

企業活動における人々の行動の国際性 とその社会文化的背景についての考察

Japanese Behavior in Business and its Sociocultural Background

(1992年4月8日受理)

藤田 宏明 藤原 恒昭
Hiroaki Fujita Tsuneaki Fujiwara

Key words: 企業活動における人々の行動, 行動の国際性, 社会文化的背景

1. はじめに

日本の国際化は最近の社会的関心事の一つであり、政治や経済のみならず、社会慣行や教育等に関しても国際化すべきであるという議論が盛んである。日本の社会慣行や企業活動が外国のそれとかなり異なっているのは事実であり、議論が盛んに行われるにも拘わらず真の国際化は遅々として進んでいない。社会と文化は時とともに移り変わるものであるから、ステレオタイプ化することの危険性は承知しながらも、敢えて危険を冒してでも、現実の傾向として看取される特徴と自分の考えるところを述べてみたい。

本稿では「国際」とは言うものの、やはり日本を視点の中心に置いて、日本と外国との関係を論ずる。また外国としては主として米国を取り上げる。企業活動については、世界の産業や資源や技術などへの働きかけも重要な要素に違いないが、主に企業内のマネジメント・システムと企業活動における人々の行動に焦点を当てる。このように間口を限定して、企業活動と社会文化とを人々の行動のレベルで結び付けて考察する。現在の日本と世界にとって、国際化の形を整えることよりも心と行動の国際化の方が本質的で、より重要と考えるからである。

なお本稿の方法としては、対象としての行動やその社会文化的背景は、日本と外国における筆者の活動範囲の中での会話や観察を通して採録したものが大部分であり、これに「異文化コミュニケーション・フォーラム」の報告¹⁾その他の記録から、筆者の経験に基づく判断によって取捨選択して付け加えた。日本に来て日本で働く複数の外国人から意見を聴取して、客観性を保つように努めた。従って、「一般的な傾向としては」とか、「筆者が経験した多くの場合には」という前置きを随所に付けなければならないが、本稿ではこのような前置きを省略する。

議論の進め方として、先ず、日本と外国における企業活動の中での人々の行動に見られる差異を拾い集め、次に、その行動の差異の源泉となる社会文化的背景について考察する。

2. 企業活動における人々の行動の差異の抽出

日本と外国の両方の企業活動を経験した多くの人々は、両者の間では言葉の違い以上の何かが違うことを感じている。その違いは多岐にわたり単純なものではない。日本と外国の企業活動の差異を抽出しようとする時、外国人の目にうつるそれと日本人が意識するそれとの間にはズレがある。日本人と外国人の比較的に多くの人々によって認められている、企業活動における人々の行動の差異ないしは特色を拾いだしてみる。それを要約すると仕事は誰のものかという意識、意志決定のプロセス、仕事への傾倒と私生活とのバランス、コミュニケーションの問題と対処の仕方、企業と社会・株主・従業員との関係などに見られる。

(1) 仕事は誰のものか

物品に限らず仕事にも、「自分のもの」とか「他人のもの」という意識がある。仕事に関して「自分のもの」という意識を、責任分担の仕方、情報の扱い方、仕事のルール作りや変更の仕方、表彰の仕方などに当てはめると次のようになる。

a) 責任分担の仕方

欧米では一般に、各人のオフィスはパーティションで区切るか個室を与える。各人には責任範囲を決めて分担させるので、一人ひとは「これさえやればよい」という領域を持っている。それで全体としてうまく行く仕組みを作るのはマネジメントの責任である。譬えて言うならば、各人は自分の楽譜に従って自分の楽器を奏するオーケストラのようなものである。全体を指揮するのは指揮者の役割である。

日本のオフィスでは、大部屋に机を課などの単位でまとめて長方形に並べる。同僚が各人の向かい側にも横にも居る。グループとしての責任領域はあるが、各人のそれは一応決められていても互いに相談し、助言を与え、作業を助け合う。つまり、グループの責任をみんなでカバーし合う。その意味で、課とか部とかのグループで担う責任は神輿みこしに譬えられる。みんなで神輿をかついで、みんなで達成感とねぎらいを分かち合う、というのが日本的な責任分担の仕方である。

b) 情報の伝達と保管の仕方

仕事の中で、情報は作られ、伝達され、使われ、保管され、また作られる。受け入れた情報はそのまま使われることもあれば、加工されて使われることもある。

各人の責任範囲が決められる欧米の職場では、情報を作った人がその情報の「持ち主」と見なされる。情報の持ち主は情報を誰に伝達するか、どのように保管するか、またはどのように使うか、つまり情報をどのように扱うかについての責任を持つ。各人の責任範囲が決められているので、誰に伝達すべきかを考え易い。仕事の責任上その情報を必要とする人に伝達すればよいのだから。

課または部としての責任領域はあるが各人のそれは一応決められていても厳密には区分されない場合が多い日本の職場では、課または部というグループ単位で情報を作り、伝達し、受け取ることになる。実際の作業は特定の誰かが行うにしても、発信は課長や部長の名前で行われ、受信は相手の課長または部長の名義で行われる。受信された情報は直ちにグループで手分けして処理される。その意味で、情報は共有され、共同で使われ、共同で保管される。

c) 仕事のルール作りと改変

欧米では、仕事のルール作りとその改変はマネジメントの責任である。従って、仕事の進め方や評価の仕方について従業員が疑問を持ったり改善案を思いついた場合は、話を持って行く先はマネジメントである。マネジメントはこのような提案を、もしそれが真面目な提案であるならば、はぐらかせたり抑えたりすべきではない。必要ならば、マネジメントの責任において調査と検討をしなければならないかも知れない。従業員の提案を却下しなければならない場合も多いであろう。採用するにしても却下するにしても、マネジメントは提案者に正しく返事をする義務がある。仕事のルールや評価の仕方はマネジメントのものなのだから。

日本では、このような場合に人々はどのようにするであろうか。マネジャーは改善提案については「みんなで相談してごらん」と言うかも知れない。従って、人々は直接にマネジメントに提案するのではなく、先ず同僚や先輩に相談する。同僚も先輩も賛成するならば、初めてマネジメントに対して提案が行われる。良いアイデアだからという理由では決断を渋るマネジャーも、みんなが賛成している提案には首を縦に振り易いであろう。仕事のルールはマネジメントだけのものではなく、みんなのものだから。しかしそれが業績評価の仕方についてであれば、みんなに相談させるわけにはいかない。「誰の目から見ても評価は自然に決まる」という言い方もある。「悪いようにはしないから、黙ってついて来い」という言い方もある。業績評価とその基準について納得が得られるまで話をすることは、日本では稀ではなかろうか。

d) 表彰の仕方

企業が従業員の士気を鼓舞するために表彰することがあるが、それが最大限の効果を発揮するように企業として気を使う。

各人に責任分担を割り当てるならば、これに伴って評価基準も設定される。この評価基準に照らして業績評価が行われる。これが欧米のみならず外国で一般に通用する各人の業績評価の考え方である。表彰するならば、従業員が評価基準をはるかに超える業績を挙げた場合に、その業績に対する褒美をその従業員に与える。従って、表彰されるのは特定の個人または数人の選ばれた人々であって、顕著な業績を挙げた時に表彰が行われる。それによって周囲の人々が羨ましく思い、「次の機会には自分も表彰されるように頑張ろう」という気持ちを起こさせることを暗黙に意図している。

日本では各人の責任範囲と評価基準が明確でない上に、大勢の協力関係の結果として優秀な業績が挙げられるのであるから、特定の業績に対して特定の人を表彰することはしにくい。敢えて表彰するなら優秀な業績に関与した人々をまとめて表彰する。例外的にその代表者一人を表彰することもあるかも知れない。大切なことは、みんなの納得が得られることである。それによって表彰された人々のみならず、周囲の人々も益々意欲を持って働いてくれることを期待する。優秀な業績は個人の羨望によってではなく、全員の一体感と団結によって達成されると考えられている。

2) 意志決定のプロセス

企業活動の中で意志決定が行われる場面は、一人の身の廻りの小さな行動に関することから企業全体の基本方針に関することまで、多種多様でしかも随所にある。ここで取り上げようとしているのは、企業にとってある程度以上の重要度をもつ意志決定のことである。

日本に滞在する米国人の多くが指摘する日本的経営の特色の一つは、日本ではものごとを決めるのにコンセンサスを重視することである。日本での意志決定のプロセスは、実行部隊に相談し、意志決定に参加させ、検討結果の上申を承認する形をとる場合が多い。多くの人のコンセンサスを心得て決めるので意志決定のプロセスに時間がかかるが、実行段階に入ってから効率が良い。このマネジメント・スタイルをコンセンサス・マネジメントと呼ぶことができる。

欧米では一般に、マネジメントは決定の権限を持つとともに責任を持つ。提案から決定までの過程において、論理的整合性を重視するとともに、相対立する二つの主張を闘わせて問題点を洗いだし、両者を総合する形で決定するのが健全な意志決定の仕方だと信じられている。主張の対立もなく結論に到達する場合は不健全な意志決定をしているのではないかとの疑いの目が向けられる。対立する主張を前提とするので、コンテンション・マネジメントと言うことができる。論理性を重視するのは、討議を勝ち抜くための理論武装であるとともに、決定の正当性を裏付けるためでもある。一度下した決定でも状況が変われば改定しなければならない。人間の決定は常に正しいとは限らないから、間違っていれば訂正しなければならない。あとになって決定そのものを振り返るとき、状況の変化に応じて変更要素を抽出すれば改定し易い。その時の前提条件に立って決定プロセスの論理を検証すれば、正当な決定をしたかどうかをチェックすることができる。

最近では米国の企業も日本製品の国際的競争力に着目して、意志決定する前に顧客と従業員の意見に耳を傾けるようにマネジメント・スタイルを変える企業が現れている。一方日本の企業も、コンセンサスに頼っているのは大きな意志決定をすることはできにくいので、経営のリーダーシップによる意志決定が増えつつある。両者は互いに他から学びながら近づきつつある。それでも現在は意志決定のプロセスに違いが見られるのが現実である。

(3) 仕事への傾倒と私生活

第二次世界大戦後における日本製品の国際的競争力の強さの背景には、日本人の私生活を犠牲にした仕事への傾倒があった。しかし、まさに日本の産業力の強さの源泉そのものに外国人は違和感を抱く。高度技術を駆使することには文句のつけようがない。生産性向上のための投資は立派と言うほかない。外国人達が違和感を抱くのは、時間の使い方においても心の配り方においても、多くの日本人の仕事一辺倒で私生活や家庭生活の割合が極端に少ない生活態度なのである。

誰でも「自分はこれを誇りに思う」という何かを持っている。多くの欧米人にとっては、私生活や家庭こそが誇りなのである。欧米以外でも中国人なども家庭を誇りにすると言われる。家庭や私生活を犠牲にして会社のために働くことが褒められるのは、日本以外ではあまりない。欧米人は働く時は仕事に集中するが、区切りをつけて私生活を仕事に劣らず大切にしている習慣を身につけている。仕事で長時間働いた後で仲間と飲みに行き家庭では小さな役割しか果たさない生活には、欧米人は決して賛成しない。たとえ貿易不均衡によって赤字が累積しようともである。欧米人が日本人と同じような時間の使い方をして働き蜂になれば、「変わり者」扱いされて離婚問題等の家庭騒動に発展しかねない。

日本では、子供の時は勉強さえしていれば褒められる。大人になると仕事さえしていれば非難されることはない。国民のレベルで見ると、日本は明治維新から第二次世界大戦終了までは富国強兵を目指し、第二次大戦後は貿易立国を目指して、いつもがむしゃらに働いた。家庭や私生活を犠牲にして、何かに一点集中型の努力を傾けることを良しとする伝統が昔から日本にはある。このことは日本人と

して誇りに思うべきか反省して改めるべきか、一考を要するところである。欧米人は仕事にも集中するが、家庭も大切にし、そのバランスを心掛ける。日本でも、最近の若者達には自由な時間を持ちたいという人がふえている。欧米人は「若い人達の方が健全だ」と期待をかける。これは集中とバランスという日本人の生活設計の問題でもあり、実年と若年との世代間ギャップの問題でもある。

(4) コミュニケーションの問題と対処の仕方

コミュニケーションという行動の国際性を論じようとする時、多角的な視点から眺める必要がある。これは言葉の問題と、コミュニケーション行動において暗黙にとられる心理的態度に分けられる。

現在、英語は事実上の国際語であるが、日本人は概して英語によるコミュニケーションが得意ではない。これにも、言語そのものの違いという問題と、教育の問題とがある。また、暗黙にとられる心理的態度の中には、一般的に言える事柄と、「ホンネとタテマエ」という厄介な問題があるので、これらを分けて論ずる。

a) 言葉の違い

筆者（藤田）は1968年に初めて渡米し、米国IBMで2年近く働いたが、英語をむつかしいと感じたし、今でもそう思っている。

一般に、欧米の企業社会は成文化度（Degree of codification）が高く、日本の企業社会は成文化度が低いと言われる。^{11）}“Code”は法典の意であり、“Codification”とは、不文法ではなく、誤解のない言葉で完全な法律を書いて公布することを言う。言葉はそれが使われる社会と密接な関係があり、社会の成文化度の高低は言葉の使い方と密接な関係がある。

英語には事象や概念を表現する語彙が豊富に用意されている上に、英語によるコミュニケーションでは曖昧さのない言葉を使うことについての社会的合意ができています。豊富な語彙を正しく使い分けることによって初めて成文化度の高い社会が形成されるが、それは誰にでも容易にできることではなく、英語を母国語とする人達でも相当の訓練を要する。

英語に語彙が用意されていて日本語に対応する表現が欠如しているか乏しい場合には、一旦日本語に翻訳して理解しようとする誤解の原因となり易い。それらの言葉を使い分けるには、背景説明により概念を理解した上で英語をそのまま使うことになる。また、日本語に語彙があって英語には対応する表現が欠如しているか乏しい場合もある。感情や感性的な認識を表現する語彙や言い回しなどである。日本語による感性的な表現を英語に置き換えようすると、困難に遭遇することが多い。純粋な日本語によるコミュニケーションでは、曖昧さのない言葉による情報交換が困難な場合も多々あり、仮にできたとしても正確な言葉による表現だけでは冷たく味気無く、とかく言外の意味や言葉の曖昧さを残して余韻を楽しむ一面がある。日本語は感性や義理・人情の絡まる人間関係を表現するのに適した言語である。日本語は曖昧さを含み易いが、そのために日本のビジネス分野では不十分なコミュニケーションしか行われたいのではない。企業の各職場では幅広く情報を共有すると共に、きめ細かい報告、連絡、相談が密に行われることによってこの問題は克服されている。異文化が混在する外国では、職場のコミュニケーションは職場で交わす言葉がすべてである。分からなければその場で質問しなければならない。

従って、言葉の違いの問題は単に言葉だけの問題ではなく、このようなコミュニケーション行動や社会体質と密接な関係がある。コミュニケーションの国際性に視点を向けるならば、言葉として

の英語に精通するだけでなく、企業組織の中での情報の流通と共有の仕方とそれに基づく行動をもセットにして理解する必要があることを指摘したい。世界の人々に、日本語を学び日本的な感覚でコミュニケーションすることを期待するのは無理が大き過ぎる。やはり、日本人が世界に通用するコミュニケーションになることが実際的であると思われる。

b) 言語教育の問題

何故、日本人は概して英語によるコミュニケーションが得意でないかという問いに対して、日本の英語教育に欠陥があるという答えがほぼ定着している。²⁾ 日本の英語教育は受験のための教育であり、単語と文法を頭に詰め込み、文章になった英語に精通させることを目標としている。この教育に欠けているのは、自分を表現したり、相手の言わんとすることを理解する能力、すなわちほんとうのコミュニケーション能力の養成である。

多民族が混じり合い異文化が混在する社会では、正しいと思うことを正しく表現する能力は極めて重要である。そのために例えば米国では、幼児期から教育期間を通じてコミュニケーション能力養成のための訓練が行われる。筆者が米国に滞在していた時、子供を連れて来ていた同僚の一人は娘を現地の小学校に入学させた。ある日、教師はクラス全員に対して「家庭で自分が最も大切にしているものを明日持って来るように」と告げる。小学校低学年のことであるから、それは人形であったり玩具であったりする。一人ずつ、何故それを大切にしているのかとか、如何に大切にしているか、などを自分の言葉で発表するのである。それによって、自己を表現する能力を養成しようとしている。

高校や大学では、ディベート (Debate) が授業で取り上げられる。これは日本語では討議とか討論と訳されているが、一つの主題に対してクラスを肯定側と否定側の二つのグループに分けて中立の聴衆の前で、一定のルールの下で主張や反論を闘わせて、最後に審判によって勝ち負けを決める一種のゲームである。論旨の展開やそのタイミングの良さや発表態度などで、説得力のある議論をした方が勝ちとなる。このような訓練が行われる欧米では、言葉によるコミュニケーション能力をリーダーの重要な条件の一つとしている。

日本では、コミュニケーション能力養成のための教育は特に行われず、指導的立場にある人達が「真意ではなかった」と前言を翻す事態が度々発生する。英語に関しては、聞き取り (Hearing) や話すこと (Speaking) の練習も充分ではない。そのために、英語の読み書きはできても英会話のできない人が大多数となる。たとえ英会話は下手でも、自己表現や相手を理解しようとする基礎的なコミュニケーション能力の養成が行われていれば、単語を並べるだけの片言の英語でも一応のコミュニケーションはできる。それさえもできない、と言うより、したがない人があまりにも多いのが現状ではなかろうか。

c) 暗黙の心理的態度

コミュニケーションの当事者は相互に相手は「このように表現するもの」とか「このように理解するもの」という暗黙の前提に立ってコミュニケーションを行う。通信技術用語にプロトコル (Protocol) という言葉がある。これは通信回線を用いて情報通信を行う際に発信側と受信側の双方が守るべき約束事の体系を意味し、日本語では「通信手順」とか「通信規約」と訳されている。暗黙の心理的態度を心理的プロトコルに譬えてみたい。

かつてある日、筆者は米国のある飛行場で受付カウンターに歩み寄った。カウンターの黒人の係

官は“Good Morning!”と言った。筆者は黙って会釈をした。その係官は声を高めてもう一度“Good Morning!”と言った。彼のプロトコルでは、黙って会釈をするだけでは挨拶にならなかったのである。そこで筆者のプロトコルを修正して“Good Morning!”と返した。これで初めてその後のコミュニケーションが可能になった。すなわち共通のプロトコルを設定することができた。

外国では、はっきりと言葉で表さないと何も表明したことにならない場合が多い。これは表現の明示性 (Explicitness) であり、コミュニケーションの至るところで遭遇する。これに対して日本では、言葉に表さないコミュニケーション、すなわち暗黙ないし言外の (Implicit な) コミュニケーションが随所で行われる。欧米その他の外国でも、Implicit なコミュニケーションが全く行われなわけではないが、ビジネスの世界では、はっきりと言葉で表明しないとコミュニケーションが成立しない場合が多い。

主張に対して賛成できない場面を想定してみよう。日本では「考えさせて下さい」と言えば「反対」の意見表明である。あからさまに「反対です」と言えば角が立つので、表現を和らげているだけのことである。米国人を相手に同じ場面で“Let me consider”と言えば、相手はまもなく賛成が得られるものと期待するであろう。欧米人にとって「良いディスカッション」とは、忌憚のない意見をぶっつけ合うことである。「反対ならば真っ正面から反対して来い (Hit my nose)」と言う。それが彼らの信奉する率直さ (Openness) であり公正さ (Fairness) である。日本では、相手に「気を悪くさせない」ことが継続的な協力関係を保つ秘訣である。

人を説得しようとする時、欧米では対象とする事を定義して、「論理的」と称される三段論法を使うのが正当な方法と信じられている。まず、広く一般に受容されるべき概念ないしは考え方を説く。次にある事実 (Fact) を提示する。三番目に、概念に事実を当てはめれば論理的な帰結として結論が導き出される。例えば、『侵略行為は許すべきでない。イラクはクエートを侵略した。故にイラクを許すべきでない。』というようにである。

日本では概念を説く総論が立派であっても最後の結論に賛同が得られるとは限らない。「総論賛成、各論反対」が当たり前のように行われる。対象を明確に定義しないので周辺が広がる。広がった周辺を含めて全体の状況判断から、最も有利な実利を得ようとする。いくら総論が立派でも実利をもたらさなければ反対である。有利な結論を得るためには、実力者に対して個別の根回しを行い情理をつくして説得して事実上の決定を得る。そうすれば、大勢の赴くところに自ずからコンセンサスができ上がる。会議は議論の場としてではなく、形を整えるための儀式として開くのが有効な方法と言われる。

d) ホンネとタテマエ

「ホンネとタテマエ」は日本特有のように言われ勝ちであるが、似たことは外国にもある。ほんとうに言いたいことを外向けに言う際には美化したり、社交的な会話において婉曲な表現を使うことを「ホンネとタテマエ」と言うならば、ホンネとタテマエは世界中どこにでもある。

世界中のどんな国でも民族でも、安全と平和を願い、豊かな生活ができることをホンネとして欲している。個人であっても同様なことが言えるであろう。問題は、世界中の国や民族や個人の利害が一致していることは稀で、協力体制を確立し保持しなければならないことである。そのために、交渉や説得が行われる。その際に、幅広く受容され易いように総論として美化した表現が使われることも世界共通である。それでは、日本の「ホンネとタテマエ」は世界に通用するものかと言うと、

そうではない。

日本のホンネとタテマエの特色は二つの観点から捉えることができる。その第一は美化方法にある。欧米の美化方法は論理性を付与することであり、理路整然と望ましい結論が得られるように論理を展開する。これに対して、日本式の美化方法は情緒化し輪郭をぼかすことが多く、情緒的に同情を引くが範囲が不明確であったり、価値観と結論の間の論理的な関係が不徹底であったりすることが多い点に特色がある。論理性の破綻には日本人は寛大で、大きな問題にされないことが多い。

日本のホンネとタテマエの第二の特色は、その心理的態度の構造にある。価値観と情緒とメンツ、これに時には利害関係が入り交じって複合したタテマエの殻があり、この殻を破ると中身のホンネは各個の実利である。「総論賛成、各論反対」やタテマエを迂回してホンネに迫る根回しこそが説得の秘訣というのも、この構造に起因するものと思われる。このことについて、筆者の友人である米国人はある時、『日本人のタテマエは殻のように硬くてなかなか破れないが、一度殻を破って中に入るとホンネを掴むのは容易である』と日本人の心理構造を描写したことがある。米国の古い型の政財界人の中には、叩きつけること（バッシング）によってタテマエの殻を破ろうとする人もいる。

『欧米人の外殻は薄くて柔らかくて入り込み易いが、ホンネは硬い種子のようなものである』とその友人は図を描きながら言った。欧米人のホンネは実利だけでなく、迫害されながらも生存する民族の誇りと安全、その精神的な支えとしての宗教などで構成されている。最外殻のタテマエは美しく柔らかい場合が多いが、それは一層の殻ではなく、たまねぎのように何層にもなっていて、それらが論理的につながっている。ホンネの硬い種子を他人に見せることは稀で、このプライバシーに属する領域に不用意に立ち入るべきではないとされる。各人は互いに何層目かから外の論理の層でコミュニケーションしている。要約すると、日本人のホンネとタテマエは情緒的に美化されたタテマエと実利を内容とするホンネからなる二層構造という特色を持つのにに対して、欧米人のそれは論理的に構成される多層構造のタテマエと他人にはめったに見せない中核としてのホンネから出来ているという特色がある。

なお、日本のホンネとタテマエはコミュニケーションの心理的態度だけでなく、法律、制度、規約などの「決まり事」を運用段階の判断で逸脱することが許容されるなどのギャップが、社会事象にまで広がっている現実を指すこともある。外国にも、「決めたことは守るべきだ」という感覚が強い国民もあれば比較的柔軟な国民もある。日本では形式的に決まりがあっても半ば公然と抜け道があったり、決めたことへの精神ないしは理念が現実に適さなくなったり忘れ去られても、決まりだけは改廃されないで残っていることが多く、そのギャップの扱いは運営段階の裁量に任されている場合が多々ある。このような事態に関心を示す日本人は殆どいない、という点も外国から見ると理解しにくいであろう。

(5) 企業と社会、株主、従業員との関係

a) 企業と社会

最近では日本でも、企業の地域社会への貢献が度々話題になるようになったが、これは欧米から入って来た思想である。企業の社会的貢献、文化支援活動、身体障害者等への救援活動などは、欧米では古い歴史を持ち、企業は社会の恩恵によって存立できるのであるから恩恵に報いようという精神

に基づいている。日本の企業の場合は歴史も浅く、「社会的圧力をかわすために」とか、「売り上げ増進につながるならば」という条件が動機にあることが多いと言われている。

b) 企業と株主

企業が株主に業績を報告する代表的な場は株主総会であるが、日本ではなるべく質疑応答を少なくして短時間で終る、形式的なものになっている場合が多い。その代わり、大口株主には別途個別に説明して了承を得る。米国では個別の「根回し」ではなく、株主総会の場でオープンな討議が民主的な雰囲気の中で行われる。

米国の企業には、「資本家の投資に報いる」という資本主義の原型思想が今も残っている。そのために、四半期ごとに決算をして株主に報告しなければならない。経営者は資本家から企業の経営を委託されているのであるから、良い業績をあげてはじめて報酬の増加を認められる。逆に良い業績をあげることができなければ、経営者は株主から責められ、その圧力によって実際に交替を余儀なくされる場合も少なくない。このことは、民主的な資本市場と経営努力の促進を保証する筈であるが、最近では裏目に運用されるケースが目立って多くなっている。すなわち、長期的な戦略よりも短期的な利益追及を優先し、経営悪化の原因を他に転化するなどである。

日本では、資本家（株主）による投資は企業から見れば資金調達の一つの方法に過ぎない。金融機関等からの借入金には、業績の好悪に関係なく一定の利息を支払わねばならないが、投資ならば業績に応じて配当すればよい。一般に日本の企業の配当性向は欧米のそれに比べて低く、株式発行による資金調達は資金コストの観点から借入金よりも柔軟性があり有利である。このことから、日本の企業は長期的な観点に立って策を施し易く、戦略的に競争力を培い易いと言われる。しかし良いことばかりではない。大衆投資家は株価には関心を持つが、株主の権利である経営に対する民主的なチェックには関心を持たない。政治と同様、企業経営も一般大衆のチェックによる浄化の手が届かない状態になっている。企業は利益よりも売上増大によってマーケット・シェアを競い、結果として過当競争という大きな社会的な無駄をしている。貿易摩擦の真の問題点は彼我のこのような企業行動の差異にあると言うべきであろう。

c) 企業と従業員

日本では、企業は従業員にとっては一生を捧げる「城」であり、粉骨砕身、私生活を犠牲にして働くことに生き甲斐を見いだす場である。職場は社会生活の場でもあり、転勤等の時には「公私にわたってお世話になりました」と挨拶する。良いマネジメントは仕事の采配だけでなく、部下の私的なことまでもよく面倒を見る。言わば、職場が一つの家族のように付き合うのが理想であり、企業にとって従業員こそは身内である。実は、この「身内という感覚」が、時にある程度を超えることが日本特有なのである。この点については後でもう一度ふれるが、流通経路を含めて身内という感覚が時に企業によって過度に利用され、従業員もその感覚から抜け出せないでいることが、外に対しては閉鎖的となり内では苛酷な労使慣行が行われる原因となる場合がある。これは「仕事への傾倒と私生活」の項で述べたことを心理面から捉えようとするものである。

3. 社会文化的背景

社会文化は歴史、風土、宗教、生計の立て方などから醸成される共通の価値観、美意識、行動の指針などであり、その上に立って社会の一般的な行動様式として定着しているものである。

これまでに企業活動の中での人々の行動の日本と外国における差異を拾いあげて来たが、その背後にある価値観、美意識、行動の指針などには、比較的に新しい最近の傾向もあるし、長い年月を経て言わば社会の深層体質として定着しているものもある。これらを突きとめて、できる限り関連づけをしたい。問題は広く且つ深いので、最も重要と思われることを重点的に取り上げることとする。

(1) 仕事への傾倒

既に述べたように、日本には家庭生活を犠牲にして何かに集中する傾向、すなわち「滅私奉公」という伝統がある。これには、武家社会にあって家庭生活を顧みることが許されなかったこともあるであろう。その背後には厳しい「家」の秩序を重んじた儒教の影響が大きいと思われる。

滅私奉公の伝統があってもそれが生産活動に向けられるようになったのは比較的最近のことである。第二次世界大戦中の国民総動員は国民を戦争という「仕事」に駆り立てた。戦後は生活のために全国民が働かざるを得なかった。しかし、生産性の向上のために国民的な規模で仕事への傾倒が見られるようになったのは、1960年代の高度経済成長の頃からである。歴史が浅いだけに、他の分野への集中に転換する可能性もある。現に、若年層を中心に変わりつつある。では代わりに何に集中するか、あるいは、滅私奉公主義を放棄してバランスのとれた生活に変わるのか、等については今後の変化を見守る他ない。

(2) 儒教とキリスト教³⁾

日本人は自分の周りに家族という「身内」、親類、隣近所、仕事の仲間などからなる「狭い世間」、偶々街で出会う人々からなる「広い世間」、ほとんど交信のない「遠い世界」というように、心の中に同心円状の世界を描く。家族の中では親子、夫婦、兄弟の間に態度や口のきき方の秩序がある。この秩序は同心円の内側ほど厳しく、外側になるほど緩められた。一番外側の「赤の他人」には「恥のかき捨て」というように、秩序や礼儀などに大きな関心が払われなかった。

実はこの世界像と礼儀作法の規律は、何世代もの大家族と一緒に住む「家」を生活の単位とした社会秩序を維持するために、儒教に基づいて作られたものである。父親は家の長であるとともに城に仕え、城主を中心とするもっと大きな「家」に所属した。ここにも序列があり、厳しい礼儀作法が守られた。儒教は古代から日本に導入され、何世紀もかかってこのような社会秩序として完成した。この秩序においては、下位者の上位者に対する作法が厳しく律せられ、上位者の下位者に対する責任は曖昧である点に特色がある。これは儒教そのものではなく、儒教を利用して形成された日本的な秩序感覚である。

人が「自分は何であるか」と自問する時、この世界像にあっては所属集団への帰属が最も重要である。家族または〇〇家に仕える一員として生き、善とは集団に同化することであり、悪とは集団に背くことである。死後は集団の祖先として子孫の繁栄を見守る。これが日本人の典型的な自己認識であると共に秩序感覚ではなからうか。日本人の団体帰属指向は社会体質の深層にある、この秩序感覚に

根差している。公共に対する尊重や遠い外国での秩序に対する関心が薄いのも、このような背景があるからである。キリスト教の世界像では、家族でも遠い他人でも神を信ずる人は神の下に平等な個人である。個人はそれぞれ侵すべからざる領域を持っていて、互いに個人の領域を尊重すべきであるし、公共の場はそのような個人が共有するという意味で尊重すべきである。人が生きる意味は、その人と神との契約によって決められ、死後は神の前に立って裁きを受ける。生きている人同志の関係は契約と博愛によって成り立つ。欧米の「個人主義」にはこのような背景がある。

このような世界像に基づく社会秩序は洋の東西を問わず、20世紀後半に入って急速に崩れつつあるが、消え去ってしまったわけではなく今も社会文化の基盤として残っている。

(3) 基本的な生計の立て方としての農耕と狩猟・牧畜

日本では農耕が、欧米では牧畜がそれぞれ、1～2世紀前というかなり最近まで、生計の立て方の中で主要な分野を占めていた。狩猟を生計としたのは日本でも欧州でも古代に溯るが、欧米では最近まで高貴な人々のスポーツとして愛好されているのに対し、日本では1～2世紀前には殆ど廃れた。

農村は集団で歩調を合わせて協力する社会文化を育てた。これが今日の日本の強力な産業基盤の一つとなっている。しかし、良いことばかりではない。農耕の経験ある人なら誰でも、田畑管理の要点は均一性であることを知っている。部分的に良い生育と悪い生育とが混在するよりも、均一に中位の生育の方が管理し易く、また租税を査定する役人の目にとまる確率も少ない。このことから、平均的な大多数の「主流」に加わろうとする行動原理が生まれた。とび抜けて優秀な人は「出る釘は打たれる」ように異端視され、劣る人は「はずれ者」として擲擻され軽蔑された。今日の画一教育や学校での「いじめ」の背景には、このような生活感覚が今も残っているからではなからうか。人々は村に定着し、きめ細かい秩序のある閉じた社会が形成された。新入者は「よそ者」であるから、仲間に入れて貰うまでに長期間を要した。今日でも、よそ者に対して閉鎖的な社会風土があるが、それはこの「村」社会で育まれた。

山林で狩猟したり草原で牧畜する人々は移動することが生活の一部になっている。獲物も移動するし、外敵も移動する。そこで、隊長は敏捷に動き回って獲物や外敵の動きを察知しなくてはならない。このような働きができるのは、遠くを見通す目と機敏な判断力の持ち主である。良い隊長を選べば、その号令一下敏速に行動を起こし、危険から身を守り大きな収穫を得ることができる。今日の英才教育の土壌は狩猟・牧畜にあったと思われる。良くない点はと言えば、一人ひとりが勝手な動きをして統制をとりにくく、移動体質なので転職に抵抗感が薄く、また経営側からの解雇に罪の意識が少ないことである。企業にとって、従業員の永続的な忠誠心を確保することは容易ではない。

(4) 風土的視点⁴⁾

四方を海に囲まれた島国で、美しい四季と湿潤な空気、それに毎年必ず訪れる台風は、日本独特の生活感覚と美意識を育てた。春の野山は朧に霞み、秋の台風は海辺に形の歪んだ松を残した。冬の枯れ野はわびしく、夏のすだれを通して吹き込む涼風は家屋の内外の境界を無用のものとした。台風は一過性であると共に、接近した山々から鉄砲水となって村を襲った。このような自然が「日本人気質」を育てる揺り籠となったのである。

情緒的で、枠を厳密に定義しないで余韻を楽しむ、形の整ったものより歪んだ形を好む、光り輝く

色よりも「わび」、「さび」を愛する日本独特の美意識は、このような気候風土から生まれた。日本独特の美意識については多くの芸術作品が残されているが、一般庶民の生活感覚の中にも生きている。

西洋文明の発祥の地となったギリシャ・ローマは地中海沿岸にあり、この地方は晴天の日が続き空気が乾燥している。雨季には静かに雨は降るが台風はなく、樹木は左右均整の形をしている。地中海は黒潮に洗われないので、比較的に穏やかである。いくつかの河川があるが、どの川もゆったりと流れている。のびやかで、幾何学的に均整のとれた形への美意識はこのような自然から生まれた。欧米社会の深層にある、論理性と整合性に対する憧憬はこの美意識に根差すものではなかろうか。

欧州大陸の北側と南側ではずいぶん気候風土が異なる。北側は日照時間が少なく、暗くて寒い。南側は明るくて暖かい。欧州大陸は地つづきであるが、山林等で隔てられた多くの民族がそれぞれ個人的な生活文化を守っている。地つづきであるから人々は移動するが、それぞれの土地の風土と生活文化を尊重する。異文化に接することに慣れている社会文化はこのような自然に培われたものであろう。

(5) マネジメントの役割

日本のマネジメント・スタイルの起源は、権威と権力の分離並立の歴史にあると思われる。天皇を頂点とする権威が存在する一方で、立法・行政・司法を掌握する武家政治が他方にあった。武家の頭領である将軍も、平和な江戸時代になるとお神輿型のマネジメントになった。それでもこの二つの系譜は、今日の日本のマネジメント・スタイルに引き継がれていて、現実に天皇型のマネジメントと、将軍型のマネジメントが混在する。

中世の欧州には数多くの王国や公国があったが、人々は一定の土地に定住するとは限らず、良い生活を求めて移動し、代々一つの領主に仕えるよりも条件によって奉仕する契約を結んだと言われる。

フランス革命に至る啓蒙思想は人々に契約概念を植え付けた。欧米の企業社会では契約によって労務を提供する感覚が強いのはこのような歴史に起源がある。マネジメントはこのような契約社会を前提としてマネジするのであり、マネジメント自体も契約によって勤める。これに前述の狩猟・牧畜のリーダーとしてのマネジメント・スタイルが混合して今日の欧米型のマネジメントがあるものと思われる。

(6) 実利と宗教

日本人のホンネは実利と述べた。日本には、古代の昔から今日まで民族紛争も宗教戦争もなく、闘争の争点としては実利しかなかった。封建時代から今世紀半ばまでは、日本人は義理、人情、礼節、忠義、孝行などに縛られていた。これらの「徳」が社会秩序の基盤となるとともに、実利主義を抑制する働きをしたが、第二次世界大戦後は急速に拘束力の弱いものとなった。

その結果、日本人は行動の指針として実利しか思いつかなくなったのである。民族感情や宗教的信念による闘争には、日本人は何の感慨も抱かない。遠い世界の秩序には伝統的に関心が薄い。このことが、最近各地で頻発する紛争に対して日本人をして局外者のな態度をとらせるとともに、経済力にも拘わらず世界秩序の構築に重きをなし得ない原因ではなかろうか。しかし、企業活動は民族や宗教には中立的であるべきであるから、これで良いのかも知れない。時と場合によって相手を理解する感受性を求められることが、国際化の進展とともに将来は増えるであろう。

欧州、中東、アジアの諸地域では、民族間や宗教間で流血の闘争を繰り返して来た。多くの外国人

は宗教を実利と同じ位、あるいはそれ以上に大切にす。同じ宗教の傘の下に入っていれば、その中では安全だからである。しかし、教義に具体的な世界像を持つ一部の宗教では、科学技術の進歩による宗教的権威の崩壊という苦悩に見舞われている。それと産業構造の変化によって、倫理観と資本主義の精神も変わりつつあると見るべきであろう。このことについては、更に研究して稿を改めたい。

4. お わ り に

過去半世紀の間に日本も世界も大きく変わったし、これからも変わろうとしている。これまで人々の行動を律してきた規範が崩れ、世界は新しい規範に基づく新秩序を模索している。大きな潮流としては国際的な隔絶が狭まり、相互理解と歩み寄りが進んでいると言える。それでも世界各地には、固有の社会文化を持つ多くの民族が生活している。強大国の力によって平和を維持する時代は終わり、各民族がそれぞれの存在を主張する時代に入ろうとしている。

このような時に当たり、世界の平和を守り新しい秩序を創造することは大国の政治的指導者だけできることではなく、地球上に生きるすべての人々が考え、その行動によってのみ実現できることである。最も基本的なことは、世界の人々が理解し合うことである。そのためには、身近な行動における「草の根の国際化」こそは誰にでもできるし、必要なことではなかろうか。企業は社会の縮図なのだから企業活動の中での人々の行動の国際性に着目して社会文化との関係を考察することは、世界の秩序を考察するための身近な試験管になり得るのではないかと考えた次第である。

このような目的意識を持って取り掛かった主題ではあるが、実際に書いてみると、方法論的にも内容的にも満足できるものとはならなかった。山登りに譬えるならば、登ってみたいと思った山も一度足を踏み入れると、道程は遠く険しく、複雑な茂みの連続である、ということである。めざす峰は高くて遠いが、今後の研究のためのピッケルを何か所かに打ち込むという意味だけはあったと思っている。

参 考 文 献

- 1) 島田晴雄, 本田敬吉: 「国際経営と異文化コミュニケーション」, 東洋経済新報社, 1991.
- 2) E.O.ライシャワー: 「ザ・ジャパニーズ」, 文芸春秋, 1979.
- 3) 京極純一: 「日本の政治」, 東京大学出版会, 1983.
- 4) 和辻哲郎: 「風土」, 岩波書店, 1979.