

Title	アジアにおける企業文化の比較研究に向けて： 対欧米とは異なった分類軸の必要性
Sub Title	Toward the comparative study of Asian corporate cultures
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.87- 98
JaLC DOI	
Abstract	日本型企業文化は水平的集団主義の基層文化に基づくと考えられるが、こうした次元を含むホフステードの研究による5つの次元は、必ずしもアジアの国々の違いを考えるのに十分とは言えない。表層的な文化としての信頼を考えると、米国や日本は社会資本があるために中間組織が発達しやすい信頼社会であり、さらに日本においては企業自体が社会生活の場としてゲマインシャフト(共同体組織)となっているところに特徴がある。また中国系の社会では、血縁を中心としたグワンシ(関係)による信頼関係が重要となる。こうした点を含めると、アジアにおける企業文化を比較していくためには、文化の多様性、社会資本の存在、誰を信頼するのか、といった次元が重要となろう。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0087

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

アジアにおける企業文化の比較研究に向けて

——対欧米とは異なった分類軸の必要性——

佐 藤 和

<要 約>

日本型企业文化は水平的集団主義の基層文化に基づくと考えられるが、こうした次元を含むホフステードの研究による5つの次元は、必ずしもアジアの国々の違いを考えるのに十分とは言えない。表層的な文化としての信頼を考えると、米国や日本は社会資本があるために中間組織が発達しやすい信頼社会であり、さらに日本においては企業自体が社会生活の場としてゲマインシャフト（共同体組織）となっているところに特徴がある。また中国系の社会では、血縁を中心としたグワンシ（関係）による信頼関係が重要となる。こうした点を含めると、アジアにおける企業文化を比較していくためには、文化の多様性、社会資本の存在、誰を信頼するのか、といった次元が重要となろう。

<キーワード>

企業文化、比較経営、分類軸、ホフステード、信頼、社会資本、ゲマインシャフト、グワンシ、米国、日本、台湾、韓国、タイ、中国

今日グローバル化が進展し、日本と特に関連の深いアジアの国々における企業文化に関心が集まっている。しかし文化相対主義的な視点から、これらを整理した研究は少ないように思われる。そこで本論ではアジアの国々における企業文化の違いを表す次元について考察し、日本型経営の姿を明らかにするための手掛かりとしていきたい。¹⁾

日本の経営という言葉は、アベグレンによる終身雇用制、年功序列制、企業内労働組合という三種の神器²⁾の時代にはじまり、日経連による「新時代の『日本的経営』³⁾」を経て、今日に至るまで様々な研究において用いられてきた。昭和の時代に主流であった従来の「日本的経営」は変質した、あるいは崩壊したとさえ言われているが、現在の日本型経営の実像について、定まった議

1) 本論文は平成26年度慶應義塾学事振興資金による研究補助を受けて行われた文献研究の成果をまとめたものである。

2) 岡本他（2012）p.2。

3) 八代他（2015）。

論は存在しないように思う。

従来の日本的経営論でよく見られた研究スタイルは、欧米と日本を比較してその違いについて考えるタイプのものである。しかしこうした2項対立による比較は、どちらか一方を正しい、あるいは進んでいる、そしてもう一方を間違っている、あるいは遅れているとするようなエスノセントリズム（自文化中心主義⁴⁾）の考え、あるいは日本の場合は逆に何でも欧米の方が進んでいるとする欧米文化中心主義に陥りがちである。言葉を変えていえば、そうした見方は国対国の比較という意味で国際的、インターナショナルではあるが、多国間で考えるグローバルな見方であるとは言えない。すなわち文化を相対的にとらえていないのである。

1. 日本における企業文化の特徴

1-1 個人主義と集団主義

日本型企业文化は、水平的集団主義の基層文化に基づいている。⁵⁾ トリアンディス⁶⁾は個人主義と集団主義を構成する普遍的概念として、①自己に関する定義が集団主義では相互依存性として、個人主義では独立性として示される、②個人と共同社会の目標は、集団主義ではかなり関連しているが、個人主義では全く関連していない、③集団主義文化では、規範、責務、義務に焦点を当てた認知が行われ、個人主義文化では、態度、個人の欲求、権利、契約に焦点が当てられる、④集団主義文化ではたとえ不利益をこうむっても関係性が重視されるが、個人主義文化では合理的判断が重視される、という4つを挙げている。

さらに同一か異質かという観点があり、そこから水平的—垂直的の次元を考えることができる。⁷⁾ ホフステードも述べているように、国レベルで分析した場合この個人主義—集団主義と水平的—垂直的という2つの次元は相関が高く、対角線上にある垂直的集団主義と水平的個人主義が世界の中での典型的なパターンとなる。ここで日本人を分類してみると、垂直的集団主義が5割、水平的集団主義が25%、水平的個人主義が20%、垂直的個人主義が5%というプロファイルを示し、アメリカ人では水平的個人主義が4割、垂直的個人主義が3割、水平的集団主義が2割、垂直的集団主義が1割というプロファイルが得られるかもしれないという。

戦後日本において集団主義が変容したとすれば、大きな動きとしては個人主義への方向というよりも、儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団主義への方向である。⁸⁾ トリアンディスは垂直的集団主義がまだ50%あり、水平的集団主義が1/4であるとしているが、今日の世代交代の様子からすれば、水平的集団主義への移行はさらに進んでいると考えられる。

4) 佐藤 (2009) pp.110-113。

5) 佐藤 (2009)。

6) Triandis (1995) (神山他編訳 (2002) pp.45-136)。

7) Hofstede (1980)。

8) 佐藤 (2009) p.234。

1-2 強い企業文化による組織統合

それではこうした水平的集団主義の企業においては、どのような組織統合がなされるのであろうか。強い組織文化による内部的統合の考えとして、オーウチによる支配メカニズムとしてのクラン Clan（「一族」と訳す場合がある）の議論がある。これによれば、組織の支配メカニズムとしては、市場、官僚主義、クランの3つが存在し、それぞれが異なった条件の下で最も効率的になるという。市場価格による競争原理、官僚主義による契約関係と異なり、クランの場合には労働者は企業目標を共有する形で社会化されており、厳しい監督を行わなくとも自然と会社に最善を尽くすことになる。

こうしたクランは不確実性と複雑性が高い状況において最も効率的であるが、そのためには高水準の目標の一致と一般的なパラダイムの共有が必要である。そして長い歴史と安定したメンバーシップ、他の代替的な制度の欠如、メンバー間の相互作用としての集団的意思決定といった条件によりクランは実現され、これは日本企業や、アメリカにおいて日本的な経営を行っている優良企業（オーウチのいうZ型企业）によく見られるという。

クランの考えは強い文化による統制の問題であり、強い組織文化を持つ企業では、市場原理や官僚的な支配なしに、組織を維持し企業の目的を追求してゆくことが可能となるのである。これを先ほどの水平的集団主義の議論と合わせると、垂直的な組織ではピラミッド型の官僚主義的な支配が有効であり、欧米のような水平的な個人主義の組織では市場原理によって競争を持ち込むことが有効となる。そして日本のような水平的集団主義の組織では、強い企業文化すなわち価値共有を通じてのクランによる組織統合が有効な手段となるのである。

1-3 ホフステードの5つの次元

こうした議論を含めた従来の経営学における研究では、全般に日本対欧米といった二分法的視点でとらえられているものが多く、文化相対主義による多文化論的な研究はあまり多くない。そうした中で最も広く知られている多文化論的研究は、ホフステード¹⁰⁾のものである。彼は1980年にIBMの全世界50カ国以上の社員に対する調査データから、国の文化を表す4つの次元を見いだした。①権力の格差（水平的―垂直的）、②集団・個人（集団主義―個人主義）、③性別役割（女性らしさ―男性らしさ）、④不確実性の回避、の各次元である。

ホフステード自身によるその後の研究で注目されるのは、国民文化の違いを表す第5の次元の発見である。これは⑤長期志向対短期志向の次元であり、中国人の志向に基づいた調査票を使って発見されたものである。彼も述べているように、彼自身、また4つの軸を理論的に説明した他の研究者の中にも西洋的な文化的偏見があったのだという。文化研究者であっても、その心の中に自分が所属する社会の文化的枠組みがプログラムされていることに常に注意を払わなければならない。すなわち最初の4つの次元は、欧米の国々の間における文化の違いを明らかにするため

9) Ouchi (1980) pp.129-141。

10) Hofstede (1980) (萬成他監訳 (1984) p.12)。

11) Hofstede et al. (2010) (岩井他訳 (2013) p.34)。

には有効であったが、アジアの国々を含めた違いを十分に示すものではなかったのである。

1-4 欧米とアジアを分ける次元

下の表1は、ホフステードの5つの次元を、日本と米国、そしてアジアの国や地域の中から、台湾、韓国、タイ、中国本土について抜き出してみたものである。それではこれらの次元を使って、欧米対アジアだけではなく、さらにアジアの国々の間にある違いについて説明することはできるのであろうか。

権力格差および集団・個人の次元についてみると、米国は水平的個人主義、中国本土は垂直的集団主義という典型的なパターンに入るが、日本を含めた他の国や地域はすべてやや垂直的な集団主義ということになってしまい、十分にこれらを区別することはできていない。また前述のとおり、日本は2000年代に入って戦前戦中世代が引退し、戦後の教育を受けた世代に急速に世代交代が進んでいるため、今日の日本はこの数字の時点と比べて、より水平的な集団主義の社会になってきている。さらに性別役割の次元は、ジェンダーによる男女の社会的役割の区別の明確さを表しているが、この次元も日本では今日の世代交代と共に、より性別役割が不明確な方向へと変化しているのではないかと考えられる。

不確実性の回避に関する違いは、おそらく文化の多様性、同質性によってある程度説明できるであろう。米国や中国本土は文化的な多様性が高いため、不確実性の存在に寛容な文化が育まれ、これに比べると日本、台湾、韓国、タイでは、文化がより同質的なため、価値観や社会的なルールがより深く共有されるとともに、不確実性も回避する方向が見られるのではないだろうか。

長期・短期の次元は前述の中国人の志向に基づいた調査票を使って発見されたものである。日本、台湾、韓国、中国本土で長期志向が高くなっているが、これはホフステードも述べているとおり、儒教の影響ではないかと考えられる。またタイが短期志向¹²⁾となっているのは、南伝の上座部仏教における、輪廻転生の思想に基づいた円環的な時間観念と関連しているのではないだろうか。

このようにホフステードの5つの次元は、それぞれいくつかの国の特徴を表してはいるものの、基本的に欧米間、そして欧米とアジアを区別するために考え出された次元であり、アジアの国々

表1 ホフステードの5つの次元

	米国	日本	台湾	韓国	タイ	中国本土
権力格差	水平40	垂直54	垂直58	垂直60	垂直64	垂直80
集団・個人	個人91	集団46	集団17	集団18	集団20	集団20
性別役割	明確62	明確95	不明確45	不明確39	不明確34	明確66
不確実性の回避	寛容46	回避92	回避69	回避85	回避64	寛容30
長期・短期	短期26	長期88	長期93	長期100	短期32	長期87

出典：Hofstede et al. (2010) (岩井紀子他訳 (2013)) より作成

12) 石井 (1991) p.109, 松井 (1999) p.108。

を分類していくのにはこれだけでは十分とは言えない。それではこれにどのような次元を加えていくことが有効なのであろうか。

2. 信頼とその範囲

2-1 社会資本と経済発展

日本型企业文化における、基層文化よりもやや変化しやすい表層的な文化として、信頼の重視が挙げられる。¹³⁾ それではアジアの国々において、どのような信頼メカニズムが働いているのかを考えると、アジアを分ける次元を考えていくことができるのではないだろうか。

フクヤマ¹⁴⁾は、信頼とはコミュニティの成員たちが共有する規範に基づいて、規則を守り誠実にそして協力的に振る舞うということについて、コミュニティ内部に生じる期待であるとしている。現代の経済活動は事実上すべて個人ではなく、高度の社会的共同を必要とする組織によって行われている。所有権、契約および商法はすべて近代の市場中心の経済システムを創り出すうえで欠くことのできない制度であるが、もしこれらの制度が家族や親族といった社会資本、そして信頼によって補完されるなら、取引費用をかなりの程度節約することができる。ここで人々が互いに信頼し経済組織を築くことを可能にする社会資本の形態は数多くあるが、最もわかりやすく自然な形態が家族であるという。しかし家族や親族関係以外に、他の形態の社会資本が存在した社会もある。例えば日本には、親族関係に基づかない様々な社会集団が存在したのである。

アメリカ、ドイツおよび日本が、近代の合理的に組織された専門経営者によって経営される巨大企業を発展させた最初の国々であるのは決して偶然ではないという。ビジネス組織がかなり急速に家族の枠を超え、親族関係に基づかない様々な新しい自発的社会集団を創り出すために、そもそもこれらの国々における文化には、親族関係のない個人間に高度の信頼があり、これが家族を超えた自発的社会集団という新しい社会資本のための堅固な土台として既に存在していたのである。すなわちアメリカにおいては宗派心の強いプロテスタントの宗教的遺産があったこと、ドイツにおいてはギルドのような伝統的で共同社会的な組織が20世紀まで残されたこと、そして日本の場合には封建制度の本質的な特質と家族構造が存在したことによって、ビジネス組織が急速に家族の枠を超えることが可能となったのである。

2-2 日本における社会資本

フクヤマ¹⁵⁾は、日本では経済発展における比較的初期の段階で家族による経営から専門経営者による経営へと交替したが、これは番頭の役割が、明治維新のかなり前の産業化が始まったところから確立されていたからだという。そしてこのような日本人の自発的社交性志向が強い基本的な原因は、日本の家族構造にあるとしている。ここで自発的社交性とは社会資本の1つの部分集合で

13) 佐藤 (2009)。

14) Fukuyama (1995) pp.26-48, p.151。

15) Fukuyama (1995) pp.166-172。

あり、新たな団体を創りその団体が定める任意事項の範囲で共同する能力であり、契約よりむしろ価値の共有に基づくものである。

さらに家とは一般に血のつながった家族を指すが、日本のイエは必ずしもそうとは限らないという。これはむしろ家の財産を信託するようなものであり、財産を家族構成員が共同で使い、家長はその主要受託者の役割を担う。重要なことは家が何世代も存続することであり、管理人の役割を果たしている現行の家族は、仮にその場を占めているような構造である。そしてこうした管理人の役割は必ずしも血縁者によって演じられる必要はないのである。

¹⁶⁾ 中根によると、家族の規模と養子縁組みの広がりの間には関連性があるという。例えば中国では家族の規模が大きいので、父親と直接血のつながった息子が役に立たない場合でも、日本とは異なり血縁による大家族や親族のネットワークによって相続人の予備があったのである。また¹⁷⁾ シューによると、日本の家族内の状況と類似点がある家元のような集団は、ビジネス組織を含む日本のほとんどすべての組織構造を形づくっているという。

2-3 「日本的経営」の特徴

それでは高度成長を支えたこうした日本の企業文化の特徴を、「日本的経営」論の代表的な論者¹⁸⁾はどのようにとらえていたのであろうか。岩田は日本的経営に対して文化的な面からアプローチし、日本人のムラ意識を重視した。日本人の心理的な特徴として集団への帰属意識の強さを挙げ、個人主義に対する集団主義＝ムラ意識を日本的経営の基になるものと考えた。戦後、大企業の最上部は、家意識のもとに恩情主義的な家族経営を行っていた。一方、中・下層においてはムラ意識が絡み合っており、これに根差した集団主義が生まれたとするのである。そしてこれが①ウチとソトの意識、②特定集団に対する定着志向、③特定集団内の地位を重視する特徴、④責任と権限の曖昧さ、といった日本的経営における人々の行動特性に繋がっていると考えるのである。

¹⁹⁾ 津田は、日本的経営の特徴は共同生活体を求めるという人間の本源的な行動が、企業に表れたところにあると考えた。西欧における経営の社会的性格は、人は家庭と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する企業との雇用労働を通じて生活手段を売り報酬を得ている。一方、日本における企業経営の生活は、人は企業と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する家庭との間で雇用労働を通じて生活手段と報酬の交換を行うのであり、これが日本的経営の基本であると考えた。すなわち、西欧ではまず家庭の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここから企業へと出ていくのに対し、日本ではそもそも企業の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここへ家庭から入ってくるというのである。

16) Nakane (1967)。

17) Hsu (1975)。

18) 岩田 (1977)。

19) 津田 (1977)。

こうした考えは、ドイツの社会学者テンニエス²⁰⁾によるゲゼルシャフト、ゲマインシャフトの議論を拡張したものと思われる。テンニエスは人間社会が近代化するとともに、地縁や血縁、友情で深く結びつき、人間関係が重視される自然発生的なゲマインシャフト（共同体組織）とは別に、利益や機能を第一に追究するために人為的なゲゼルシャフト（機能体組織、利益社会）が形成されると考えた。津田のいう西欧における家庭の周りに存在する社会生活の場としての共同生活体がゲマインシャフトであり、企業組織はゲゼルシャフトということになる。一方日本では、本来ゲゼルシャフトである企業組織そのものが社会生活の場となっており、ゲマインシャフト的な性格を持っているのである。

2-4 中国、韓国における信頼

フクヤマ²¹⁾は中国、イタリア、フランス、韓国を挙げ、こうした国ではファミリービジネスが盛んであるが、アメリカ、ドイツ、日本といった高信頼国家と異なり、家族や親族の枠を超えて他人を信頼することが難しいという。すなわち民間企業部門が自力で大企業を生み出すことが難しいという意味で低信頼国家であり、こうした国々では、多くの中小企業と、国営あるいは国の後押しによって育成された巨大企業という二極化した産業構造になっているのである。

それではアジアの成長を支えてきた中国系の社会では、こういった信頼関係が結ばれているのであろうか。中国系のビジネスにおける行動様式として指摘されるものの1つに、「グワンシ（関係）」²²⁾がある。これは親族や血縁関係を核とした人間関係であり、これから構成される人脈が関係ネットワーク（関係網）となる。これは中国ビジネスの強みであり、一方でコネや賄賂といった面で批判されることがある。

ツェ²³⁾によれば、グワンシを形成するものは①血縁、②出身地、出身大学といったルーツ、③将来に向けての志の3つであり、日本では組織と組織が信頼するのに対し、グワンシではあくまでも個人と個人の間がベースになって信頼関係が築かれていくという。すなわち日本はより集団的で、「公」は自分自身の外にある家や共同のものを意味するのに対し、中国では家族と個人²⁴⁾がベースとなり、中国人にとっての「公」とは個人が集まったものなのである。

中国人は自分という個人を中心として、その次に家族、そして親戚、さらに同郷の人というように、信頼関係が同心円状に広がっていく。そしてこのグワンシの中では①互惠、相互的な助け合い、分配の義務、②地域が移れば移転や拡大が可能、③関係の維持、構築に投資が必要であるが、構築された関係を用いて利益を得て良い、といったルールがあるという。そして日本では自分の所属している組織の中がウチ、それ以外がソトとなるが、グワンシでは自分を中心に信頼のおけるウチが「自己人」、ソトが「外人」といわれるのである。

20) テンニエス（1957）。

21) Fukuyama (1995) p.30。

22) 高久保（2009）pp.86-87。

23) ツェ他（2011）pp.56-58, pp.78-83。

24) 溝口（1995）p.80。

一方韓国では、このウチとソトに関する概念として「ウリ」と「ナム」²⁵⁾がある。ウリはやはり自分を中心に血縁、学縁、地縁、知人と広がりを見せ、その外側が他人であるナムとなる。そしてグワンシと比較すると、ウリの血縁、親族を超えての広がりとは相対的に小さいのではないかとされている。

3. アジアの企業文化

それではここで、日本と、欧米の代表としての米国を比較対象としながら、台湾、韓国、タイ、中国本土における企業文化の特性について考えてみたい。これまで見てきたようなホフステードの次元と信頼メカニズムをもとに、アジア文化間の違いを考える為の追加的な次元が下の表2のように仮説として導出された。ここで導かれたのは、文化の多様性、社会資本、そして誰を信頼するかという3つの次元である。

3-1 日本と米国における企業文化

まず今日の日本の企業文化の基本は、水平的集団主義としてとらえることができる。前述のように日本的経営における垂直的な権力格差や、性別役割の強さという'80年代の特徴は、21世紀に入ってから戦後世代への世代交代によって、弱まってきていると考えられる。また日本は家族や親族を超えて他人を信頼するという点で高信頼社会であり、その基礎は各人が特定の組織に所属するところにある。これらは相対的に文化的多様性が低いために可能となっており、不確実性の回避の度合いを高くしている。

そして高度成長期の日本的経営で言われていた企業が共同体的な側面を持つという点は、少なくとも大企業、正規従業員といった枠組みの中では維持されている。すなわち企業組織がウチなのである。またこの枠の外であっても、家族以外にも職場、地域、趣味といった様々な中間組織に所属することで個人がアイデンティティを保つ、すなわち中間組織がウチとなる構造は、単なる個人主義とは異なるという点で、大きくは変化していないと思われる。

米国における企業文化の基本は、水平的個人主義としてとらえることができる。米国も高信頼社会であるが、その基礎が個人である点が異なっている。その背景にはプロテスタントの伝統と、

表2 アジア文化間の違いを考える為の追加的次元

	米国	日本	台湾	韓国	タイ	中国本土
文化の多様性	多様	同質	同質	同質	階層	多様
社会資本	高	高	低	低	低	低
信頼	個人	組織	グワンシ	ウリ	グワンシ、親族	グワンシ

出典：筆者作成

25) 大崎（2008）pp.110－117。

米国の文化的多様性の高さがあるのではないだろうか。基本的にはゲマインシャフトである家族を中心として、そこからゲゼルシャフトとしての企業に出ていくという構図の中で、個人の周りに家族を超えて様々な職場、地域、趣味といった中間組織が存在することになる。しかし集団主義である日本と異なるのは、単にそうした組織に所属しているから信頼するというのではなく、個人主義の社会にあって、赤の他人であっても個人対個人として信頼関係を結んでいくという点である。²⁶⁾

3-2 台湾、韓国、タイ、中国本土における企業文化

台湾における企業文化の基本は、ホフステードによればやや垂直的な集団主義ととらえられる。中国本土と異なり、文化的同質性が相対的に高い点や、歴史的な側面として日本統治時代の影響や国民党政権の考え方などから、権力格差の次元で見ると、より水平性が高まっていると考えられる。一方で低信頼社会の特徴から、個人を出発点として家族を中心としたグワンシ、関係ネットワークがファミリービジネスの中で重要となっている点は、中国本土と類似していると考えられる。

韓国における企業文化の基本は垂直的な集団主義ととらえられる。そして低信頼社会の特徴から、国が経済政策によって誘導した財閥としてのチェボルと、ウリの関係を基本としたファミリービジネスが経済の中心となろう。また組織運営としては垂直的な面が強調される。これは儒教の影響が中国や日本より強く残っている点や、徴兵制度によって上下の人間関係を重視する文化が再生産されているためであろう。そして今日、米国文化やキリスト教文化の影響によって、水平的で個人主義的な価値観を持つ人たちも増えている可能性がある。²⁸⁾

タイにおける企業文化の基本は垂直的な集団主義であるが、特徴としては経営者と労働者との間での文化の多様性が見られる点であろう。³⁰⁾すなわち経営者側はファミリービジネスとしての中国系の文化が強く残っており、これに対する労働者側は仏教を中心とした伝統的なアジアの多神教の文化なのである。中国系の文化ではグワンシによる信頼関係を望むが、労働者側は家族や血縁を重視し、全体としては中間組織が育ちにくいという意味で低信頼社会の状況なのではないだろうか。

そして中国本土における企業文化の基本は垂直的集団主義ととらえられる。この背景には儒教の影響から権力格差が是認され、個人を中心とした関係ネットワークを重視しているという点が挙げられる。また大陸国としての歴史的、民族的状況から、文化的多様性が高いなかで価値観が育まれ、企業内ではゲゼルシャフト的な個人主義の傾向も見られるという。³¹⁾そして家族や親族以外をなかなか信用しないという点では低信頼社会であり、大企業の多くは国営、あるいは海外と

26) 山岸 (1998)。

27) ヴォーゲル (1993) pp.49-59。

28) 柳町 (2009) pp.30-35。

29) 佐藤 (2009) pp.187-188。

30) 木村 (2009) pp.129-132。

31) 王 (2000) pp.204-206。

の合資企業としての歴史を持ち、一方で個人を出発点として家族を中心としたグワンシ、関係ネットワークがファミリービジネスの中で重要となっているのである。

3-3 信頼と企業経営

前述のように、垂直的な組織では官僚主義的な支配が有効に、そして水平的な個人主義の組織では市場原理が有効となるが、水平的集団主義の組織では強い文化による組織統合が有効な手段となる。しかしどの支配メカニズムであっても、信頼が存在すればこれを補完し、より有効な組織とすることができる。そうした意味でグローバルに社会を比較していく際の議論においては、社会資本がどのくらい存在するかという量の問題だけではなく、誰を信頼するのかという質の問題を議論していくことが重要となる。これが企業の外に対しては契約や戦略的提携、ネットワーク組織における信頼の問題となり、企業の中に対しては組織管理や動機づけ、帰属意識をどう高めていくかという議論になるのである。

日本型経営においては、水平的集団主義において強い企業文化による統合がなされており、高信頼社会の特徴から企業と企業、企業と従業員の間に信頼関係が生まれている。こうした中、強すぎる企業文化は組織間でのコミュニケーションの問題や、変化に対する抵抗、仲間内による不祥事等の問題を生みがちである。また非正規雇用の割合が3割を超えた今日、こうした人々にいかに帰属意識を持たせ、動機づけていくかは新たな課題となろう。そしてこうした水平的集団主義で組織を信頼するという特徴は、他国ではあまり見られない組み合わせであり、日本企業がグローバルに展開していく際には、現地の文化と新たなハイブリッドを作って行かなくてはならないのである。

結論に代えて

本論では日本や米国との比較から追加的な次元を仮説として導いた。しかし言うまでもなくホフステードの研究は今や古典であり、その後、新たな次元についても様々な議論がなされている。³²⁾単純なほど良い理論であるとすれば、少ない次元で多くの国を説明できる方がより普遍的な理論であり、そうした点で次元を追加するという本研究のアプローチには限界がある。日本を含めたアジアの経営の特徴を明らかにするために、最小限どの次元が必要なのかについてより慎重な議論が必要であろう。

またそれぞれの国や地域における違いをもたらしている社会的、文化的背景についての本論における理論サーベイは、全くもって不十分であり、これからさらに様々な文献をあたって議論を深めていく必要がある。また国の文化という場合、1つの国や地域の中での文化の同質性、多様性といった点にもより慎重な検討が求められる。さらにアジア全体を見て今回分析の対象とならなかった国や地域を加えると、文化的多様性はさらに大きい。東南アジア諸国を見ただけでも、

32) トロンペナールス (2001)。

宗教的背景が異なったり、植民地時代の宗主国の影響が異なったり、華僑の文化の融合の仕方が異なったりしており、それぞれ違った雑種、ハイブリッドを形成していると思われる。

文化を相対的に見ていくためには、個別の特徴からスタートするイーミックな研究をもとに、より普遍的なエティックな次元を考えていくというアプローチが重要となる。³³⁾すなわちそれぞれの文化を深く見たうえで、その共通点や相違点を考えていく必要があるのである。今回は米国と、日本を含めた4つの東アジアの国や地域、東南アジアではタイだけが分析の対象となったが、これはそれぞれの文化を深く見ていくという方法論自体が持つ研究能力的制約から来ているものである。これからアジアのそれぞれの文化を深く知ると同時に、様々な国の研究者と交流することを通じて、アジアにおける企業文化の研究をさらに深めていきたい。

参 考 文 献

- Fukuyama, Francis (1995) *Trust*, Free Press (加藤寛訳 (1996) 『「信」無くば立たず』三笠書房, 1996)
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*, SAGE (萬成博, 安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部, 1984)
- Hofstede, G. et al. (2010) *Culture and Organizations 3rd ed.*, McGraw-Hill (岩井他訳『多文化世界』有斐閣, 2013)
- Hsu, Francis (1975) *Iemoto*, Schenkman Publishing
- 石井米雄 (1991) 『タイ仏教入門』めこん
- 岩田龍子 (1977) 『日本の経営の編成原理』文真堂
- 木村友里 (2009) 「タイ——多様性社会と日系企業——」中川涼司, 高久保豊編『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房, 2009
- 松井吉康 (1999) 「宗教的世界観」細谷他編『宗教学』昭和堂, 1999
- 溝口雄三 (1995) 『中国の公と私』研文出版
- 中川涼司, 高久保豊編 (2009) 『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房
- Nakane Chie (1967) *Kinship and Economic Organization in Rural Japan*, Althone Press
- 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫 (2012) 『深化する日本の経営』千倉書房
- 大崎正瑠 (2008) 「日本・韓国・中国における『ウチ』と『ソト』」『人文自然科学論集』東京経済大学人文自然科学研究会, No.125
- 王少鋒 (2000) 『日・韓・中三国の比較文化論』明石書店
- Ouchi, William G. (1980) "Markets, Bureaucracies & Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.129-141
- 佐藤和 (2009) 『日本型企業文化論——水平的集団主義の理論と実証——』慶應義塾大学出版会
- 杉本良太 (1996) 「日本文化という神話」井上俊他編『岩波講座 現代社会学23 日本文化の社会学』岩波書店, 1996
- 高久保豊 (2009) 「中国——重層構造から読み解くビジネスモデル——」中川涼司, 高久保豊編『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房, 2009
- テンニエス (1957) 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波書店
- Triandis, Harry C. (1995) *Individualism and Collectivism*, Westview Press (神山貴弥, 藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房, 2002)
- トロンベナールス, フォンス (2001) 『異文化の波』白桃書房
- ツェ, デイヴィッド, 吉田茂美 (2011) 『グワンシ——中国人人との関係のつくりかた——』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 津田真澄 (1977) 『日本の経営の論理』中央経済社
- ヴォーゲル, エズラ・F (1993) 『アジア四小龍』中央公論社
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造——こころと社会の進化ゲーム——』東京大学出版会

33) 杉本 (1996) p.31。

- 柳町功（2009）「韓国——財閥の形成，発展，諸問題」中川涼司，高久保豊編『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房，2009
- 八代充史，牛島利明，南雲智映，梅崎修，島西智輝編（2015）『『新時代の「日本の経営」』オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会