営のマネジメント方法についての判断であるが、本国主導型のエスノセントリック型経営と現地主導型のポリセントリック型経営の優劣は、現在のところ明確ではない。

多国籍企業論の研究者であるパールミュッターはEPGプロフィールを用いて、多国籍企業の進展過程をエスノセントリック型、ポリセントリック型、そしてジオセントリック型に分類しているが、この指摘はどこの国においても適応可能なのであろうか。つまり、この分類の中で、多国籍企業の第二進展過程として、ポリセントリック型への移行が自然な流れであれば、なぜ日本企業を含む東アジアの国際企業経営は、その移行プロセスから遅れているのであろうか。特に、日本企業の国際経営を時間軸で考えれば、東インド会社にはじまるヨーロッパ列強の国際企業経営には劣るものの、アメリカの国際企業経験にはるかに劣るとは言いがたい。そして、企業規模においても、現在の日本の国際企業は、自動車産業やエレクトロニクス産業を見るかぎり、世界的な競争力を有する歴史的な国際企業に成長している。このような現状を見るかぎり、欧米企業を中心に分類されたパールミュッターの枠組みが、あてはまらない現象が起こり始めていると言える。筆者は仮説として、漢字文化圏の国際企業には、漢字文化圏の、漢字文化圏による、漢字文化圏のための経営スタイルがあるのではないだろう

うかと考えている。

現在、漢字文化圏を代表する国際企業として、日本企業ではお馴染みのトヨタ自動車などの自動車産業をはじめ、日立、松下などのエレクトロニクス産業、そして、三菱商事などの総合商社がアメリカの経済誌フォーチュン・グローバル500ランキングに名前を連ねている。(図表1-3) また、韓国系企業では、半導体で急成長したサムスン、LGなどのエレクトロニクス企業や現代自動車が、同様にグローバル500ランキングのトップ100にランクインするまでに成長している。トップ100ランキング以外の東アジアを代表する国際企業として、中国のハイアールや台湾が誇る世界一の海運会社エバーグリーン、そしてエイサーなどがあげられている。これらのアジア企業の特徴は、日本企業を除き、比較的に企業としての歴史が浅く、パウルミュッターが分類するエスノセントリック型の企業が主流であり、ポリセントリック型への進展は見られない。

図表1-3 フォーチュン・グローバル500より100位以内のアジア企業

順位	企業名	国籍	売上高 (\$ millions)
8	トヨタ自動車	日本	185,805
23	中国石化	中国	98,785
24	日本電信電話	日本	94,869
31	本田技研工業	日本	87,511
32	中国電力	中国	86,984
38	日立製作所	日本	83,596
39	中国石油天然気集団	中国	83,557
41	日産自動車	日本	83,274
46	サムスン	韓国	78,717
47	松下電器産業	日本	78,558
65	ソニー	日本	66,026
69	日本生命	日本	61,158
72	LG	韓国	60,574
80	現代自動車	韓国	57,435
87	東芝	日本	56,028

(出所：フォーチュン2006年7月24日号)

これらの地域（欧米と漢字文化圏）を本社とする企業の現地化の違いは、なぜ発生するのであろうか。吉原英樹⁷⁾によれば、日系企業の場合、現地人を現地法人のトップに起用しても、業績がよくなると考えている企業は、5%にすぎないという調査結果がある。また、デメリットとして、本国の方針や戦略に従わないことや日本人出向社員との関係に問題が生じることなどの問題をあげている。吉原の調査結果に従えば、人の現地化をむずかしいと考えている日本企業の姿が浮かび上がる。その理由

7) 吉原英樹 (2005) 118-134ページ。

は、言語によるコミュニケーションの問題に始まり、商習慣、人間関係、価値観など様々な困難が予想され、日本人のマネジメント・コントロールに限界があると言える。その結果、本国派遣の現地経営者が、それらに慣れるまでのコストが発生するにもかかわらず、漢字文化圏の企業はいわゆるエスノセントリック型を志向すると思われる。おそらく、コストを超えた何かが存在しなければ、この傾向を説明することができない。

筆者のアジア系（日本、インドネシア、ベトナム）国際企業の勤務経験を参考にすると、言語の問題は非常に深刻であると言わざるを得ない。社内公用語は、英語を基本としたコミュニケーションに原則として定められているが、本国から送られてくる重要文書はほとんど母国語表記である。業務連絡の中には、英語に翻訳された書類もあるが、「CONFIDENTIAL」あるいは「TOP SECRET」とマーキングされた書類は、大半が母国語表記であり、解読困難な状況が発生する。つまり、現地人スタッフは、本国から派遣された幹部がいなければ、業務が滞ることになるのである。万一、現地語を習得したとしても、本国の社内ネットワークは幹部が握っており、社内のコミュニケーション問題は解消されないのである。次節では、本稿の核心部分である漢字文化圏の特徴に迫り、追加的な考察を加えることにする。

3. 東アジア漢字文化圏の人の現地化経営における課題

本稿は、研究対象として東アジアの企業について研究を進めている。その中でも、日本、韓国、中国、ベトナムといった東アジア漢字文化圏の企業を研究対象に絞りこんでいる。その理由は、一般的に東アジアと呼ばれる地域は、日本から東南アジアまでの広い地域の総称であり、民族、宗教、言語も違うこれらの地域を同質的に取り扱うことは困難であると考えているからである。また、東アジア漢字文化圏は、世界の成長センターと呼ばれる東アジアの中において、世界的にも経済的なプレゼンスが高く、研究価値が高い地域であると判断した。

アメリカとともに世界経済を牽引する日本のGDPは、世界第二位の規模を誇り、世界一の人口を誇る中国は世界の工場から世界の市場として注目を集めている。また、韓国は半導体分野で世界を牽引し、2006年後半にWTO加盟が決定したベトナムは、8パーセントという高い年率経済成長率を持続し、「中国プラス・ワン」として中国一極集中リスクの分散投資先として注目を集めている。これらの国々は、古代において中国文化の強い影響を受け、共通して中国で生まれた漢字と儒教を導入した歴史があり、同質性が非常に高い地域であることを特徴としている。

企業が国際経営を考える場合、まず現地に進出するメリット・デメリットを精査し、進出についてのリスク分析と所有政策⁸⁾を考えることは一般的なことである。そして、進出決定と同時に、経営環境の異なる地域において様々な諸手続きおよび、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の調達活動が開始されることになる。さらに、現地オフィスの中心的な役割を担う現地オフィスの代表者を決定しなければならない。前出のパールミュッターに従えば、国際経営の初期段階は、本社によって策定

8) 所有政策とは、独資型と現地パートナーなどとの合弁型などの現地の所有形態を指す。

された戦略を現地で適応するべく、最初の現地オフィスの代表者には本国人が登用される可能性が高い。しかし、問題は現地市場への浸透を目的として、次の段階へ進展するかどうかの決定は、企業間によって温度差があると言える。ポリセントリック型（現地志向）は欧米企業に広く確認される形態であるが、それ以外の国の企業では非常に限定的な形態であると言わざるを得ない。特に、人の現地化が進まない漢字文化圏の国際経営はエスノセントリック型が主流である。また、これからもその経営スタイルに大きな変化はなく、既存の経営スタイルが継続されると考えている。本研究の核心はその理由を解明し、その背景に潜む本国の意図を読み取ることにある。

ここでは、人の現地化経営における課題を考えるにあたり、誰もが否定できない異文化の影響について考察する。そして、現地オフィスで働く現地人スタッフのポジショニングについて考察し、現地人を活用することの重要性の分析を試みる。

まず、異文化の影響についてみると、本稿では民族、言語、思想、社会的価値観といった基本的な社会構造の違いに着目する。これらの違いは、人の現地化経営にどのような影響を及ぼし、本研究の対象地域である漢字文化圏の企業における特徴を明らかにする。小川政道・高橋英明（1992）の著書⁹⁾によると、日本と海外の間には、行動基準の面において相対的な差異があることが分析されている。

図表2-1 国内外の行動基準にみられる差異

国内		海外（アジア）
集団主義	⇔	個人主義
暗黙の了解	⇔	契約を基本
会社への帰属意識	⇔	個人の尊重、一族の尊重
同質社会	⇔	異質社会
宗教の影響弱い	⇔	宗教の影響強い
階層意識弱い	⇔	階層意識強い
総合的評価	⇔	職務別評価
年功的待遇	⇔	職務別待遇
長期的関係指向	⇔	現実型関係指向
協力的労使関係	⇔	対立型労使関係
個人的裁量重視	⇔	マニュアル重視

（出所：小川政道・高橋英明『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社、1992年、32ページ、表2-3）

筆者は図表2-1の分析に概ね賛成であるが、精神・文化面において同質性が存在することを漢字文化圏の特徴として見逃すわけにはいかない。その理由は、これらの地域が中国由来の漢字文化の影響と同質的な社会構造を共有しているからである。同質的な社会構造とは、民族、言語、思想、社会的価値観といった社会構造が、いずれも閉鎖的な性格を帯び、独自の共同体を形成することに影響しているからである。ここでは上述した4つの社会構造の特徴について取り上げ、欧米諸国との違いを明らかにする。

9) 小川政道・高橋英明（1992）32ページ。

①民族の固有性

漢字文化圏には古来より各国固有の主要民族が存在する。日本では大和（日本）民族、韓国では朝鮮民族、中国では漢民族、そしてベトナムではキン族と呼ばれる民族であり、社会のマジョリティとして、それぞれの国家に存在している。一方、欧米には、ラテン系、アングロ・サクソン系、そしてゲルマン系などの民族が存在するが、これらの民族は漢字文化圏の民族分布とは異なり、広範囲の国家に存在している。限られた地域に存在する民族は、広域移動などの極端な変化を伴わないため、異文化に対する適応能力を備える必要性が少ないと考えられる。しかし、後者の広域に分布する民族は、広域移動と同時に、異文化に接する確率が高くなり、異文化を吸収する機会が必然的に増加すると言える。その理由は、限られた地域に活動基盤を構えてきた民族とより広い地域に活動基盤を求めてきた民族の間において、時間の経過とともに、外国文化に対する受容性の違いが発生することは否定できないからである。世界の歴史を振り返ると、欧米列強はいち早くアフリカ、中南米、そしてアジアに進出し、異文化との接点をもち始めている。ところが、漢字文化圏を形成する日本、韓国、中国、そしてベトナムは、大陸を超えて長期にわたり他民族を支配したことはなく、限られたアジアの地域支配にとどまっている。

漢字文化圏の民族は、基本的に一エリア一主要民族で独自の民族文化を育んできた傾向が強く、民族内での同様の価値観を共有すると同時に、他民族の力に依存することなく共同体を維持してきた可能性が高い。歴史上、欧米列強による一時的な外国支配を経験したことがあるものの、中国の香港・マカオを除いては民族内の共有価値観が脅かされるほど長期的な支配を受けていない。このような歴史背景からも、漢字文化圏の民族は、独自の民族文化を自分たちの手で維持し、共同体の維持・運営は限定された民族の中で決められたルールの中だけで執り行われてきた可能性が高いと言える。つまり、漢字文化圏の民族は、必然的に閉鎖性が高い環境の中で、民族の固有性を長い間に培ってきたと言えるのである。

②言語の複雑性

次に、言語問題について考察する。図表2-2に示す通り、欧米と東アジアの間には、言語の活用される地域の違いを見ることができる。欧米系の言語の多くはラテン語に起源をもち、アルファベットという共通コードのもとに派生した言語が多い。その代表的な派生言語が、イタリア語、スペイン語、ポルトガル語、フランス語といったヨーロッパの言語である。また、ゲルマン語派に所属するドイツ語、オランダ語、デンマークなども、すべてがアルファベット表記である。また、上智大学の菅原勉教授¹⁰⁾によると、世界の共通語である英語はアングロ・サクソン系の言語でありながら、我々が利用する英和辞典の7～8割がアングロ・サクソン系以外の外来語によって成立しているとのことである。言い換えれば、近代英語は進化の過程で、様々な言語文化の影響を受けながら発展してきた経緯があり、英語には、他の外国語にはない外来文化に対する開放的な性格が反映されていると指摘されている。そして、上述した言語の数々は、本国以外にもアフリカや中南米諸国などの旧植民地諸国において、今なお公用語として使用されている点が特徴である。

10) 旺文社（1997）春季号。

図表2-2 漢字文化圏の言語と欧米の主要言語の比較

言語	誕生地域	公用語地域	文字
日本語	日本	なし	漢字, かな文字
朝鮮語	朝鮮	なし	ハングル
中国語	中国	シンガポール	漢字
ベトナム語	ベトナム	なし	クオックグー
英語	英国	米国, カナダ, 豪州, ニュー ジーランド, 西アフリカ, シ ンガポール, インドなど	アルファベット
フランス語	フランス	カナダ, 西中央アフリカ	アルファベット
スペイン語	スペイン	中南米諸国	アルファベット
ポルトガル語	ポルトガル	ブラジル	アルファベット
ドイツ語	ドイツ	オーストリア, スイスなど	アルファベット

(筆者作成)

他方、漢字文化圏はもともと非アルファベット圏の国家であり、発音あるいは文法が非常に複雑な各国固有の言語をもっている。中でも、漢字は、漢字文化圏以外の国々の人には複雑な文字として有名であり、その習得には時間を要することが多いと言われている。漢字文化圏ではすべて中国由来の「漢字」を使用あるいは使用していた時期があり、簡素なアルファベット文字とは対極をなす複雑な文字を使用した経験をもっている。但し、現在のベトナム語表記文字は変形アルファベット（正式呼称・クオックグー）を使用し、文字の簡素化が見られるが、これにはフランスの植民地政策が大きく関与していたという特別な理由がある。また、韓国語もハングルを使用し、上述した説明とは相反する簡素な文字を現在使用している。これは固有の文字を普及させることを目的として、15世紀に頒布されたものであり、古代から一貫して利用された文字ではないことを追記しておく。ちなみに、ベトナム独立運動の父であるホーチミン主席は「胡志明」と表記し、現在の韓国のノ・ムヒョン大統領は漢字で「盧武鉉」と表記されるような事例をあげれば、これらの国々が漢字文化圏として共通の文字を使用していた背景を証明できる。

欧米言語が世界中に普及した背景には、欧米列強による植民地政策やキリスト教布教活動が、強く影響していることは言うまでもない。しかし、これらの欧米言語が世界中に普及した背景には、26文字しかない簡素なアルファベットが、言語の普及促進のために果たした役割が大きく、外国での適応を容易にしたと考えられる。言い換えれば、漢字文化圏の漢字はシンプルさに欠け、部首とつくりから構成される複雑な特徴が言語の普及を妨げていたと結論づけられる。

③思想の特殊性

漢字文化圏として共通性のある日本、韓国、中国、そしてベトナムは、他にも共有する特徴をもちあわせている。それが、思想的バックグラウンドである儒教思想である。儒教思想とは、中国の孔子が広めた「孝と礼」を大切にする思想であり、家族（血縁）や長老を重んじる保守的な特徴をもった考え方である。近代化の流れとともに、この儒教思想は日本のような先進国家では、影を潜めてきてい

るものの、目上の人を重んじる傾向は儒教教育の名残として残っている。また、ファーレフェルト¹¹⁾によると、日本では表舞台から姿を消した儒教精神の柱である家族重視のスタイルを「会社家族」ということばを用いて、企業の中にその精神が残っていることを指摘している。つまり、社長を父とし、社員を子供たちのように見立てた現代版の家族制度が続いているのである。

また、韓国では、血縁主義と一般社会における年長者の影響力は、今もなお強く残っている。韓国の有名財閥企業のほとんどが同族企業であり、血族主義は脈々と続いている。また、生活の中にも、飲酒の機会に年下の者が年長者より体を背け、杯を乾す習慣などは、目上の者に対する礼を重んじる儒教の影響がみられる。そして、儒教のお膝元の中国では、今もなお「親・家族を重視する姿勢と祖先崇拜」は一族の大切な価値観として残り、過去何世代にもわたり血族重視の姿勢が引き継がれている。

そもそも、この儒教が中国に誕生し、東アジア地域に普及した背景には、儒教が異なる集団をまとめる力があったからであると考えられている。加地伸行¹²⁾によれば、歴史を紐解く中で、「中国周王朝時代の諸侯の国はそれぞれが独立していて、習俗・慣習が異なっており、不自由さが多かった。」という当時の状況を説明し、儒教が重用されるに至った当時の環境分析をしている。元々、共同体の基礎は農業であり、ありきたりの年中行事がくりかえされる中で、重んじられたのが先輩の知恵や知識であり、次第に長序の功という慣習が成立し、共同体がまとまってきたことが記されている。さらに、ベトナムは、紀元前214年より千年以上にわたる中国王朝の支配を受けており、実質的に中国文化がベトナム文化を支配し、中国がベトナムに儒教思想の影響を与えていたことが事実として残っている。このことを丹野勲と原田仁文は著書¹³⁾の中で、「ベトナム人の価値観の根源には、儒教の影響が色濃く見られる。ベトナムは、日本および近年経済成長著しい中国、韓国といった儒教文化圏と共通する価値観をもつ。」と指摘している。1070年に建立されたベトナム・ハノイの文廟は、孔子を祀る廟として、当時の儒教の影響を今に伝えている。ちなみに、この文廟は、2006年11月にベトナム・ハノイで開催されたAPEC（アジア・太平洋経済協力会議）首脳会議開催期間中に、各国のファーストレディが訪問するほど有名な儒教関連の史跡である。

王効平¹⁴⁾によれば、「海外華人系企業のほとんど全数が同族企業経営を維持してきており、その企業統治構造を形作ったものは儒教文化の価値観（同族・血縁重視、上下秩序の尊重など）と彼らがおかれてきた特殊な政治状況である。」と指摘している。また、同氏は、「中国本土では社会主義計画経済時代に儒教文化は徹底的に否定されたものの、1980年代末期から儒教の復権が進み、宗族団結の重視・祖先崇拜風潮が日増しに強まると同時に、私有財産の保護が憲法によって明文化されたこともあって、改革開放政策実施後誕生した民営企業に同族経営様式が定着しやすくなったことは、容易に想像できる。」と分析し、儒教が民営企業の企業統治に与える影響の大きさを指摘している。

前節の共通する漢字文化圏だけではなく、思想的にも儒教という思想を共有している日本、韓国、

11) Vahlefeld H. W. (1992) 訳書171ページ。

12) 加地伸行 (1990) 100-101ページ。

13) 丹野勲・原田仁文 (2005) 223ページ。

14) 王効平・尹大栄・米山茂美 (2005) 39ページ。

中国、ベトナムの東アジア国家は、家族志向で官僚制のような閉鎖的な性格をもち、自由、博愛を尊ぶ欧米のキリスト教思想のようなオープンな性格とは異なる特徴をもつ共同体であることを理解できる。

④独特な社会的価値観

漢字文化圏では、「面子（メンツ）」と「関係性」を重んじる二つの独特な社会的価値観が存在している。この独特の価値観は客観的に説明をつけることが難しく、欧米型の合理的な価値観に合致しないことが多い。社内コミュニケーションを例にとると、漢字文化圏では、公の場において部下が上長に対して積極的に意見を具申することを否定的に捉える傾向があるが、欧米での反応はその逆である。つまり、漢字文化圏では公の場では「静の文化」が尊ばれ、「本音と建前」を使い分けることが重視される。

第一に、面子について見てみると、漢字文化圏の各国には、日本語の面子に相当することばが存在し、韓国ではチェミョン、中国では面子（ミィエンツォー）、そしてベトナムではsi dien（シー・ディエン）として、とても重視されることばとして定着している。面子問題に関しては、中国、ベトナムでの関心が高く、人前で相手の面子をつぶす事をご法度とする空気が今もなお強く残っている。また、目上の人と上長に対する心配りは、漢字文化圏の共通する特徴として今もなお続いている。例えば、ビジネス上の日本的気配りは、根回し手法による本会議前の関係者との事前調整（コンセンサス）を重視し、本会議の提案者にあまり異議を唱えないことである。また、韓国、中国、ベトナムでは、代表者から下されるトップダウンの指示に対して、異議を唱えずに黙々とその指示に従うことに気を配っている。言い換えれば、公の場において、各々が個人の意見を差し控え、円満にその場をマネジメントすることが重視される傾向が強いのである。

第二に、関係性についてみると、日本のムラ社会（現代のコネクション重視の傾向）、韓国のウリ社会や中国の関係（グアンシー）社会と言ったことばに代表されるように、属人的ネットワークが幅を利かせている社会と見ることが出来る。日韓の財閥グループや中国の華僑グループは、人あるいは同族企業との関係性を基本にし、相互扶助を考えたシステムで成り立っているケースはその一例である。また、朝鮮半島の人々がよく同胞ということばを使用し、仲間意識をアピールするが、いずれの場合も結束力の重要性を示すことばとして理解できる。つまり、漢字文化圏の特徴は、人との関係性を重視する「仲間社会」である傾向が強く、外部との関係構築は容易に進まないのである。日本では、外資系流通企業の市場参入が順調に進まないと言われるが、伝統的な問屋制度という仲間社会が、外部との関係構築において距離感を置かせていることも事実である。

このように、漢字文化圏の特徴は、面子や関係性といった独特な社会的価値観を重視する傾向が強く、そのいずれもが人に関係しているケースが多い。だからこそ、相手の面子や関係性、そして己の立場を考え、判断することが多くなるのである。日本の場合、明確に白か黒かを決定せず、中間色のグレー的な返事をし、欧米人から本質が見えづらいと言われることがある。また、中国でも、「上に政策あり、下に対策あり。」といった中国の不透明さを表現することばがあるが、そのいずれもが関係者に配慮した姿勢であると言えるだろう。そのために、漢字文化圏は、内と外の顔や本音と建前を使い分け、欧米のように正面から討論することを避けながら、社会の調和を維持していると言える。

漢字文化圏では、民族、言語、思想、そして社会的価値観にせよ、すべてに共通する要素が浮かび上がる。それは、明らかに欧米社会とは違う漢字文化圏独特の社会構造が存在していることである。これらの国々では、一国固有の主たる民族が存在し、同族の文化、価値観の中で社会が運営されてきた歴史がある。言語面では、簡易なアルファベットのような文字をもたず、複雑な漢字をベースとする漢字文化圏の言語は、読解や発音が難しく閉鎖的な特徴をもっている。思想面では、儒教思想の根幹である家族制度を基礎とする閉鎖性の強い社会を生み出したことを指摘できる。そして、社会的価値観においても、面子や関係性を重んじる独特の価値観を有していることを否定できない。漢字文化圏の社会構造は、各国に共通して、関係する人を重視した非常に閉鎖性の強い性格をもっているのである。漢字文化圏の社会性を論じる時に、日本やベトナムは、和（協調性）を重んじ、個人志向の強い中国、韓国との違いが語られ、同系列に扱うことを避けることがある。しかし、この漢字文化圏の国々は、あきらかに上述した事情により、内部の関係者を重視した閉鎖性という共通点が存在することを見逃すわけにはいかない。この属人的で閉鎖的なシステムこそが、漢字文化圏独特の特徴であり、国際経営の場合、人の現地化経営を阻害する要因として考えられる。

4. 今後の国際経営の方向性

これまでに述べてきた特殊要因が、漢字文化圏の国際企業に影響していると結論づけられる。これらの要因は、欧米企業のようにアカウントビリティや株主を重視するディスクロージャー経営とは対極を行く閉鎖的な経営スタイルの傾向が強いのである。しかし、今後、漢字文化圏の企業が国際事業を展開するにつれて、パールミュッターが示す通り、ポリセントリック型経営へ進展する可能性は高いのだろうか。筆者の予想では、限りなくその可能性が低い。その理由は、漢字文化圏において国際経営の先駆者である日本企業でさえも、その兆候がほとんど見られていないからである。これまでにエクセレント・カンパニーを数多く輩出した日本的経営の足跡を振り返りながら、今後の傾向を予測する。

日本的経営とは、前章で説明した日本雇用の三種の神器と呼ばれる終身雇用、年功賃金、企業別組合をベースにした日本独特の経営システムである。この日本独特のシステムは、バブル崩壊後の失われた10年と呼ばれた1990年代には影を潜めたが、世界をリードするトヨタ自動車や多くのメーカー企業において現在も堅持されている。このシステムの背景を理解するために、アベグレンの著書¹⁵⁾である『日本の経営<新訳版>』の中で登場するシュテツェルのことばを引用する。日本の社会関係の一般的な性格について、「実際にもルース・ベネディクトが想像した通り、日本の社会構造全体が、血縁から導き出された階層の概念に基づいている。」と結論付けている。この結論を事実と仮定するならば、血族、血縁関係の中には、必ず序列があり、分家よりも本家、年少者よりも年長者を大切にしている習慣が根強く残っている。そして、血族、血縁が逆境に陥った時には、組織として救済策を考える特徴がある。これを日本企業にあてはめて考えてみると、分家が海外現地法人や国内各支社に相当し、本家

15) Abegglen J. C. (2004) 訳書178ページ。

が本社に相当する。そして、年少者は肩書きのない新入社員に相当し、年長者は肩書きのある中堅以上の社員に相当すると言えよう。こうして考えていけば、実力主義と言われる欧米企業よりも、日本の経営は固有の文化背景に基づいた共同体として存在していることを理解できる。しかし、この血族、血縁に基づく同族関係は日本的経営にだけ見られるものではないと筆者は考えている。もちろん、日本的経営の三種の神器は日本企業の特筆すべきシステムであるが、同族関係においては拡大解釈が可能である。つまり、血族、血縁関係をベースに発展させてきた社会は、日本に加え、韓国、中国、ベトナムなども含まれる。前出のファーレフェルト¹⁶⁾は、「異なる諸文化の混合体、たとえばヨーロッパのアメリカ化とか、アメリカのヨーロッパ化といったことは、決して起こらないだろう。日本も、これと同じ文化的な自己主張の権利をもっている。日本は日本的でありつつけるだろう。日本はいつも国際化を求められているが、それは本来の日本を忘れた脱日本化ではありえない。」と分析している。ここに登場する日本を儒教国家と読みかえれば、漢字文化圏には欧米社会とは違う固有の社会システムが明確に存在し、今後もそれが大幅に変わることなく機能していくと思われる。

5. おわりに

筆者は日本、インドネシア、そしてベトナムの国際企業の勤務経験を通して、現場において様々な社会構造の違いを経験してきたことを冒頭部分で述べた。具体的には、先進国と発展途上国企業の格差の違いや資本主義国と社会主義国企業の経済構造の違いである。また、仏教社会とイスラム教社会といった宗教の違いや企業などのあらゆる状況を経験してきた中で言えることは、その国固有の社会システム構造が根強く存在することである。また、その固有の社会システム構造は容易に変わるものではなく、保守性が強く、パールミュッターが定義する多国籍企業の組織プロファイルの進展過程を必ずしも辿っていないことが現状である。本研究の対象地域である漢字文化圏を例にとると、エスノセントリック（本国志向）型の傾向がより鮮明であり、ポリセントリック（現地志向）型に進展する傾向はほとんど確認できない状況である。また、属人的な関係による経済合理性が今もなお機能していることを考えると、漢字文化圏の国際経営は明らかに欧米企業とは異なるのである。その理由は、本国とのコミュニケーションや価値観のすり合わせなどに要する時間やコストを考慮した場合、現在の国際経営スタイルに十分な経済合理性があると結論づけられるからである。本来ならば、国際企業経営の現状を自主調査し、仮説を検証することがより精度の高い分析につながると考えられるが、本稿は研究の初期段階にあるので、今後の研究課題としていきたい。次回の研究において、人の現地化経営に関するアンケート調査を実施し、客観的事実に基づき、欧米とは異なる漢字文化圏における人の現地化経営の現状を明らかにする。

【参照・引用資料】

王効平・大栄・米山茂美 (2005) 『日中韓企業の経営比較』 税務経理協会
旺文社 (1997) 「Argument Forum 春季号」

16) Vahlefeld H. W. (1992) 訳書298ページ。

- 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
- 小川政道・高橋英明 (1992) 『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社
- 尾高邦雄 (1984) 『日本的経営』中央公論社
- 加地伸行 (1990) 『儒教とは何か』中央公論新社
- 串田久治 (2003) 『儒教の知恵、矛盾の中に生きる』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
- 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
- 津田真澄 (2003) 『日本的経営の原点』生産性出版
- 津田真澄 (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
- ベトナム経済研究所・窪田光純 (2006) 『図解 早わかりベトナム・ビジネス』日刊工業新聞社
- 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 Shimbun, 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』文眞堂)
- Benedict R. (1946) *The Chrysanthemum and The Sword*, Houghton Mifflin Company. (長谷川松治訳 (2005) 『菊と刀 日本文化の型』講談社)
- Nitobe I. (1898) *Bushido, The Soul of Japan*, Cosimo Classics. (岬龍一郎訳 (2005) 『武士道』PHP研究所)
- 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)