

# 異文化経営に関する一考察

佐々木 晃 彦

## 日本語要約

日本企業による海外進出活動の、初期段階から今日に至る全体的特徴を概観し、なかでも異文化コミュニケーション、国際文化交流、国際経営、そして、グローバル化の進展に注目し、日本企業が国際化を進展させた要因を探った。また、現代社会と文化の進化に伴う企業倫理の進化を論及し、創造的異文化経営の必要性を指摘した。

## キーワード

異文化コミュニケーション、国際文化交流、国際経営、グローバル化の進展、現代社会と文化

## Summary

Summarizing the wide-ranging characteristics of Japanese companies' overseas activities, from their first stage until today, with particular attention paid to intercultural communication, international cultural exchange, international management, and the development of globalization, We have investigated the important factors by which Japanese companies made such progress in internationalization.

Also, we pointed out the necessity of creative intercultural management, touching on companies' ethical development.

Said development occurs only in the context of social and cultural developments.

## Key words

Intercultural communication, international cultural exchange, international management, development of globalization, modern society and culture.

## 1. はじめに

コミュニケーションとは、視覚、聴覚、臭覚、味覚、触覚のいずれかを通してメッセージが伝達・交換されることで、私たちはコミュニケーションのありようを自文化から汲み取っている。換言するなら、認知作用の基は文化そのものである。このコミュニケーションが、私たちの生活様式、行動様式、思考様式に影響を与え、時代を越えて文化を継承させてきた。つまり、文化とコミュニケーションは、キャッチボールのような関係にある。

1960年頃から始まった研究に異文化コミュニケーションがある。国際コミュニケーション(international communication)が国と国の間を取り持つのに対し、異文化コミュニケーションは、intercultural communication(文化相互のコミュニケーション)、あるいは crosscultural communication(文化を交差するコミュニケーション)の訳語で、その研究は、国際ビジネスが発展を見せようとする時代にアメリカで始められた。

1970年代に入ると、国際ビジネスは急激に展開した。原料を海外に依存する日本企業の多くが海外進出したのは1970年代であり、発展途上国を中心に多くの日系現地法人が設立された。

1980年代は現地生産と現地の販売拠点づくりに拍車がかかった。同年代は、日本企業が国際経営の推進のために異文化領域における組織の特性を学習しながら、グローバリゼーションを多重構造的に推し進めた時代である。

1990年代は大競争時代と言われる一方で、やみくもに同業他社と競争してきた時代への終焉を余儀なくされた。フィランソロピー(社会貢献)活動を通じた自己認識力と自己表現力の問いかけもその一つで、1990年2月には社団法人企業メセナ協議会が設立された。

卑近な例で恐縮だが、筆者はそのような流れのなかで、1970年代は水産資源の対日本輸出を目的にアフリカの日系現地法人で働き、1980年代前半はフランスの日系現地法人でカメラの輸入販売に携わった。帰国後の1980年代後半から90年代前半は、日ソ合弁企業設立などを目的にソヴィエト社会主義共和国連邦(旧ソ連邦)を訪問する機会を得た。1990年の社団法人企業メセナ協議会設立時は、運営の一端を担うこととなった。そうした体験を振り返りながら日本の多国籍企業の行動を整理し、特にマネジメントに携わるホワイトカラーがどのように受容されてきたかを考察したい。その内容は個人的見解が多く、吟味すべき問題を残していることは承知している。しかし、敢えて、本稿全体を通して真の相互理解と国際文化交流を基とした国際経営の、価値体系、意味体系、知識体系を探り、個性化能力を視座においた経営能力の検討を行いたい。

## 2. 異文化環境と異文化経営

### i) モーリタニア回教共和国

本節では、筆者の限られた実務で得た体験をベースに進める。モーリタニア回教共和国<sup>1)</sup>には、役場も、戸籍を記帳するシステムもないから、人口は定かでない。道路も住居表示もない

から、何処に誰が住み、誰が生まれて、誰が亡くなって……などという公文書は一切なく、自分の誕生日を知っている人は皆無である。政府高官の身分証明書に「30歳から35歳の間(entre 35 et 40ans)」と記載されているが、実はその信憑性も定かでない。時計を持っている者はゼロに等しく、日々の生活にちまちました時間の概念がない。時間は繋がれているが、拘束されたりはしないのだ。となると、ボードリヤール(Jean Baudrillard, 1929～)が説いたように、時間は祭りなどの儀礼に見られる、ただ反復されるリズム以外の何ものでもなくなる。

ただ、砂山の厚みが、時の集積を教えていた。それは、「失われてゆく一瞬一瞬が積もらせる砂山を見ていると、時間はなるほど過ぎ去るけれども、決して消えるのではない……何処か深部に豊かに蓄えられてゆく」(E・ユンガー『砂時計の書』)砂時計の魅力と符号した。私たちの、グルグル回る時計の針を追い、気忙しげにカチカチと繰り返す煩わしい音に翻弄される環境とは対峙する、プリミチブな砂時計の中にサハリアンは住んでいた。

そのような地に1971年、世界7大漁場の一つである大西洋沖でのイカ、タコ操業を目的に日本政府主導で設立されたのが、西アフリカ水産開発株式会社であった。大洋漁業、ニチロ、極洋、日本水産、宝幸水産、新生水産の競合各社による合弁企業は、日本の水産界史上、西アフリカ水産開発株式会社だけである。設立の背景に、1967年にモーリタニア回教共和国が漁業専管水域12カイリの設定を宣言したこと、それが故にスペイン領カナリー諸島のラス・パルマスを基地にしていた日本籍トロール船が打撃を受けたことが挙げられる。翌1968年に西アフリカを訪問した親善使節団は、モーリタニア回教共和国のモクタール・ウルド・ダダ大統領に、次の4点を強調した。

- (i) 日本に政治的野心はない
- (ii) モーリタニア回教共和国に日本人村をつくって共存共栄を図る
- (iii) 現在は魚を食しないモーリタニア人であるが、次第に水産業に興味をもつであろう
- (iv) 現地の産業活性化、教育の普及に協力する

利益優先ではない国際協調を押し出した企業進出であったが、モーリタニア回教共和国というパートナーとの利益処分の問題、そして、労働慣行のない現地人と日本人スタッフ間のコンフリクトが日常的に絶えず、また、漁具の知識不足による相次ぐ不法拿捕が操業に支障をきたした。岡本康雄の指摘にあるように、「日本企業の優位資源には、生産管理技術、労務・人事管理技術、組織運営方法などソフトがらみのものが多いが、これらが現地従業員の態度に内化され、日常行動に定着して成果をあげていくまでは時間がかかる」<sup>2)</sup> 悩みが後々まで付きまとい、経営面で管理手法を現地の環境にどう対応させることができるか、模索する時代であった。

現実を語れば、多くのサハリアンには、貨幣が存在しないように、時間も存在しない。それは一日の計画を立てて働くこと、種を蒔き収穫するまでの期間を待つこと、時間が要する教育などが馴染みにくいことに繋がる。かような現地人との作業や現地人への教育は難しい。一例を述べる。ある日、日本人スタッフが、真面目に働く現地人に、善行に対する褒賞の意味を込めて魚を与えた。ところが翌日の働きは悪い。そればかりか「昨日は貰えたのに、なぜ今日は駄

目なのだ」と言う。仕方なしに小さい魚を与えた。現地人は文句を言いながら魚を受け取った。その翌日も魚を要求した。日本人は怒って魚を投げ付けた。そして、現地の警察署に呼び出された。「アッラーは気の向き給うた者には、勘定なしに結構なものを恵んで下さる」<sup>3)</sup>し、「全てはアッラーの神の天意によって創造されている」<sup>4)</sup>とコーランが教えていることを考えれば、日本人が「教え、教えられ」というタテの関わりで現地人を教育するには無理があった。現地人にとって魚は、明日への労働を期待した一人の日本人から与えられたのではなく、アッラーが与えたのであり、「アッラーが信仰者に与える慈悲のあらわれ」(牧野信也[1991])に他ならなかった。回教国では、全ては「アル・ハウドゥリラー」(神への称賛)に帰し、モーリタニア回教共和国という異文化における経営の意志決定は、「インシャーラー」(神の御意のままに)の一言でアッラーに委ねられた<sup>5)</sup>。

## ii) フランス

次に、先進国における異文化経営の事例として、フランスを取り上げる<sup>6)</sup>。発展途上国においては、マネジメントに携わる現地人のホワイトカラーはいないに等しいが、発展諸国ではホワイトカラーとの難しい関係が生じる。メーカーが日本的経営の海外移植をスムーズに展開させるには、現地人マネジャーが、開発、生産、営業の流れと、メーカーとディーラーの在庫管理上、2～3年後の商品展開を把握することが不可欠だ。そのためには、現地法人において、

- (i) 日本人マネージャーと現地人マネージャー間の、良好なコミュニケーション
- (ii) 現地人マネージャーが、自分の責任において意志決定プロセスに参画できる機会
- (iii) 現地人マネージャーへの確実な権限委譲
- (iv) 現地法人の高い意志決定のパワー

の4点が必要となる<sup>7)</sup>。そのために、年1回、本社から貿易担当の役員を始め、対ヨーロッパ輸出担当者、製品企画担当者、アフター・サービス担当者、宣伝担当者、場合によっては開発担当者も出席して、ヨーロッパの現地法人の代表者(ミノルタカメラ株式会社の現地法人は、ドイツ、フランス、イギリス、オーストリア、スイス、オランダ、スウェーデンにある)が一同に会して会議を開いてきた。

しかしながら、現地人マネジャー・クラスを経営プロセスに統合させるには、幾つかの問題があった。フランス国内の営業を統轄する現地人の販売部長クラスなど、企業階層の上にいる人ほど流動性が高く、同業他社を渡り歩く慣習があるのだ。販売と在庫の調整には、新製品の仕様と市場化時期を伝えなければならない。タイミングによっては企業秘密を抱えさせ、他社に移籍されてしまうこともあり得た。競合する販社間のマネジャー・クラスの引き抜きは日常的で、その下で働く有能なセールスマンも一緒に移籍する。引き抜く側から見れば自社製品の販売に弾みをつけるが、引き抜かれる競合他社の販売は二重に困難極めることとなる。

日本企業では、非公式なコミュニケーションが重要な役割をもつ。オフィスや居酒屋での雑談など、社交を通じたインフォーマルなコミュニケーションによる情報の共有は日本的慣行で

ある。日本の企業では就業時間が過ぎた雑談のなかで、会議にはかけられない他社のセールスマン動向を探ったり、セールスプロモーションの粗案づくりなどを行うコンセンサス・マネジメントを特性とするが、現地人にはそのような相互依存の習性がなく、むしろ強力な個人主義を発揮する機会を伺う。銀板写真を完成させ、今日の銀塩写真の基本過程を確立させたのは、フランス人のダゲール(Louis Jacques Mandé Daguerre、1787年～1851年)である。フランス人は優れたアイデアを発見した人を尊重する。これも個人主義に対する一つの見方で、情報には批判的姿勢で接し、自分のもつ知識を駆使し、相手をねじ伏せようとする傾向がある。事実よりもイメージを先行させ、自国の文化規範に反するものは受け入れない。メーカーの職務に例えるなら、フランス人は、製品コンセプトづくりには参加するが、生産技術開発、生産ライン、営業など、具現化が要求される下流に行くに従って関心を示さなくなる。

暗黙知の伴う曖昧な権限のなか、皆で一体となって働き、決めていく日本流の進め方は、時には彼らの権限を奪い、プライドを著しく傷つけ、不満や挫折感を抱かせることになる。さりとて、フランス人の口癖である「他と違う(pas comme les autres)」に代表される個人主義が、何時も順調に働くわけではない。最悪の場合、日本人スタッフや日本の本社とのコンセンサスを取りにくくさせ、それが原因で日系企業から退社を余儀なくされるケースもあった。

以上はマネジャー・クラスであるが、一般従業員は従業員代表機関によって守られている。従業員が11名以上いる場合は「従業員代表委員」(délégués du personnel)、50名以上の場合は「企業委員会」(comité d'entreprise)の設置が義務付けられている。前者は従業員から出る苦情や要請事項を監督官に提出するなど労働事情の改善要求が主で、後者は経営管理全般について経営サイドに情報公開を求めるものである。協議または団体交渉を通して利益配分を要求するケースも多々ある。現地の日系子会社に勤務する日本人の幹部スタッフは、こうした組合組織と恒常的に交渉を繰り返す。「フランスにおいては、従業員の意志やチェックで株式会社の経営に反映するシステムが、法律で担保されている」<sup>8)</sup>からだ。

フランスの日系企業に働いて驚くのは、社会的階層の上下関係がはっきりしていて、あらゆる場面で上の人間が下の人間に服従を求め、“権力中心の公正”があることである。しかもフランス人の母国愛は、歴史的遺産に対する誇りや自尊心となって現れる。フランスでは個人の活躍、個人の欲望、はっきりした階層組織、創造性、積極性から個人の利益の合計を求めるのに対し、日本では集団の利益、コンセンサス、曖昧な階層組織、連帯、補完性から共通の利益を得ようとする。アラン・スーラスは「個人主義、それが創造性であり、個人のイニシアティブに基づくことが創造性に好都合なのだ」(アラン・スーラス[1999])と説く。ところが多くの日本人には、相手を見下し、個人主義を飛び越え、エゴイスティックな行動と映る。フランス人のウィットに富む考え方や言葉遣いは、コミュニケーションのノイズとなる際疾い発信となって受信者を逆なですると考える。

かようなコミュニケーションが日常的に繰り返される異文化環境の異文化経営には、第三文

化体が必要になる。組織の内(対人レベル、小集団レベル、一対多数レベル、単位集団レベル)外(単位集団レベル、大衆レベル)を問わず、本社組織の文化を体する第一文化体と現地組織の文化を体する第二文化体の両者を体する第三文化体である。第三文化体が、新しい知識、意味、価値の三体系を生成できないのであれば、企業目的である共生と進化の達成は難しい。

### iii) ソヴィエト社会主義共和国連邦

巨大なソヴィエト社会主義共和国連邦<sup>9)</sup>が解体する前と後では、雰囲気は明らかに違っていた。解体前の訪問時には、朝目覚めると現地人スタッフが目の前に立っており、夜眠りにつくまで離れなかった。地下鉄に一人で乗る自由もなかった。絶対一人で行動させない献身振りは窮屈でさえあった。

それは外国からの訪問者だけに限られてなされたことではなく、国内の人々には一層苛酷なものであったと思われる。1917年に誕生したソヴィエト社会主義共和国連邦(ソ連)が崩壊するのは1991年12月25日であるが、その間、ロシアは自国の利益のためにソ連を支配下においていたからだ。旧ソ連邦が崩壊した直後の1992年、ロシア科学アカデミーが実施した『ペレストロイカ後のロシア国民の世界観－宗教、政治、文化、道徳－』の社会学的調査では、68%の人が「言論の自由」を求めていることが分かった。「ロシア国民の圧倒的多数が“基本的自由”が保障されなければならないと考えた」(廣岡正久[1995])。閉鎖性を打破するペレストロイカ(再編、改革)とグラスノスチ(公開性)が広く国民に求められ、「人々に秩序回復の願望が究めて強い」(同上)ことが明らかにされたのである。

ここで、「日ソ時代の今－日ソ協力の促進で、アジア・太平洋地域に平和と安全を」をテーマに最後となった、1988年の「第6回日ソ円卓会議」を振り返る。日本から130名、ソ連から270名が参加した、日ソ円卓会議が発足して10年目の会議であったが、それまでは領土問題をめぐる意見の対立から話し合いに進展が見られなかった<sup>10)</sup>。ところが、ゴルバチョフ政権が誕生し、対外政策、対日対応に柔軟な姿勢を示すようになって、3年後に崩壊する兆しが見え始めていた。ゴルバチョフのアジア・太平洋地域への参入が、自由と解放への歩みと受け止める期待感を滲ませた。

専門家会議の経済分野では、二つの大きな議題があった。日ソ間協力と合弁法である。先ず、ペレストロイカのなか、経済構造の変化、極東地域の開発に、日ソがいかに協力し合えるのか、そして、1986年にソ連合弁法が制定されて以来、日ソ合弁企業は5件にも満たなかったが、その原因となっていた、資本と技術の投入に伴って起こるソ連の合弁法であった。当時の筆者は、セゾングループの顧問弁護士でもあった糸賀了のアドバイスを受け、文化芸術分野における日ソ合弁企業設立に向けた仕事をしてきた。ここで合弁企業設立に関する諸問題に触れ、ソ連という異文化環境での異文化経営に辿るきっかけを探りたい。日ソ円卓会議に出席した糸賀は、(i) 労働賃金、各種公共料金、減価償却年数及び率などの実務的情報がなく、展開される企業活動のイメージを持つことができない

- (ii) 合併企業に対して、ソ連国内法の何が適用されるのか分からない
- (iii) ソ連サイドの出資比率が51%以上でなければならない、企業代表者はソ連市民でなければならない、という規定は時代遅れである
- (iv) ソ連の商工会議所と日本の然るべき機関が相互協力し、合併に関する情報を早く、かつ正しく知らせ合うことが必要だ

と質し、進言した<sup>11)</sup>。しかし、ソ連の現実を見れば、ファックス、テレックス、直通電話が整備されていない企業が多く、ビジネスをするに必要なボトム・ラインのインフラ整備ができていなかった。強引な軍事拡張競争に力を注いだあまり、経済が低迷し、コンピュータやファックス、モデムの発達した時代にあっても情報コントロールができないなど、共産党独裁による一党支配の脆弱さを示す原因が多々考えられた。

実は、この強引さは、今も残っている。「歳入の増大を図るために租税強化策を打ち出し、大きなところでは、最後に残った巨大独占企業の一つである天然ガス会社ガスプロムに金を出せと詰め寄り、石油独占企業ロスネフチの株式払い下げを図ろうとし、国境税を考え出して国境をまたぐ人から誰彼なしに一律税金を取り立てる」<sup>12)</sup>ことを決めた。このような状況では、誠実な国家権力、誠実な政治家は見当たりにくい。求められるべきは誠実な権力である。小島定が指摘するように、国の行く末を真面目に案じるインテリゲンツィアは「ロシアには何でもある、広大な国土も天然資源も一杯ある。ただ秩序がないだけ」と歌い、ナロード(露語narod=人民)は同様に「ロシアには何でもある。ただ、この国を運営する良き指導者がいないだけ」と歌ってきた。小島は、このような状況を、「国家と国民が責任を相手になすりつけながら勝手に行動を取り、もたれあいで行動しているということではないのか」<sup>13)</sup>と指摘する。

この国は「国家」の顔をもつクレムリンの人と、「個人」の顔をもつ一般市民の二層で構成されている。それは「怖れさせる者と畏まる者」(服部祥子[1984])の二層で、この二層は、実は、一人ひとりのなかでも使い分けされる。一例を挙げるが、筆者は、作品を日本に流通させる目的で、いろいろなジャンルの美術作家の自宅を訪ね、作品を見る機会に恵まれた。日本市場に自作品が流通するか否かは作家生命を賭けた分かれ目で、これほど大きなチャンスはそうあることでない。当然のこととして、作家は内在する怖的要素と畏的要素の後者で対応してきた。

さて、その作家は畏的要素に包まれているが、精神の営みを停止したわけではない。彼らには、荒々しい自然や権力に服す一方で、自らを活かす精神力を支える「弱いがゆえの狡さ、意地悪さ、身勝手さ」(服部祥子[1984])も同居してい

図1 怖と畏



出所) 服部祥子『精神科医の見たロシア人』の図1(223頁)と図2(230頁)より作成

る。服部が言う「虐げられる者が他者を虐げて不満を解消する、心理学的に『補償』と呼ばれるメカニズム」は今も生きている。このメカニズムが支配する環境の異文化経営で忘れてならないのは、社会、そして一人ひとりに内在する怖と畏の関係(図1)である。

#### iv) 韓国

韓国訪問の体験は僅かしかないが<sup>14)</sup>、以下、韓日の文化価値とコミュニケーションの現象に触れたい。

韓国の町を歩くと、激論を交わしているのに出会う。ハン・ヒヨングが「韓国の個人主義は、情け容赦のない他人批判と、徹底した自己擁護の二つの側面から構築されている」(ハン・ヒヨング[1988])と指摘するように、何よりも自分の主張を大切にし、相手に対する妥協がない。強い表現を好み、自分の感情を忠実に表出する。緊迫したなかでの議論にも慣れている。個性原理に基づく“ぶつかり合い”の言動は、ややもすれば激情型人間と映る。両班社会の韓国では文の文化の影響から、礼儀に勝る野性味と自由奔放さがある。

ところが日本はタテ社会で、「自分の身を縮小させながら、残ったエネルギーを自分の組織に献身する、拡大と縮小のダイナミズム」(キム・ヨンウン[1983])があり、いい加減さを許さず、自己犠牲を強いた武の文化の影響から几帳面と言われる。日本ほど謙遜・謙讓の文化が浸透している国はない。もし韓国人と日本人との間に『誤解』が生じるとしたら、それは単なる誤解ではないのではないか。異質な文化背景のなかで育った両者は、それぞれが自分の成長を促した価値観、行動様式で支配されているからだ。

アメリカの文化人類学者クラックホーン(Clyde Kluckhohn, 1905~1960)は価値観を、「明示的・暗示的を問わず、個人・集団の特徴を問わず、“好ましきもの”を示すもので、これを通して取り得る行為の様式・手段・目的のうちから、ある特定のものを選択させるに至らしめる概念」(マイケル・H・ブロッサー、岡部朗一訳[1982])と定義した。無意識、あるいは暗黙裡であっても価値観は規範的であるから、違った価値観をもつ者同士は譲れないし、そこに衝突も起きる。日本人は、ほぼ単一言語、単一文化、単一宗教であり、異人的要素を排除する傾向があることは否めない。ここに、対人疎通性に欠け、組織、小集団などを含む、複雑な異文化ビジネスコミュニケーションへの対応を難しくさせる。我が国では、心底、自分をさらけ出した議論が少なく、良い話し手よりも良い聞き手であることが尊重される。「口は災いのもと」「沈黙は金なり」の諺もあるように、控え目であることが求められる。原理原則がないことから自己主張がなく、感情をストレートに出すことは、心の乱れを露にすることとして評価されない。何事につけ、周囲に配慮した横並びが横行する。このような喜怒哀楽を抑え、遠慮がちな態度は、自己開示のない曖昧な日本人に通じる。

かような韓国と日本であるが、両国には同質性も見られる。37カ国を対象に行った『世界人としての意識調査』(電通総研、1995年)の、「あなたは何処に所属する人間だと思いますか」という質問に対し、ブラジル、イタリア、アメリカ、ロシアの各国は10%以上が、世界平均で7%の



人が自ら所属するところに「世界」を挙げている。それに対して日本人で「世界」を挙げたのは1.5%に過ぎず、韓国人は0%で、日本人の42%、韓国人の60%が、自分の住んでいる市区町村への帰属意識をもっていることも分かった。「個人が各自の文化の最も根強いパターンに固執する傾向が認められる自文化優越主義が、両国の同質性」(マイケル・H・プロッサー、岡部朗一訳[1982])なのである。

かような特性を視座に韓国におけるビジネスを考えると、その根底にあるものとして2点挙げることができる。「(i) 儒教的価値観と、(ii) 所有(資本)と経営の一致」(ハン・ヒヨング[1988])である。国民全体の心底に鎮座する儒教によって確立された価値観を理解せず、韓国の異文化環境も異文化経営も掌握できない。所有と経営の一致とは、株式会社も個人的な会社の域を出ないことを意味する。韓国にあって、最終目的が先進国型経営を目指すことであっても、上記の(i)と(ii)を凌駕することは難しい。なぜなら、韓国では、「儒教が、唯一で、一元的な統治イデオロギーとして君臨」(同上)し、「排仏崇儒が、その倫理、思想、そしてその文化と共に今日までの韓国を支配している」(同上)からだ。ハン・ヒヨングによれば、「韓国での儒教は、宗教というより、集団生活の倫理であり、一種の道徳であり、伝統的文化」(同上)となる。儒教文化から生まれた韓国ビジネスの基底にあるのは長子優待不均等相続による企業の継承思想である。家族集団主義による秩序に基づく思想は血脈血縁関係を重んじることであり、それは、大企業であれ中小企業であれ、父から子への企業継承となる。日本にある「家」の観念はなく、あくまで父と子という「個」である。それが排他主義、身分主義、権威主義、派閥主義を生む。儒教が倫理であり、道徳であり、文化であるから、例え儒教が韓国企業の近代化を阻んでいるとしても、排他主義や派閥主義は根強く残ると考えるべきであろう。

### 3. 異文化の壁を越えるグローバリゼーション

本節では、前節の実体験を中心とした流れを踏まえ、グローバリゼーションの議論を進めたい。

海外の大学に留学している学生であれ、日系企業に勤務する社会人であれ、日本人は群れをなすと指摘されて久しい。しかし、これが日本人特有の傾向であるかと考えると、決してそうでもない。日本人は、黒い髪に代表されるように、表層的特徴からそれと分かりやすく、遠目にも目立つということだけでないのか。なぜなら、スカンジナビア半島の国々の人々が、あるいは、ラテン系のフランス人、スペイン人、そしてイタリア人が一緒にいても、どこの国籍であるか遠目には分からない。それどころか、ヨーロッパ大陸が地続きで異国間同志の結婚事例も多く、そのうえ国籍は比較的簡単に変えやすい。国籍は血を表さないし、血は国籍より重く、濃いから、「私はユダヤ系フランス人です」と名乗る人がいれば、例え国籍がフランスであっても、「単にフランスに住む、ユダヤ人です」と意志表示していると理解すべきである。人間のいるところに文化はある。「感性や知を集積させながら進化してきた文化土壤に、政治、経済、宗

教など、ありとあらゆるものが生成する。文化が、人間らしく生きるための生活様式とも言われる所以」(佐々木晃彦[2000])で、このフランス人の自文化はユダヤである。

海外で生活する日本人で、会社、ゴルフ場、日本食料店という三角点にあるカプセルで暮らす人は「日本人赴任者の三角形」(船川淳志[1998])と揶揄されるが、それは、東京・六本木で見かけるアメリカ人の多くが、会社、アメリカンクラブ、六本木のマンションという三角形のなかで暮らすに等しい。後者が置かれている現代社会と文化を考えれば、彼らもまた自国から一步も出ない自文化に埋没している。アメリカンクラブやマンションという一般日本社会から隔絶されたカプセルが、異文化における文化衝撃(カルチャー・ショック)のクッション役を担っているからだ。

人、金、もの、情報に加えて技術などの生産要素が国境を越えて移動し、生産の国際化が進み、市場経済が世界的規模で拡大し、各国経済の開放体制と世界経済の統合化が進むグローバル化を支えるのは、発展途上国、先進諸国、多国籍開発諸機関が一緒になって市場経済を巨視的視点から活性化させるグローバル・パートナーシップである。このグローバル・パートナーシップを強固なものとするために、自文化中心志向から異文化適性志向への変換を図る必要がある。この変換がどう進むかを、異文化に対する反応のキャテゴリーである、「(i)自文化中心タイプ、(ii)逃避タイプ、(iii)迎合タイプ、(iv)適応タイプ」(鍋倉健悦[1997])の四タイプに分けて探りたい。

- (i) 自文化中心タイプは、自分の物差しを唯一のより所として、自分と違う考え方、生活様式などを客観的に評価しようとしめない。海外においては、その国の生活習慣を学習しようとせず、食事や言葉に馴染もうともしない。異文化を表面的にしか掴まえていず、自分と異質なものに対しては即座に拒否的反応(flight)を示して排除する。そればかりか、最悪の場合は、自文化中心タイプ同志で固まって、異質なものに対して非難・批判の姿勢を強く見せる。
- (ii) 逃避タイプは、自文化中心タイプほど強くないが、自らの意志で異文化圏に入ろうとせず、消極的反応(indifferent)から自文化集団の中で依存し合うことを善しとする。海外に永く住んでも、言葉ができなかったり、異文化の経験・知識が浅いために異国人との間に生じる精神的負担から逃れ、カプセルに入ったような生活に傾きがちである。個人の主義主張を大切にす異文化圏にあっては、このタイプの人間は、自立性のない、内向的で、ひ弱な存在となる。
- (iii) 迎合タイプは、異質な文化に入ろうとするが、しかし、そこには、本来もっている自文化への否定がある。このような迎合的反応(conforming)は「劣等意識から自分の異質性を隠そうとする」(鍋倉健悦[1997])自分への否定であり、自分軸がないことから異文化圏の価値体系を正確に把握するには至らない。終局、自文化と異文化の双方が理解できず、無国籍状態の根無し草的存在となる。
- (iv) 適応タイプは、上記に説明したように、拒否反応を示したり、消極的であったり、あるいは、自分の異質性を隠すことがない。加えて自文化と向き合い、大切にしようとする積極的反応(adaptive)から、異文化を自文化同様に尊重することができる。物事や人物の判

断を、ナンバー・ワンを競う上下軸に置かず、オンリー・ワンであることのアイデンティティに配慮した横軸に置く。それは自文化と異文化を一層深く理解させ、お互いの特異性を、客観的に、深く確認できて、いろいろな問題解決が自分でできるようになる。

ここに見られるのがグローバリズムであり、挑戦的な国際人である。「挑戦を回避するなら、21世紀の日本は異質性・排他性と空洞化問題により世界から取り残され、極東の辺境経済に落ち込んでしまう危険性がある」<sup>15)</sup>。異文化環境の受容と支配は、正に表裏一体の関係にある。国際人とは、かような表裏一体の資質をもつ人である。国際人の条件に、「(i) 違いを大切にできること、(ii) 自分の意見があること、(iii) 数値以外の評価基準をもっていること、(iv) 血への配慮ができること、(v) 地域貢献への努力をしていること」(佐々木晃彦[1994])が考えられる。意外にも、これらの条件は、国内で充足することができる。国内にあって空気や水のように享受しながら、一歩海外に踏み入れた途端に喪失する基本的な生活基盤に、「(i) 単一民族による馴れ合い、(ii) 過剰な物質と便利さ、(iii) 家族的結合、(iv) 過剰な情報、(v) 能率と迅速性」(稲村博[1980])があると指摘されるが、国内にあって異国の壁を越えるグローバリゼーションへの挑戦は可能だ。

文化の本質を理解することなく、異なる文化背景をもつ人々との円滑なコミュニケーションは図れない。常識も文化背景によって異なるから、語学を習得しても文化背景を理解していなければむしろ問題を起こすばかりだ。私たちは自分の内面からくる生活様式、行動様式、思考様式などの総体である「自分の文化」によってコントロールされていることへの気づきが少なく、文化背景を異にする人々を見る目は、身体的特徴、身に付ける装飾品や服装、食事内容や取り方、冠婚葬祭などの儀式といった、表層の部分にしか目が届かない嫌いがある。異文化コミュニケーションが私たちの行動様式に影響を与える「文化とコミュニケーション」の関係を知らしめ、そこに生成される相互的自文化発信に基づく行動パターンがグローバリゼーションを形成させるのである。

#### 4. 国際経営と個性化能力

##### i) 職能としての経営活動

本節では、前々節の個人的体験と、前節のグローバリゼーションに向けた今日的課題を受け、職能と機能の双方から国際経営と個性化能力について考えたい。

企業の経営活動は職能と機能で成立する。実務を通して概説したように、前者は、通常、私たちが仕事と呼ぶウチ向きのものである。カメラなどを扱うメーカーであれば、仕様に繋がる商品コンセプトを考え、その具現化に向けて開発し、生産技術を駆使して量産化を図り、出荷から販売に至る行為となる。資本と労働を準備する財務、あるいは人事・労務活動なども、上記の直接部門を支える間接部門として職能に入る。この職能を循環させる、人、金、物、情報が、ボーダレス社会では、もろに国際環境の影響を受ける。

まずは国際経営の歴史を簡単に振り返る。今や有数の海外投資国になった日本であるが、「日

本企業国際化の先鞭役を担ったのは、戦後の1951年に始まった海外鉱石確保が目的の投資で、当時の日本は、不安定な投資環境、劣悪な対日感情、劣った企業力、国際信任ゼロに等しい日本円<sup>16)</sup>という厳しい条件での国際経営が余儀なくされた。この幼籃期に海外事業に着手した企業は、僅か54社、64件に過ぎない。

それが「1970年から1973年の4年間だけで2960件の進出があり、短期間に100件以上の海外事業所をもつ企業も現れた」<sup>17)</sup>。1963年から1973年にかけては、30歳～35歳程度の若いスタッフが現地責任者として赴任する例が多く、彼らのノウハウの蓄積が10年後には、日本が市場のリーダーシップを得ることに繋がった。

1974年から1985年は、特に製造業が自社製品の販売市場を求めて進出拡大を図った。生産技術の進展に伴う品質改善と産業ロボットへの投資に伴うコスト低減化で、輸出高が数量、金額共に伸び、日本製のブランドが海外有力市場に定着した。日本の高能率・高品質の生産技術に追いつけない欧米の有力精密機器企業が、日本企業にOEMブランドの生産を要求した。エルンスト・ライツ社にカメラとレンズの半完成品を供給していたのはミノルタカメラである。経営陣の世代交代もあって、欧米に対するコンプレックスが解消された時代でもある。

卑近な例で恐縮だが、国際経営における職能の一事例として1980年代のミノルタの現地法人の業務を取り上げ、グローバル企業の将来を探る。商品の流れは、基本的には日本の生産工場から保税倉庫を有するドイツの現地法人に、AIR、SEA、AIR/SEA、SEA/AIRで輸出され、そこからヨーロッパ各国に陸送で輸出された。これを現地サイドのMINOLTA FRANCE S. A.の職能として記すと、三つの大きな業務が挙げられる。

- (i) 「先入れ先だし」の原則で管理されている在庫リストを元に、週1回のペースでドイツの現地法人にオーダーを出す。国内の生産状況、ドイツの在庫状況を把握しながら、在庫金利を押しやるために、最大でも2カ月の在庫を上回らないように商品を回転させる。
- (ii) 約350種類に及ぶ全商品のコストを計算し、建値が他国通貨の場合は、為替変動を加味した対ディーラー向けの販売価格を設定し、ほぼ6カ月毎に価格表を作成する。為替の前に、工場の生産努力が隠れてしまうのが実態である。
- (iii) 小売価格の値崩れと、密輸品の輸入輸出を防ぐ。

日本メーカーにあって、実務の柱になるのは、以上の3点に尽きる。(i)であるが、商品在庫がなければ販売不可能であり、(ii)の変動為替相場への対応は貿易の日常的業務で、以上の2点は実務のボトムラインである。同業の競合メーカーとシェアー（数量ベース／金額ベース）獲得を競うなかで販売を左右するキーとなり、セールスマンが最も警戒するのは(iii)で、ディーラーの値崩れ現象と密輸である。

例えば、fancのような大型チェーン店が、某商品の小売価格を下げたと仮定する。競合ディーラーがfnacに対抗して同商品を売ろうとするなら、価格を合わせなければならない。それはディーラーの利益削減に直結するから、差額補填を販売元（この場合MINOLTA FRANCE

S.A.)に求めてくる。また、ディーラーによっては該等商品を棚から下ろす措置をとるため、商品と消費者との接点を失う。いずれにしても、MINOLTA FRANCE S.A.の利益構造を圧迫する。

あるいは、日本からアメリカに輸出した商品が密輸業者に転売され、僅かな利益が加えられただけでフランスに逆輸入したとしよう。元々、対米向けFOB JAPANは低く設定されているから、日本からドイツに輸出され、トラックでフランスに輸入される商品とはコストが違う。密輸品がディーラーにデリバリーされる前に、MINOLTA FRANCE S.A.は逆輸入品の購買に奔走することとなる。以上の現象が起きると、メーカー自身や日系企業のぞんざいな商品管理として、現地ディーラーとの信頼は崩れる。密輸は大規模市場を狙って行われる。大規模市場には日系企業が進出しているから、密輸は日系企業間の信頼関係を壊す場合もある。このような問題を回避するためにも、瀬藤嶺二が指摘したように、「グローバル企業の将来方向として、現地子会社の自立性は一層強まる」<sup>18)</sup>と考えられるし、「親会社—子会社、各子会社間の関係は、階層的関係というよりも、あるいはそれを一面保持しつつも、一種のネットワーク的關係に発展させ、そして、各事業拠点の自由度を高めながらその創発性を重視する方向は、規範的にもグローバル競争のなかで存続していくために」<sup>19)</sup>一層強まっていくだろう。

#### ii) 機能としての経営活動

さて、企業は、「一つの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスに、主に技術的な変換をして市場で販売する集合体」(青木昌彦・伊丹敬之[1985])としての経済的側面を有するが、同時に「社会への貢献や環境への配慮、企業の構成員である自己実現という社会的側面が重要」<sup>20)</sup>である。社会的側面は特に、人類共通の資産としてグローバル的視点から注目を受ける傾向が強い。戦後の目覚ましい企業成果は、国際舞台で日本の存在を強くアピールしているが、これからは企業がもつ社会的側面と経済的側面を同比率に置き、お互いに還元される関係をつくる必要がある。生産販売志向の拡大から、社会文化志向の拡大への移行である。

国際を視野においた経営の研究については、「日本の経営学の研究、つまり日本の研究と国際研究、日本経営と国際経営の表裏一体の重要性」(山城章[1976])が指摘されて長いが、開発がもたらした地球環境破壊やエネルギー問題などを考えても、地球の一員としての自覚や意識の向上が求められていることは語るに及ばない。ウチ向きの対応である職能と、企業市民として社会性のある環境適応、国際化など、ソト向きの対応である機能は等しく重要になってきている。ここに、日本人の国際人化や国際文化交流を目指す前提としての、国際人を視野においた日本人の研究と、国際経営を視野においた日本の経営の分析が不可欠となる。

社会と共に歩む企業像への決意から真に豊かな国民生活を標榜し、1990年に社団法人経済団体連合会(経団連)に社会貢献部が設けられた。各企業に導入されているフィランソロピーの概念は具体的な現れの一つで、その範囲に、「地域振興、健康・医療、国際協力、国際交流、環境保全、科学技術、スポーツ、教育、社会福祉、そして芸術文化」(佐々木晃彦[1994])が考えられ

る。音楽、美術、演劇、文学、舞踊、映像などの芸術文化支援を目的とした、社団法人企業メセナ協議会(1999年9月現在正会員164社、準会員42団体)が設立されたのも1990年であった。過去3年のメセナ活動を行う理由を見ると、「自社のイメージ向上に繋がるため」の回答が、96年度：62.6%→97年度：57.0%→98年度：54.1%と減少している。イメージの高揚を図る裏には、本来の企業が有する実体を越えた姿を見せようとする意図が隠れている。芸術文化がかような目的で使われる割合が減少していることは、フィランソロピーへの正しい理解が浸透してきた証左と考えられる。その一方で、「芸術文化の振興のため」の回答が、58.7%→60.8%→62.8%と上昇している(図2)。その「芸術文化の振興に必要なこと」としては、「若手芸術家への支援」(63.2%)、「地域文化の振興」(59.8%)、「青少年への芸術文化教育」(54.9%)、「芸術文化の啓発・普及」(54.1%)となっている(図3)。

文化と経済の関係を論じる場合、双方間の従属性が問題になるが、経営活動の一機能として社会貢献活動を位置づけるなら、利益獲得という企業目的に従属させることなく、起業時に行動規範として掲げた社是・社訓を遵守し、企業存在の理由に足る独自の目標として設定することが好ましい。「若手成員の自由な発言を様々な機会を設定して吸い上げ、制度改革の内容だけでなく、そのプロセス自体に『個発想』の尊重が現れ、成員の自発的な職務態度を醸成する、組織文化の定着を強く求める社会貢献活動」<sup>21)</sup>であるべきと考えるからだ。それが「作業の集団的責任を前提とする我が国の企業にあって、労働の人間化を促進させる」<sup>22)</sup>こととなる。

国際経営に欠かせない、企業における人間性回復の実現は、個人的な欲望や活動を企業目的とどのようにして同化させるかにかかっている。それは個性化能力の、自己実現への転化でもある。個人の欲望と企業に関連を、長谷川秀男は「フランス人は独創的な、個性的な人間でなければ評価されない」(長谷川[1998])と、小林善彦は「フランスにあっては独創性をもたない人間は尊敬されない」(小林[1999])と指摘している。独創性と言えば、芸術活動もまた独創性に依拠する。企業がメセナ活動を行う所以だが、「独創性はマンパワーの及ばない、極めて個人的センスをより所にする」<sup>23)</sup>ことを踏まえ、企業人を個人的存在として意識的に創造の活動に参加させるなど、個々人の右脳の働きを尊重する制度が必要ではないのか。集合体的志向の文化がつくった「集団主義意志決定、稟議制度、大部屋主義、チームプレーの仕事、職務の無限定性に適合する経営制度」(丹野勲[1999])は独創性を抑制するからだ。「良い企業、強い企業、良い経営は普遍的」(同上)で、その普遍的な土壌として在るのが「知的創造、学習、イノベーション、そして従業員を重視する経営」(同上)である。

右脳は“ゆらぎ”に通じ、極めて人間的な遊び心を育む。「知性だけを善しとして、感性を疎かにする、あるいは感性だけを善しとして知性を軽視するなどは、大脳の機能上からもできない。この、大脳が左脳と右脳の双方で機能している」<sup>24)</sup>ことに従えば、企業倫理の進化は、経済価値と文化価値が分かち難く機能することに始まる。国籍、性など属性の如何に関わらず、国際社会の互惠の原則に基づく創造的異文化経営と、北原貞輔が指摘する「“ゆらぎ”を喚起させなが

図2 メセナ活動を行った理由の推移

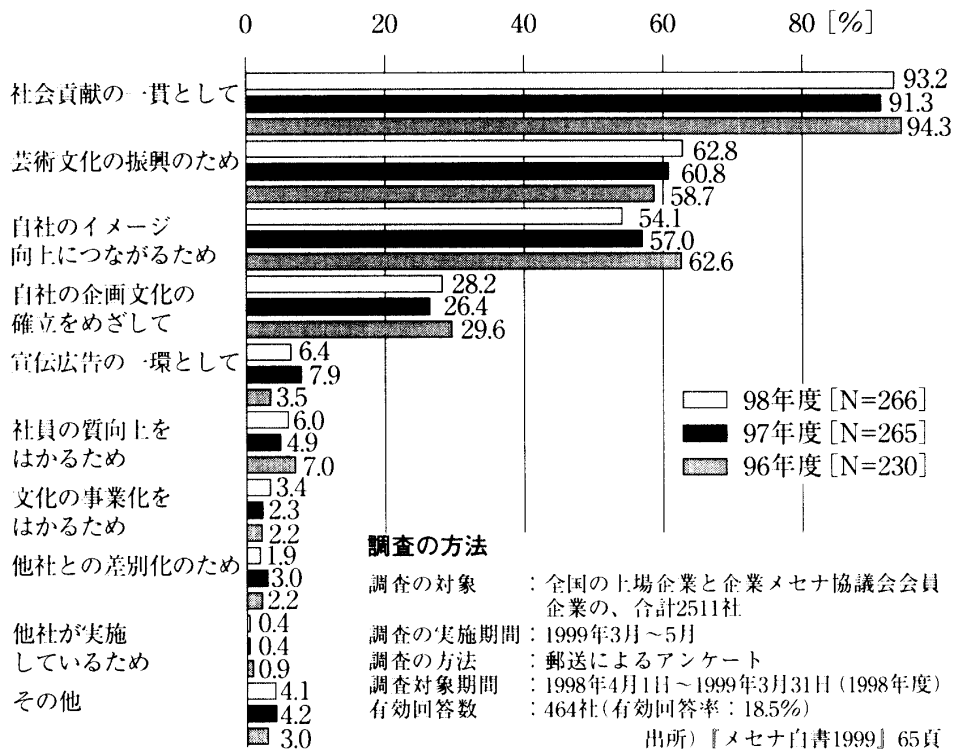
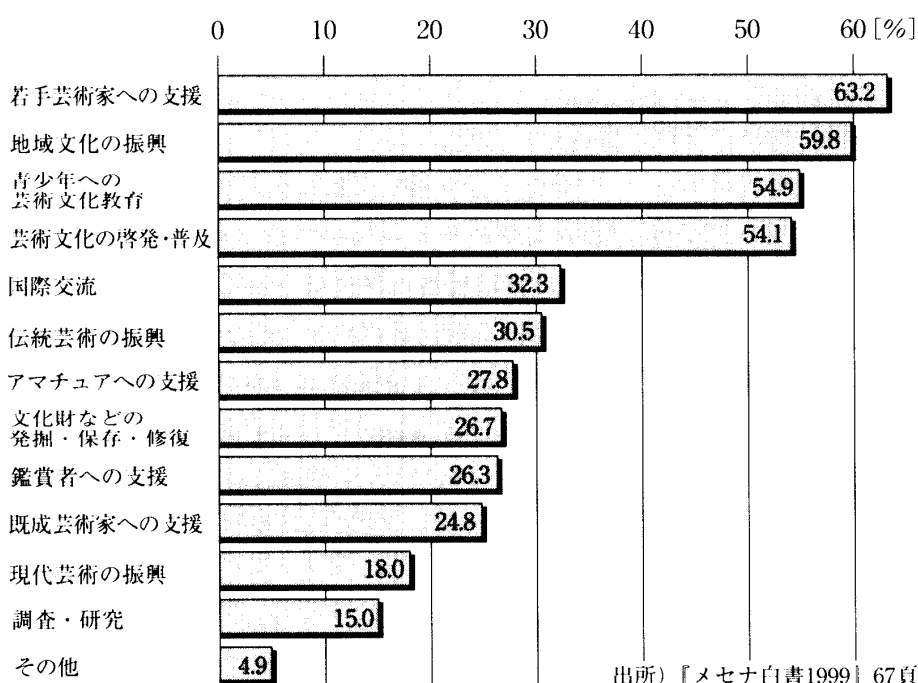


図3 芸術文化振興のために必要なこと



ら創造的適応を通し、社会的発展を推し進める」(北原貞輔[1990])経営には、符号するものがある。息の詰まるような論理的整合性が強調され、タイトな結合が先行する社会は窮屈このうえない。意志決定や知的活動を行うのに、“ゆらぎ”を無視した機械的対応は、異文化経営の発

展を阻害させる。構造的に時空を越えて、安定した高効率のシステムはなかったし、これからもあり得ないからだ。ゆとりや遊びで対応するルーズな結合が、システムの安定、維持、発展に寄与する。日常生活にある国際文化交流は、かような原拠を育むものであって欲しい。

## 5. おわりに

国際社会互恵の原則から、創造的異文化経営の必要性を概説してきた。我が国の歴史を振り返れば、西暦紀元前に農業や金属器を基礎とした弥生文化が起こり、古代日本人と朝鮮半島の間定期的に接触があったことが、明らかになっている。人間の歴史は異文化間のコミュニケーションそのものであった。

世界は60億人が共生する地球村の様相を呈し、電話、ファックスなど通信によるコミュニケーションの発達はお互いを身近な存在にしている。外国人を採用している日本企業は数知れず、異文化コミュニケーションは必然的にビジネス・コミュニケーションとなる。異文化経営に求められる異文化適応人(intercultural person)とは、異文化でも効果的に適応でき、文化的感受性をもった人である。コンピュータ上での疑似体験で生情報にアクセスしたかのような錯覚は戒めたい。コミュニケーションも、ビジネスも、生身の存在に立ち向かって、その本質が見えてくる。広い世界での、一層の感情移入能力と意見交換能力が求められる。グローバル化の進展を目指す創造的異文化経営としての国際経営が展開されるには、高度な技術に偏り過ぎた、無機的で、人間の温もりがないシステムに委ね過ぎてはならない。

「日本の大企業は、即断を避ける経営者、根回しの必要な意志決定プロセス、コンセンサスづくりと称する会議の連続・時間の浪費、リスクを取ろうとしない集団的無責任が原因で意志決定効率を著しく低下させていて、コンピュータ技術の導入だけで解決できるような些事では済まない」<sup>25)</sup>現象は、グローバル化の進展を囿るうえで足かせとなる。日本型経営システムの一例だが、日本の株式会社の役員構成は圧倒的に日本人が多い。全ての関係する人々が組織維持のために最大限の努力を払いながら、その全ての人々がリスクも責任も取らないことを常としている。それが故に、『日本人の、日本人による、日本人のための会社』から脱し得ず、社会的不祥事を繰り返す元凶になっている。これからは国籍や文化的背景の異なる人々で役員構成を行い、閉鎖性を克服するなどして、新たなルールをつくる必要があるのではないか。

現代社会と文化が多重構造のなかで生成される時代である。日本独自の閉鎖的な制度に留まっているなら、国際文化交流も国際経営も難しい。繰り返すが、経済社会の一隅を支えるのは国際人としての感受性である。繁忙のなかに逃避することなく、私たち一人ひとりが等身大に帰し、多様な文化を直視し、マネジメントする姿勢が異文化経営の底流に脈打つようであればならない。



## 【注】

- 1) 1972年から1975年までの約4年、西アフリカ水産開発株式会社から現地法人MAURITANIAN FISHERY COMPANYに赴任。同社の業務は二つあり、一つは氷蔵船で水揚げしたイカとタコを冷凍加工して日本に輸出すること、二つ目には現地人に対する工場と氷蔵船での教育研修があり、筆者の主業務は対政府折衝であった。
- 2) 岡本康雄「多国籍企業とグローバリゼーションのインパクト」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1995年、7頁。同論文では日米欧多国籍企業展開の相対的特徴を、企業特殊優位の視点で詳述している。
- 3) 『コーラン』24章38節。
- 4) 同上、54章49節。
- 5) 馬越恵美子「マインドウェアの企業戦略」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1995年、191頁で、「現地人は経済的側面と社会的側面の疑似均衡を容認しないため、日本人駐在員のように働かない。それが往々にして「現地人は勤勉ではない」という誤解を生む。実は、従来の日本人のロジックが通用しないだけで、コベルニクスの展開が必要である」と解説している。筆者は疑似均衡を、第三文化体(拙稿6頁)の立場で体感した。
- 6) 1980年～1985年の約5年、ミノルタカメラ株式会社から現地法人MINOLTA FRANCE S.A.に赴任。同社はカメラ部門と事務機部門の事業部体制を取っており、筆者の主業務はカメラ及び関連付属品の輸入販売であった。
- 7) ティモシー・D・キリー、上井一生「日系子会社における経営慣行に関する調査」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1995年、135頁～159頁で、(i)コミュニケーションに関わる問題、(ii)意志決定に関わる問題、(iii)目標設定、(iv)報酬システム、(v)一般的な問題を調査項目に、マレーシア28社、オーストラリア20社を対象にした調査結果では、特にインタビューで数々の不満が表出し、多くの問題が指摘されている。
- 8) 池上久雄「日仏コーポレート・ガバナンスとグローバリズム」『日仏経営学会誌』第16号、日仏経営学会、1999年、30頁。
- 9) 1988年～91年の間に、最後の円卓会議となった「第6回日ソ円卓会議」(1988年10月17～19日、モスクワ開催)に出席、日ソ合弁企業設立、ウラジミール・グリブニン・モスクワ大学教授の日本招聘、セゾン美術館の展覧会実施、ミュージカル劇団の日本公演交渉等を目的に、モスクワ、及びリトアニア共和国、エストニア共和国に滞在。
- 10) 松前重義・日本対外文化協会会長は、1988年9月28日に衆議院第一議員会館で開かれた政治、経済、学術文化、友好の四専門分野の日本代表団結団式で、「率直言って、過去5回の円卓会議は険悪な国際環境と、冷えきった日ソ関係という雰囲気の中で開催されて参りました」と述べた。
- 11) 当時、糸賀了は、ソ連経済法律研究会代表の要職にあった。第6回日ソ円卓会議の議事録は、『自由』自由社、1989年2月号、10頁～183頁に詳述。
- 12) 小島定「金融危機下のモスクワで暮らして－モスクワだより：1998年8～10月－」『ロシア、ユーラシア経済調査資料』ユーラシア研究所、1999年9月号、No.807、3頁。小島は政府を「取れるものは、何処からでも、何でも取ろうとする」と指摘し、モスクワ市民の生活を「奇妙な安定」、モスクワを「虚飾の都」のキーワードで解説している。
- 13) 同上文献、20頁。小島によれば「現政権には、連邦解体時に国家資産を分捕り、巨万の富を蓄えた人」である。
- 14) 1996年に釜山、1997年にソウルと利川、1998年に慶州を訪問。
- 15) 若林満「経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1997年、17頁。同論文で若林は、国際経営統合における日本企業の国際リーダーシップの問題を分析した。
- 16) 瀬藤嶺二「日本国際化の過程」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1996年、1頁。
- 17) 同上論文、2頁。
- 18) 同上論文、17頁。
- 19) 同上論文、17頁～18頁。藤川吉美は「グローバリゼーションから、地球規模の社会的協力が不可欠となってきた」ことを認めながら、「それにも拘わらず、社会的協力を必須の価値基準、つまり、制度や政策の正邪について判断を下すための根拠をなすグローバルに共通の価値基準(共通ルール)がない。これが、社会の不安定と非効率の悪循環をもたらし、今日の危機的な状況を生み出している元凶である」と指摘する。「価値判断の進化に関する一考察」九州共立大学・九州女子大学・九州女子短期大学生涯学習研究センター紀要『同大学』1997年、15頁。
- 20) 馬越恵美子「マインドウェアの企業戦略」『国際ビジネス研究会年報』国際ビジネス研究会、1995年、190頁。

- 21) 工藤剛治「企業の社会貢献活動と組織革新」『日本経営学会誌』日本経営学会、1998年No. 2、19頁。
- 22) 同上論文、24頁。加藤種男は、ソフト経営の観点から「企業が芸術活動のプロセスに関わることで、社員の感性が高まり、商品創造の原動力になる」と指摘した(拙著『文化経済学への招待』芙蓉書房出版、1997、20頁)。また、福原義春は、「近代産業の発達に伴って芸術は科学や宗教などと同様に社会の独立領域として分化したが、今やあらゆる社会事象が相互に関連し合う「関係性の時代」に入りつつある。芸術も環境や福祉、教育などの社会問題と無関係であり得ず、これらとの関係は今後ますます強まるであろう」と指摘している(「1998年度のメセナ岐路にさしかかった企業メセナ」『メセナ白書1999』ダイヤモンド社、1999、14頁)。
- 23) 佐々木見彦「異文化コミュニケーションの日仏企業メセナ考察」『日仏経営学会誌』第17号、日仏経営学会、2000年、11頁～20頁に、企業の文化活動の視点から日仏企業経営の比較を記述。
- 24) 佐々木見彦「芸術経営論の現代的課題」『文化経済学』第2巻第1号、文化経済学会、2000年、20頁。
- 25) 安室憲一「日本企業のグローバル・エンジニアリング」『国際ビジネス研究学会年報』国際ビジネス研究学会、1995年、55頁。日本企業のリエンジニアリング(価値創造のプロセスを再設計し、ビジネスのコンポジションを根本から変え、そのプランを実行すること)を、グローバルな視点から行うべき理由と方法を論じている。

### 【参考文献】

- 山城章『日本的経営論』丸善、1976年
- 稲村博『日本人の海外不適應』日本放送出版協会、1980年
- マイケル・H・ブロッサー、岡部朗一訳『異文化とコミュニケーション』東海大学出版会、1982年
- イー・オーリオン『「縮み」志向の日本人』学生社、1982年
- キム・ヨンウン『韓国人と日本人』サイマル出版会、1983年
- 服部祥子『精神科医が見たロシア人』朝日新聞社、1984
- 林吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣、1985年
- 青木昌彦、伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年
- ミハイル・ゴルバチョフ、田中直毅訳『ペレストロイカ』講談社、1987年
- 服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂、1988年
- ハン・ヒョング『韓国企業経営の実態』東洋経済新報社、1988年
- 北原貞輔『経営進化論』有斐閣、1990年
- 牧野信也『イスラーム研究序説 コーランの世界観』講談社、1991年
- 高柳暁、高橋伸夫編『変化の経営学』白桃書房、1994年
- 佐々木見彦『豊かさの社会学』丸善、1994年
- 佐々木見彦編『企業文化とは何か』北樹出版、1994年
- 廣岡正久『ロシアを読み解く』講談社、1995年
- 大崎正瑠『ビジネス・コミュニケーション論』西田書店、1995年
- 鍋倉健悦『異文化間コミュニケーション入門』丸善、1997年
- 船川淳志『多文化時代のグローバル経営』トッパン、1998年
- 長谷川秀男『地域産業政策』日本経済評論社、1998年
- 丹野勲『異文化経営とオーストラリア』中央経済社、1999年
- 日仏経営シンポジウム成果刊行委員会編『日仏企業の経営と社会風土』文眞堂、1999年
- 社団法人企業メセナ協議会編『メセナ白書1999』ダイヤモンド社、1999年
- 佐々木見彦編『文明と文化の視角』東海大学出版会、1999年
- 佐々木見彦『文化産業論で何がわかるか』芙蓉書房出版、2000年