

不確実性への対処におけるドキュメントの役割と企業文化に関する検討

大野 邦夫[†] 渡部 美紀子^{††}

企業を衰退させる大きな要因として不確実性への対処が挙げられる。企業活動のグローバル化は今日の世界を築いてきた欧米社会の価値観を反映して進展しているが、経済成長が進展しているのはアジアの市場である。アジア的な文化を背景とする企業が、欧米系の価値観や論理に対抗すると共に、その価値観との融合の道を探ることが求められている。そのためには内部統制を包含する経営価値観が重要な課題であり、具体的には説明責任を伴う不確実性への対処、そのための文書管理とそれを有効に活用するリーダーシップが不可欠である。その観点からグローバル化を推進する日本企業やアジア系企業の問題を考察し、意思決定における文書処理環境の重要性について述べる。

A Study on the Corporate Culture of Uncertainty Management through Document Preparation

Kunio Ohno[†], Mikiko Watabe^{††}

Uncertainty as a factor to decline the company and the relationship to corporate culture have been studied. Although globalization has been made under the logic and rules of Western culture, the economic growth has been made in the Asian market. Companies with the Asian background should require to challenge against the logic of the Western system, and then integrate the logic with Asian culture. To realize that, management ethics with the corporate internal control should be required. And also, leadership with the accountability to control the uncertainty will be essential. Finally, the possibility of globalizing Japanese and Asian companies have been analyzed and the importance of document environment has been discussed.

1. はじめに

これまで起業家の育成の研究に取り組み、マトリックス履歴書を通じた要件の整理やエドガー・シャインのキャリア・アンカーを考慮した図1に示すモデルの提案を行った[1]。だが学生の職業意識や希望就職企業の動向などを考察すると[2]、起業家を目指すような挑戦的な学生が育っていると言えない。その背景には日本経済の停滞、少子高齢化に起因する社会的閉塞感、東京一極集中による地方の衰退などがあり、敢えてリスクを冒して挑戦するような雰囲気は社会全体で失われつつあるためであろう。起業家の育成を具体的に考

さらに志を抱いて起業しても倒産するリスクは常に存在する。

従って、その状況を予測しその後のキャリアの展開が見通せなければ起業を諦めるであろう。とは言え、「失敗は成功の素」の喩えの通り、起業に失敗してもその経験はその後の人生に生かされるものである。現実には厳しいがそれを乗り越えて継続的にスキルを身につけていくことが重要であり、そのような人材を育成したいと考える。

本報告では、そのような問題への解決を不確実な状況への対処法に求めて検討を試みる。不確実な状況への対処は、見方を変えると予測精度の問題である。予測は過去の経験の延長であり、過去から学ぶことである。米国の国立公文書館の碑に、「Study the Past.」という文言が記されているが、これこそ過去の記録としてのドキュメントの基本的な役割である。ドキュメントは、単なる記録文書ではなく、それを学んで将来に役立てることが基本的な役割であり、それを活用する人間の予測能力に依存する。

不確実な状況への対処の基本は、幅広い情報収集とその的確な解釈を通じた論理的な把握である。これは予測のための歴史的客観的な事実の記録と共に関連する最新の情報を収集し、状況を分析し、以後の社会変化、環境変化を予測しつつ行動方針を立てることにつながるものである。このプロセスは個人や組織のレベルから国家に至るまで共通の普遍的なものであるが、知識や推論といった人間の知性そのものである。

不確実な状況において収集した情報をどのように解釈し行動方針を立てるかがさらに重要な課題である。そのためには、確実な情報と不確実な情報を峻別して予測精度を上げることであり、確実な情報とは何か課題であるが、事実に基づき論理的な整合性が確認される情報、要するに科学的に把握された内容である。逆の見方をすると、それ以外を全て不確実な情報と見なして思考判断する懐疑能力と言えるであろう。

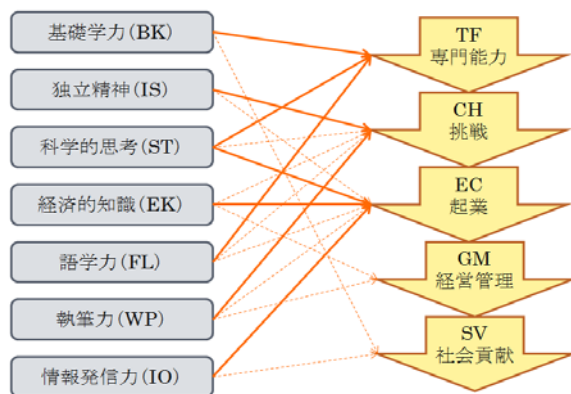


図1 起業家育成モデル

えるに当たり、この状況の打開が重要な課題であると認識された。要するに起業家を志そうと思っても、その後の継続の見通しが立たなければ起業を躊躇せざるを得ないであろう。

[†](株) モナビITコンサルティング
Monavis IT Consulting Co. LTD.

^{††} 宮城女子学院大学
Miyagi Gakuin Women's University

2. 日本の位置付け

2.1 2種類のデータによる比較

今後活躍するグローバル人材の育成を考えると、多様なスキルが必要とされるが、特にグローバル世界における日本の現状の客観的な把握と理解が重要である。その大雑把な把握

のためには、ルイスモデルが的確と思われる[3]。ルイス氏は、国民文化を幅広く分析し、それらを、リニアアクティブ文化（L-文化）、マルチアクティブ文化（M-文化）、リアクティブ文化（R-文化）に分類した[4]。これらの文化の相対的な位置関係のマップを図2に示す。なお、ルイスモデル

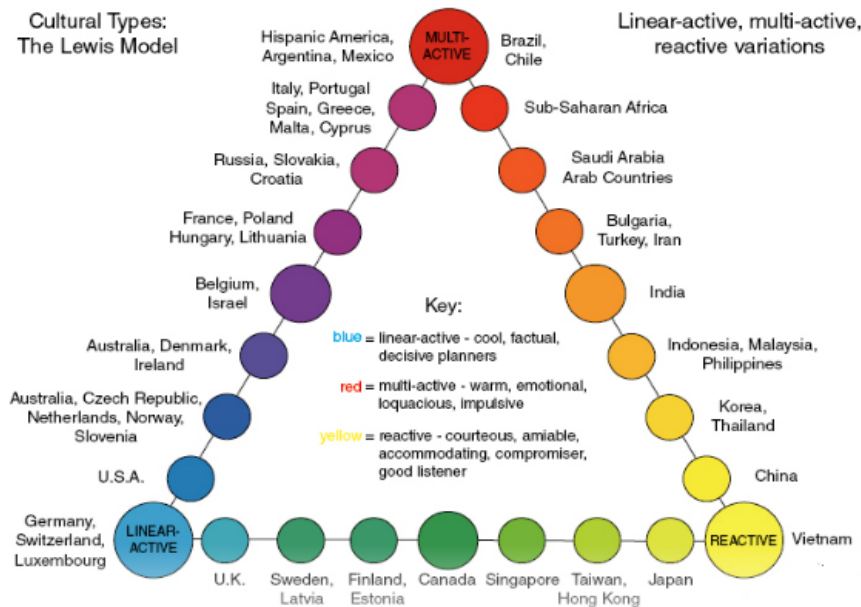


図2 ルイスモデルにおけるの三種類の文化のマップ

と日本社会のドキュメント文化の問題点の概要については、3月の研究会で紹介しているので、参照いただくと幸いである[5]。

L-文化は、西欧のプロテスタント文化であり、産業革命以来工業化を先導し、それを達成した成熟した先進国の文化である。M-文化は、カトリック、ギリシャ正教、イスラム教を背景に持つ文化で世俗化されていない宗教を背景とし、個人が自己を主張する傾向を有する文化である。R-文化は、アジアの儒教や仏教に代表される個人を主張しない受動的な文化で、現在の段階において最も経済成長が期待されている文化である。

日本はアジアにおけるR-文化に包含されるが、多くのアジア諸国とは異質な面がある。しかしルイスモデルではその点が十分に論じられていない。そのため2種類のデータを用いて日本の状況を把握する。一つは、ホフステードの文化比較データである[6]。これは、1980年代に世界各国のIBMの職員を対象にアンケート調査で得られたもので、1世代昔のデータであるが比較文化の世界では客観性が高いデータとされている。もう一つは、中央公論の2016年5月号で「ニッポンの実力」という記事で紹介された記事のデータである。

2.2 ホフステードの文化比較データ

表1は、ホフステードの調査結果[6]に掲載された50カ国と3地域のデータを、ルイスモデルのL-文化（リニアアクティブ：青色）、M-文化（マルチアクティブ：橙色）、R-文化（リアクティブ：黄色）にカラー分けしたものである。なお日本については緑色で示した。

53の国々と地域のうち、L-文化（黄色）が17、M-文化（橙色）が25、R-文化（黄色&緑色）が11である。権力格差で上位を占めるのは、M-文化とR-文化の国々で、L-文

化の西洋社会は権力格差、すなわち人間の上下関係が小さい。個人主義指標については、L-文化が上位を占め、西洋社会が個人を尊重する文化であることを示している。男性優位は、権力格差や個人主義指標のような偏りは見えないが、最下位付近に北欧の国々が集中しているのが特徴である。不確実性の回避は、M-文化の国家が上位を占め、L-文化とR-文化の国々が比較的下位を占めている。日本は、権力格差は33位、個人主義指標は22位、男性優位はトップ、不確実性回避は7位となっている。

日本の権力格差は上位から約3/5の位置で、日本より上位はM-文化とL-文化の国々、下位はほぼR-文化の国々というパターンである。民主化されていない開発途上国は権力格差が大きく（不平等）、民主化が完了したL-文化の国々は権力格差が小さい（平等に近い）と常識的には考えられるので、この結果はその常識を支持していると言える。個人主義指標は、上位から約2/5の位置で、日本より上位はL-文化の国々、日本の下位はM-文化とR-文化の国々で、権力格差を逆さまにしたようなパターンである。これも、民主化された西洋諸国は個人主義が確立され、民主化への途上にあるM-文化とR-文化の国々は、個人主義よりは集団主義が支配しているという常識に対応する。男性優位に関する日本のトップは権力格差や個人主義指標のような常識では説明できない異色の結果である。これは、儒教的な秩序指向の結果と思われるが江戸時代の幕藩体制の下での安定した秩序の時代に培われた文化であろう。

不確実性の回避は、日本は7位であるが、日本の上位にはベルギーを除くとM-文化の国々である。L-文化とR-文化の多くの国々は不確実性を受け容れている。このデータは本報告のテーマにも関係するが、日本社会は不確実性を嫌う傾

表1 ホフステードによる文化的特徴の順位

権力格差	個人主義指標	男性優位	不確実性回避
1 マレーシア	アメリカ	日本	ギリシャ
2 グアテマラ	オーストラリア	オーストリア	ポルトガル
3 パナマ	イギリス	ベネズエラ	グアテマラ
4 フィリピン	カナダ	イタリア	ウルグアイ
5 メキシコ	オランダ	スイス	ベルギー
6 ベネズエラ	ニュージーランド	メキシコ	エルサルバドル
7 アラブ諸国	イタリア	アイルランド	日本
8 エクアドル	ベルギー	ジャマイカ	旧ユーゴスラビア
9 インドネシア	デンマーク	イギリス	ペルー
10 インド	スウェーデン	旧西ドイツ	フランス
11 西アフリカ諸国	フランス	フィリピン	チリ
12 旧ユーゴスラビア	アイルランド	コロンビア	スペイン
13 シンガポール	ノルウェー	南アフリカ共和国	コスタリカ
14 ブラジル	スイス	エクアドル	パナマ
15 フランス	旧西ドイツ	アメリカ	アルゼンチン
16 ホンコン	南アフリカ共和国	オーストラリア	トルコ
17 コロンビア	フィンランド	ニュージーランド	韓国
18 エルサルバドル	オーストリア	ギリシャ	メキシコ
19 ルコ	イスラエル	ホンコン	イスラエル
20 ベルギー	スペイン	アルゼンチン	コロンビア
21 東アフリカ諸国	インド	インド	ベネズエラ
22 ペルー	日本	ベルギー	ブラジル
23 タイ	アルゼンチン	アラブ諸国	イタリア
24 チリ	イラン	カナダ	パキスタン
25 ポルトガル	ジャマイカ	マレーシア	オーストリア
26 ウルグアイ	ブラジル	パキスタン	台湾
27 ギリシャ	アラブ諸国	ブラジル	アラブ諸国
28 韓国	トルコ	シンガポール	エクアドル
29 イラン	ウルグアイ	イスラエル	旧西ドイツ
30 台湾	ギリシャ	インドネシア	タイ
31 ス페인	フィリピン	西アフリカ諸国	イラン
32 パキスタン	メキシコ	トルコ	フィンランド
33 日本	東アフリカ諸国	台湾	スイス
34 イタリア	旧ユーゴスラビア	パナマ	西アフリカ諸国
35 アルゼンチン	ポルトガル	イラン	オランダ
36 南アフリカ共和国	マレーシア	フランス	東アフリカ諸国
37 ジャマイカ	ホンコン	スペイン	オーストラリア
38 アメリカ	チリ	ペルー	ノルウェー
39 カナダ	西アフリカ諸国	東アフリカ諸国	南アフリカ共和国
40 オランダ	シンガポール	エルサルバドル	ニュージーランド
41 オーストラリア	タイ	韓国	インドネシア
42 コスタリカ	エルサルバドル	ウルグアイ	カナダ
43 旧西ドイツ	韓国	グアテマラ	アメリカ
44 イギリス	台湾	タイ	フィリピン
45 スイス	ペルー	ポルトガル	インド
46 フィンランド	コスタリカ	チリ	マレーシア
47 ルウエー	パキスタン	フィンランド	イギリス
48 スウェーデン	インドネシア	旧ユーゴスラビア	アイルランド
49 アイルランド	コロンビア	コスタリカ	ホンコン
50 ニュージーランド	ベネズエラ	デンマーク	スウェーデン
51 デンマーク	パナマ	オランダ	デンマーク
52 イスラエル	エクアドル	ノルウェー	ジャマイカ
53 オーストリア	グアテマラ	スウェーデン	シンガポール

■ L-文化 :リニアアクティブ文化(プロテスタント文化)
 ■ M-文化 :マルチアクティブ文化(カトリック・ギリシア正教・イスラム教文化)
 ■ R-文化 :リアクティブ文化(儒教・仏教文化)

向にあると言える。なお、このデータは1980年代のもので、共産圏が存在していた当時のものなので陳腐化している可能性はあるが、取りあげている文化的な指標は簡単には変わらないと思われるので説得力は十分存在すると思われる。

2.3 中央公論による日本社会の最新データ

表2は、中央公論の2016年5月号で「ニッポンの実力」という記事で紹介されたデータを、表1と同様な区分で色分けしたものである。比較項目としては、国際競争力[7]、労働生産性[8]、観光客誘致[9]、民主主義指標[10]が取りあげられている。表1のように大半の国々を網羅的に順位付けしたのではなく、上位30位までを示しているため、L-文化(青色)、M-文化(橙色)、R-文化(黄色)の比率はバランスしていない。

全体的に見ると、青色のL-文化の国々が多い。国際競争力では20カ国、労働生産性では23カ国、観光客誘致では13カ国、民主主義指標では20カ国で、30位以内に占める西洋の国々の存在感は大きい。特に観光客誘致以外は2/3以上をL-文化の西洋諸国が占めている。国際競争力において、L-文化以外の国々で、R-文化のアジア諸国が占める割合にも注目したい。逆に、労働生産性と民主主義指標においては、

表2 中央公論による世界の国々の順位

IMD国際競争力	労働生産性	観光客誘致	民主主義指標
1 米国	ルクセンブルグ	フランス	ノルウェー
2 ホンコン	ノルウェー	アメリカ	アイスランド
3 シンガポール	アイルランド	スペイン	スウェーデン
4 スイス	オランダ	中国	ニュージーランド
5 カナダ	ベルギー	イタリア	デンマーク
6 ルクセンブルグ	アメリカ	トルコ	スイス
7 ノルウェー	フランス	ドイツ	カナダ
8 デンマーク	デンマーク	イギリス	フィンランド
9 スウェーデン	ドイツ	ロシア連邦	オーストラリア
10 ドイツ	スイス	メキシコ	オランダ
11 台湾	オーストリア	ホンコン	ルクセンブルグ
12 アラブ首長国連盟	スウェーデン	マレーシア	アイルランド
13 カタール	スペイン	オーストリア	ドイツ
14 マレーシア	オーストラリア	タイ	オーストリア
15 オランダ	フィンランド	ギリシャ	マルタ
16 アイルランド	カナダ	カナダ	イギリス
17 ニュージーランド	イタリア	ポーランド	スペイン
18 オーストラリア	イギリス	サウジアラビア	モリシャス
19 イギリス	アイスランド	マカオ	ウルグアイ
20 フィンランド	スロベニア	韓国	アメリカ
21 イスラエル	日本	オランダ	イタリア
22 中国	ニュージーランド	日本	韓国
23 ベルギー	スロバキア	ウクライナ	日本
24 アイスランド	ポルトガル	ハンガリー	コスタリカ
25 韓国	イスラエル	シンガポール	チェコ
26 オーストリア	ギリシャ	クロアチア	ベルギー
27 日本	チェコ	スウェーデン	フランス
28 リトアニア	韓国	チェコ	ポツワナ
29 チェコ	エストニア	モロッコ	エストニア
30 タイ	ハンガリー	台湾	チリ

L-文化以外の国々では、M-文化の国々が大半であることに注目すべきである。産業革命後、西欧社会(L-文化)が世界の多くの国々を植民地化して支配したが、第二次大戦後に植民地から多くの国が独立し、アジアの国々(R-文化)は国家主導で経済成長が進展し、非アジアの中東、アフリカ、ラテンアメリカ(植民地化されていたM-文化)は国家主導の経済成長が進展していないという構図が見て取れる。

3. グローバル企業の事例

3.1 企業のライフサイクルモデル

ルイスによるとグローバル企業のライフサイクルにはパターンが存在することから、そのモデルを提案している。そのモデルにおける時系列は、イノベーション(Innovation)、地域的拡大(Geographical expansion)、生産系列の拡大(Product-line expansion)、効率と規模の進展(Efficiency and scale)、コンソリデーション(Consolidation)の5段階のフェーズに区分される。図3にその概要を示す。なお、コンソリデーションは、統合買収を含む企業の再編成を意味するが、適当な訳語が無いので、コンソリデーションのままとした。

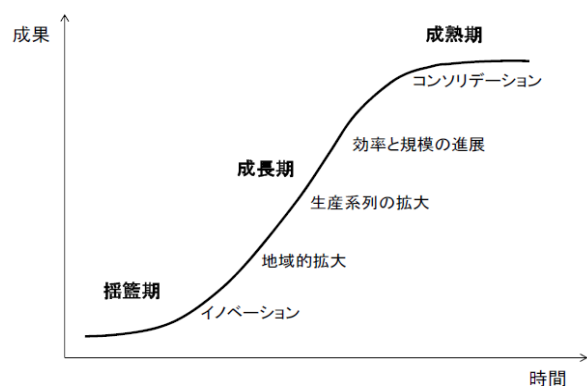


図3 企業のライフサイクルモデル

3.2 Fish can't see waterの事例

ルイスは、"Fish can't see water"において、いくつかの企業の盛衰を紹介している。その多くはL-文化の企業であるが、R-文化としては日本のソニーとトヨタ、韓国のサムソンを紹介している。ここでは、企業経営におけるリスク要因の考察のために、紹介されている国々のうち、英国のオースチン[11]、フィンランドのノキア[12]、日本のソニー[13]、韓国のサムソン電子[14]、デンマークのFL Smidth[15]、米国のP&G[16]というグローバル企業の創業から最近の状況について取り上げ、企業経営者が直面した問題とその対処について検討を試みる。

3.2.1 オースチン自動車（英国）

創立者のHarbert Austinは、勤勉な現場実践主義の製造技術者で発明家であり、大衆のための自動車を製造するビジョンを抱き、初期の成功を収めたのち、1914年に第一次世界大戦が勃発し軍需生産を担当した。戦争の後オースチンは自動車製造に戻り英国市場において強力な地位を確保した。第二次大戦が勃発すると再び軍需生産に協力した。戦後は、熱狂的な時代が到来し、英国の外貨を獲得するために多様な種類の自動車の輸出に尽力した。1952年、オースチンは他の国内メーカーを合併してBMCとなった。だがドイツや日本のメーカーとの競争に敗退して低迷し、1995年にローバー・グループの買収によりBMWに渡り、その後MGローバーに売却された。しかし、MGローバーの破綻により、現在ではオースチン・ブランドは、中華人民共和国の南京汽車が所有するところとなっている。

3.2.2 ノキア（フィンランド）

携帯電話製造以前のノキアは林業製品、家電製品、TVセット、PC、ゴムタイヤ、ラバーブーツ小規模電話事業の多様化したコングロマリットであった。1991年、Jorma Ollilaが39歳の時にCEOに就任し、役員会に携帯電話とそのインフラ機器を手がけるべきだと勧告した。それ以降ノキアは携帯電話製造に挑戦し、グローバルな視野を持ち野心的に活動する気質となった。GSM標準により携帯電話は急速に魅力的なコンシューマ製品になり、その市場は全ヨーロッパから全世界に展開した。1998年以降、業界での市場シェアは第一位であり、それが10年以上続いた。ノキアは全世界で10万人以上の従業員を擁する企業になった。2007年、アップルがiPhoneを販売し始めた。さらにその後グーグルはアンドロイドを提供し始めた。ノキアは成功の絶頂にあった時に、突如として2機種のライバルが登場したのである。

ハイエンドのスマートフォンセグメントのシェアが奪われ、ローエンドはアジアのライバルに浸食された。さらにコアであったシンビアンOSが陳腐化した。2011年にノキアの市場シェアは2007年の40%から25%に急落した。前後してノキアはカナダ人のCEO、Stephan Elopを雇った。彼はマイクロソフトの技術セクターでは強い実績を持っており、Windows Mobileの適用をノキアのスマートフォンの基本戦略とした。しかしその後のノキアの状況が芳しくないのは周知の通りである。

3.2.3 ソニー（日本）

ソニーは創業者である井深大と国際的に知られた活動的なカリスマ指導者である盛田昭夫による企業である。井深大は優秀な技術者で盛田よりも13歳年長であった。井深と盛田との最初の出会いは、第二次大戦中の海軍の技術研究所であった。1946年に井深は東京の郊外に東通工（東京通信工業）という名の企業を立ち上げた。盛田は12人の従業員を擁する井深の企業に直ちに参加した。その企業のビジョンは、"発明による高い技術力による独創的な製品を開発する賢い企業"

であった。最初の成功した製品はテープレコーダーであった。1948年に井深は米国を旅行し、テープレコーダーの製造を研究し、トランジスタについて学んだ。このことから、東通工はトランジスタのライセンスをウエスタン・エレクトリックから獲得した。トランジスタは、ソニーの消費者向けの最初の家電製品であるトランジスタラジオを成功させソニーの礎を構築した。その後の20年間で、ソニーは新規発明による製品系列を継続させた。トリニトロンTV、ウォークマン、CDプレーヤー、カムコーダ、ビデオディスク、3.5インチ・フロッピーディスクのような新たな製品カテゴリを創造した。

さらにソニーは音楽と娯楽分野も手がけた。1968年にはCBSレコードとのJVを設立し、1988年にCBSソニーレコードとなりその経営を全面的に支配し、さらに1989年には、コロムビア・ピクチャーを買収した。2001年にアップルがiPodを開発した際に、ソニーは対抗すべき位置にあり、技術的なスキルや可能性を十分に保持していた。しかし、戦略的利点をデバイスやコンテンツに結び付けて生かせなかった。その背景には急速に進展したコンテンツ、デバイスのデジタル化が存在した。技術の急速移行に伴い、2005年にソニーはアーキテクトとして最新のソフトを開発できる300人のソフトウェア技術者を確保したが既に焼け石に水であった。マイクロソフトは30000人のソフトウェア技術者を擁しており、その3000人が家電製品向けのソフト開発に携わっていた。

3.2.4 サムソン電子（韓国）

現在、韓国最大の財閥であるサムソン・コーポレーションをLee Byung-chullが1938年に創設した。それ以来サムソングループは、ビジネスを拡大し、食品、衣類から造船、金融サービス、家電製品を手がけている。

サムソン電子は、サムソングループ最大の子会社で1969年に創設された。1970年代から1980年代初期にかけて、最新の製造技術を日本から学び、当初の白黒テレビの製作からカラーTVの自動製造プラントによる量産へと進展した。主要な製品群は、家電機器やテレビで主に米国の大手販売業者のOEM商品であった。当時これらは安かろう悪かろうという製品概念で考えられていた。

その後サムソン電子は64KのDRAMの開発に成功したが、それは米国や日本に4~5年遅れていた。その後の10年で、韓国の技術者たちはチップのジェネレーション毎にその差を着実に縮めた。1992年に64MのDRAMを開発した時に、グローバル・リーダーになった。1995年にDRAMチップはサムソン電子の売上の35%を、利益の50%を占めた。

最初のDRAM製造設備は1984年に6ヶ月で構築した。通常2~3年要するものを、計画、設計、実装を同時並行的に進めたためである。建設期間中、従業員はバラックに滞在し、週に一回着替えのために自宅に戻った。彼等は新しいプラントの効率と、耐久力と品質を向上させるために24時間働いた。そのようにして、実行のスピードと熱意な努力が企業文化の気質になった。さらにそれは労働倫理と従順という民族的な気質に支えられていた。

1990年代の中期から、サムソン電子は積極的な投資とスピードをフラットパネルディスプレイ事業に適用した。当初は欠陥の率が高かったが、後に日本のライバルに対抗して次世代の技術を蓄積した。サムソンは携帯電話ビジネスの登場に着目し、格安の携帯電話機の開発を目指し、新しい携帯電話機的设计を3~6ヶ月で仕上げた。ライバルであったノキアやモトローラは、12~18ヶ月を要していた。

1997年から2007年まで、サムソン電子は歳入を130億ドルから670億ドルへの5倍にし、グローバルに突出した存在に

なった。2002年にサムソンはDRAM素子と共にフラット・パネル・モニターの提供で世界首位に立ち、携帯電話の提供で世界3位になった。2005年に市場資本においてソニーを抜き、強力な消費者ブランドになっている。

3.2.5 FL Smidth (デンマーク)

Fredrik Laesoe Smidthは、セメント事業に携わるFL Smidth & Co.を1882年にコペンハーゲンに創立した。1864年にデンマークは領土、経済、国民の1/3をモルトケ將軍が率いるプロシア・オーストリア連合軍との戦争で失った。民族的な誇りは傷ついたが過去との清算を可能にした面もあった。「外で失ったものを内に取り返そう」という言葉が当時の心境であったとのことである。デンマークの産業革命は、新たな若い起業家たちによりその時から開始された。その後彼等は企業を設立し、そのいくつかはグローバルに成長し、20世紀のデンマークの産業を支えている。

この時期は世界的な都市化と工業化の進展の時期に当たり、セメント業界の急速な成長の期間であった。FL Smidthは、1898年にセメントプラント装置の世界市場の33%を押さえるグローバルな筆頭企業になった。95%の売上は、国際市場の顧客からのものである。1898年にフレデリックは生涯を終えた。おそらく、午前6:30から午後10:00までの連日のハードワークに起因する。

長時間に渡るハードワークの長年の継続がハードワーク文化を確立し、顧客の問題解決にフォーカスする指向を導いた。その多くはデンマーク人従業員のイノベーションであるが、はるか遠方の重たい装置を設計し実装した。ヒーローは、複雑で困難な顧客の問題を解決したり、重いロータリーキルンを遠隔に輸送する方法を考え出した個人である。FL Smidthは、個々人が造り出すものは異なるが、その賞賛を共に受け取る。忠誠心に富みかつ就業期間は長いことが特徴である。2001年には創立者のファミリーによる支配は終わり、2002年に効率を主張する社長が企業の再建のために雇われた。2004年に彼は新規にCEOとしてJorgen Huno Rasmussenを雇い、当初のセメント製造事業を、ターンキー的な事業と小規模な将来性のあるミネラル事業へと見直した。新戦略は成功し、利益と売上を向上させた。2007年に、カナダのGL&Vというミネラル機器の企業を買収した。その後4年を経て、ミネラル事業はセメント事業に肩を並べるまでに成長し、国際的な原材料ブームを背景に年商で10億ユーロを売上げた。2000年以降、FL Smidthはアウトソーシングのために事業を高価格なデンマークから低コストのインドに拡張した。現地で3000人を雇用したが、これは全世界での雇用の25%に相当する。さらに中国とロシアにも拡張しようとしている。さらに製造に携わるドイツの2企業を買収し、建設後のサービスと維持管理事業に進出した。その結果、生まれながらのデンマーク人の雇用は全世界の12%となってしまった。ということから、FLスミズスは突然にデンマーク企業ではなくなったのである。

3.2.6 P&G (米国)

P&Gは1837年に創立された。2人の設立者、ProcterとGambleは宗教心に富んだ人物で、アイルランドと英国からの米国への移民であった。シンシナティに定住した彼等は正直で、過大な労働を厭わない実践者で、自らの手で運営に勤めた。

彼等は危機に対して大胆かつ野心的に行動した。当初から危機に出会ったがそれを彼等の立ち位置の強化の機会とした。P&Gは3世代100年間に渡り非常に有能なCEOとしての経営者家族に恵まれ、強力で堅固な価値観が植え付けられた。種々の障害に対しても創立者の正直さが現在のP&Gに見

られるのである。彼等は純粋さの品質を追求したが、それが米国の野心と競争意識に結びついている。

150年以上を経て、P&Gは日用品業界のグローバルなブランド企業に成長し、Ivory soap, Star Soap, Lenox, Camay, Tide, Ariel, Crest, Head&Shoulders, Pantene, Pampers, Pringles, Oil of Olay, など国際的な分野の勝者となった。その成功は、輝かしいマーケティングと執拗な実行に基づいているが、それと共に地を這うような基礎的な研究開発が行われた。それは顧客への真実の価値を提供することを目指したからであったが、そのために頻繁な買収が行われた。

P&Gは、競争企業であり、そのブランド・マネージャは、他の企業と共に同一セグメントのP&Gの他のブランドと競争せねばならなかった。P&Gは常に次世代のリーダーへの鋭い視点を有し、当初から最高学府、後にはMBAスクールからの正しい卒業生としての重要な人的リソースに投資し、さらにその能力を25年間、キャリアに磨きかけた。P&Gは、内部での人材育成のポリシーを抱いている。"Eyes on Tomorrow" というタイトルの社史を1981年から刊行している。これは全従業員に与えられ、企業文化としての信念や価値を共有する手段となっている。

3.3 不確実要因とリーダーシップ

3.3.1 ルイスモデルとは異なる視点

以上、Fish can't see waterで紹介された英国のオースチン、フィンランドのノキア、日本のソニー、韓国のサムソン電子、デンマークのFL Smidth、米国のP&Gというグローバル企業の創業から最近の状況について簡単にまとめてみた。オースチン、ノキア、ソニーについては、コンソリデーション期に生じた問題を解決できずに業績が低迷し、サムソン電子、FL Smidth、P&Gについては、コンソリデーション期を手際よく乗り越え、新たなビジネスを展開している状況を述べた。

企業活動は不確実な状況の連続である。特に創業期とコンソリデーション期にその観が強い。ルイスは、不確実な状況において、国民性が重要な役割を果たすと述べており、それは傾聴に値するものである。だがそれはL-文化からの見方であり、R-文化に属する我々の立場から見ると異論がある。それは、工業化プロセスという歴史的な観点の重要性である。その基本的な視点は、D・リースマンの孤独な群衆の社会的性格に関係する工業化の発展段階に対応する価値観であるが、これについては別途考察する。

3.3.2 コンソリデーション期の失敗要因

オースチン、ノキア、ソニーにおける失敗の主要な要因は、責任者としての将来見通しの誤りと組織を取りまとめるリーダーシップの問題と思われる。背景の国民文化は、上記におけるリーダーシップに関与するであろう。オースチンの事例は、自動車製造事業のグローバル化において、英国の産業構造が製造する立場から消費する立場に移行したために生じた。従って誰が経営者になってもオースチンを立て直し、グローバルな自動車製造企業とすることは困難だったであろう。ノキアの場合は、携帯電話からスマホへの移行という市場製品のカテゴリー変化があり、その変化のスピードを見誤ったことと、スマホへの迅速な対応に失敗したことが要因である。成功の絶頂の間に急速な変化の予測は難しい。控えめなフィンランド文化が、成功の絶頂の時点で次の危機を提言させるのを抑制した可能性はある。

ソニーはアナログ製品での成功が急速なデジタル化の足かせになったと言える。井深と盛田の精神はアナログ時代は生

かされたが、家電製品のデジタル化、すなわちソフトウェア依存でネットワーク対応の製品化には以前の挑戦的文化が失われ、追従・対処できなかったということである。以上の企業はコンソリデーション期の対処が適切ではなく、失敗に至ったと言える。

3.3.3 コンソリデーション期の成功要因

サムソン電子は、家電製品のOEMからDRAMへの移行でグローバルに進出し、さらに液晶、スマホの世界でも成功した。その背景には的確な予測能力と生産設備の迅速な変更がグローバル企業としての継続を可能にした。生産設備の迅速な変更に関しては、国民文化としての組織への従順とハードワークによる尽力が挙げられる。この成功は、韓国独自というよりは、1950～60年代の日本企業を彷彿させるものである。韓国の生活水準が向上し、不透明な財閥支配が崩れるとサムソン電子の優位性も崩れる可能性が大きい。

FL Smidthは、デンマークという欧州の福祉国家の企業がグローバル化して生き残るモデルを提供している。工業化に伴う土木建設事業の原点であるセメント事業で世界中の企業を差別化して成功を収めたが、差別化が難しくなった時点で、ミネラル事業へ移行し順調に推移している。セメント事業を選択した価値観とミネラル事業を選択した価値観には連続性があり、その背景がモルトケによる敗戦から立ち上がったデンマーク文化に存在するという見方が可能である。

P&Gは強い信念の下に、マーケティングと研究開発を行い、顧客への真の価値を提供した。その目的の達成のために頻繁な買収も行ったが、強力なリーダーシップの見本とも言うべき経営である。企業が付加価値を付けるのは、顧客に価値を与えることであり、市場の勝者になることに尽きる。そのための研究開発とマーケティング尽力したということなので、ビジネスの規範に忠実であったということである。

4. リーダーシップ・組織管理と文書管理

4.1 ルイスモデルにおける指摘

コンソリデーション期の失敗と成功とを考察すると、不確実性への対処についての示唆を感じる。ルイス氏は、失敗の背景の不確実要因としての国民文化の存在を主張する。オースチンの失敗は、英国流の個人主義的独善性が日本やドイツの集団的な組織力に負けたという見方をする。ノキアの失敗はフィンランド特有の不活発さ、自主性の無さを問題にする。ソニーの例は日本人としては希なリーダーシップを持っていた井深と盛田の退場が、その後のリーダーシップの衰退を招いたと指摘する。

成功事例については、サムソンについては、韓国における財閥の先導性と儒教的従順さをその強さの要因としている。FL Smidthについては、プロシアに対する敗北から立ち上がった小国デンマークの克己心を要因とし、P&Gについては、フロンティア精神を抱くキリスト教信仰を持った移民者仲間であったことが出発点であるが、この精神はメイフラワー号のピルグリムファーザーズの精神そのもので米国を代表する文化と言っても過言ではない。

確かにそのような見方ができるが、それだけでは無いであろう。というよりは、時代の流れ、歴史の流れへの対応力の方が基本ではないかと思われる。この問題は非常に重要と思われるがルイス氏は殆ど触れていない。

4.2 時代の流れ、歴史の流れの把握

コンソリデーション期の失敗と成功の要因を考察すると、不確実性への対処についての示唆を感じることができる。ルイス氏は国民文化を取り上げたが、むしろ歴史的な流れが存在し、それに逆らうことは出来ないという印象である。その

動向を見据えた上で迅速、的確に行動することが不確実性への対処の基本である。

オースチンにとっての歴史の流れは、英国における製造業の衰退である。第2次大戦の敗戦国であった日本、ドイツが戦後の効率的な工業化を遂げて相対的に低い賃金で新鋭設備の工場を製造した。オースチンはその歴史の流れに棹さそうとしたのであったが無理であったということである。ノキアの場合は、携帯電話からスマホというモバイル機器の流れの把握が遅れた。アップルとグーグルの躍進を見てそれを知った時はもはや取り返せなかったということである。ソニーは、家電製品のデジタル化、ネットワーク化の流れの予測が緩慢であり、気がついて手を打ったときはデジタル技術の覇者による参入者に対処できなかったということである。

成功の事例は、上記の逆で時代の流れ、歴史の流れを正確に読み取り対処した点が挙げられる。典型はサムソンである。取りあえず、安物の家電で業界に参入し、半導体、液晶、携帯電話、スマホという時代の流れを的確に予測し、儒教文化に基づく国民性を有効に生かしてライバルとの競争に打ち勝ち、世界を制したと言えるであろう。FLSmidthは、デンマークという欧州の小国の企業が歴史の流れを見据えてセメント事業に挑戦し世界中の企業を差別化して成功を収めたが、差別化が難しくなった時点で、ミネラル事業へ移行し成功している。とは言えセメントからミネラル事業への移行は、岩石の加工から素材そのもののビジネスへの移行であり、強みを握っていたセメント事業の自然な拡張である。自己の強みを把握した上で時代の予測の的確さが成功の要因である。P&Gは、ビジネスの規範に徹底して忠実であったことが勝因であった。さらにその妥協を許さない徹底さが宗教的な信念に基づいていたことに特徴がある。

4.3 リーダーシップ

以上の時代の流れ、歴史の流れにおいて、重要な役割を果たすのがリーダーシップである。さらに国民文化への対処についてもリーダーシップが最も重要であるとルイス氏は指摘する。すなわち、成功する企業は、とかく世間的な習慣に流されて保守的、閉鎖的になりがちな顧客と株主に対して、逆ドグマ的な視点を持って対処せざるを得ず、その対処が企業を前向きに前進させるからである。その前向きに進展させるモチベーションを企業文化として保有する必要がある[17]。

ルイス氏の指摘は、国民文化的な視点の重要性を説いているが、これはL-文化としての先進の欧米諸国としての優先度を考慮する立場である。後発の工業化を推進するR-文化やM-文化においては、L-文化をキャッチアップする視点が重要である。企業経営者や起業家は、時代の流れ、歴史の流れを敏感に読み取り、それを実践に生かすことが要求される。歴史の流れ的な観点では、リースマンの孤独な群衆の伝統指向、内部指向、他人指向という社会的性格のパラダイムが的確なモデルを提供する。その概要を表1に示す[5]。

表の備考に記述したが、伝統指向、内部指向、他人指向というパラダイムは、ルイスモデルのM-文化、R-文化、L-文化に概略対応する。先進のL-文化が工業化が完了した他人指向文化で、東アジアのR-文化が工業化途上の内部指向文化、イスラム、ラテンアメリカ、アフリカのM-文化が、工業化以前で宗教的価値観に支配される伝統指向文化という解釈である。なおR-文化に属する日本が工業化を終えた他人指向、M-文化に属するロシアが工業化途上の内部指向という点が例外である。日本の例外的な状況は、日本が欧米の先進諸国とアジアの発展途上国の中間に位置するという第2章での指摘と整合することに注目したい。

リーダーシップについて考えると、このような人材は、表1の自律型であることが期待される。しかし現実には必ずしもそうではない。企業や官庁における不祥事存在が、現実の組織におけるリーダーシップの問題を浮き彫りにしている。以前、文書の電子化によりワークフロー管理システムが普及し、それが企業文化として根付けば、不祥事は減少すると期待したが[18]、人間の組織はそうは行かないことを認識させられている。

表1 社会的性格の対応マップ

	伝統指向	内部指向	他人指向
適応型	身近な両親宗教的徳に基づく生活習慣を遵守や	教育者の道徳的指針による勤勉家（ジャイロスコパ的）	マスメディアや同輩集団に依存する同調的行動（リーダー的）
アノミ型	伝統的な生活習慣に不適応な問題児	勤勉文化についていけないなまけ者の不適応者	同輩集団に仲間外れにされる落ちこぼれの脱落者
自律型	従来の伝統や習慣を批判する社会改革者	既存の忠誠・勤勉な組織への批判からの自立性を主張する改革者	マスメディアや同輩集団の圧力に問題を感じ新たな社会を指向する改革者
備考	イスラム、ラテンアメリカ、アフリカ（M-文化）	東アジア、BRICs（R-文化）	欧米、日本（L-文化）

4.4 組織運営における文書管理の役割

リーダーシップと文書管理の関係について考えてみたい。文書管理は情報収集、組織管理、リーダーとしての説明責任を果たす上で重要であり、企業文化、組織文化が関係する。さらにその背景を考えると、文書管理は組織運営の透明性を要求する民主主義と深く関係することを考慮する必要がある。

公的組織においては、組織全体の意思を議会が代表し、業務遂行を権限を持った行政組織が担当する。その権限は、民主的なプロセスによる法律や規定によって与えられるので、行政機関は議会と法制度により監視されている。その監視は文書により行われるが、東京都の豊洲移転問題やオリンピックの予算問題等についての報道を見る限り、まともな文書管理は行われていない。説明責任が当たり前の組織責任者の驚くべき怠慢である。

民間企業においては、組織の意思を代表するのは株主である。株主が少数の場合は複雑な問題は生じないが、大企業となり、株の売買で収益を上げたりするようになると、企業の意思とは何か問われる状況になる。株主の声が公的機関における議会であり、経営陣が行政機関を代表すると考えることができるかもしれないが、フィンテックなどで収益を上げるような状況になると、経営へのチェックは複雑な問題を生じる。

東芝の不正会計は、日本を代表する有名企業の不祥事として衝撃的なニュースであった。パソコン事業の「Buy-Sell取引（東芝が調達したパソコンの部品を、組み立てを委託するメーカーにいったん売却し、後から完成品を買い戻す方法）」や、工事進行基準を用いた利益の水増しなどが問題となっているが、不正会計の全容が明らかになったとは言い切れない。73億円の課徴金が課されたが、これが粉飾だったのかについては金融庁と検察の見解が分かれており、辞任した歴代の社長の刑事責任も問えるかどうか未定である。この東

芝の不正会計処理の方法は特殊と言えるものではなく、程度の差こそあれ、決して少なくない日本企業において採られてきた手法と思われる。とは言え、このようなスキャンダルは株価に影響し、それが企業の資産価値に結びつくので社会的には大きな問題となる。特にグローバル社会では株主への説明責任が問われるので経営の透明性が要求される。そのためには事実に基づく文書管理が基本であるがそれができていない。というより、事実を隠蔽するための改ざんや捏造が罷り通っており、それが改められていない。

4.5 情報管理とグローバル文化

文書管理がL-文化の特徴であり、R-文化とM-文化ではそれが不十分であることをルイスモデルは示唆しているが、東京都の例、東芝の例は、R-文化としての日本社会における文書管理の問題を明らかにしたと思われる。

企業の経営の情報公開、内部監査、外部監査などのあり方が問われていると言えるであろう。以前、XBRLのJIS化に関わり、国際会計基準の導入などで企業経営がグローバル化して透明性が要求される時代になったと印象付けられた。その後ジャストシステムに就職し、xfyのアプリケーションとしてXBRLの実装に関わったが[19]、XBRL JapanとXBRL Internationalの温度差を感じさせられた。欧米の先進諸国の取り組みに比べ、日本は遅れている。日本で公的に運用されるXBRLが、世界の標準からすると遅れていることがXBRL Internationalの幹部から指摘されたこともあった。その当時の監査法人の人と議論したことがあるが、財務や会計に詳しいIT技術者の育成とITに詳しい財務、会計の専門家の育成が期待される。そのような人材の例としては、湯浦克彦氏が挙げられる。彼は日立のLISPプログラマーであったが、その後XML技術者になりDD研でも発表している[20]。その後、企業の内部統制の専門家になり現在は静岡大学で教鞭を取っておられる。

日本でそのような人材は少ないが、欧米の銀行や証券会社には、XMLを熟知してXBRLを使いこなすビジネスパーソンはかなり存在していた。欧米のIT技術者でMBAを取得している者は多いようでフィンテックはそのような人材の活躍の場になっている。日本のIT関係者が情報処理業界や製造業界で仕事をしているのとはかなり温度差がある。日本がグローバル社会で存在感を持つには、MBAを取得しITのスキルを持ち英語に堪能な人材の育成が必要であろう。

5. まとめ及び考察

5.1 まとめ

以上、1章で起業家を始めとする挑戦的な人材に要求される不確実性に対するスキルの必要性と、不確実性を回避するための文書管理の可能性に対する問題提起を行い、2章で挑戦的な人材が今後活動が期待されるグローバル社会において、日本の置かれている状況についてホフステードのデータと中央公論の5月号のデータに基づき解説した。3章でFish cannot see waterで紹介された多様なグローバル企業の盛衰の事例を紹介し、4章で企業の盛衰に関係する歴史的状況とその認識に基づくリーダーシップの必要性、さらに組織運営における透明性の要求と、それを支援する情報管理、文書管理について分析した。

5.2 組織のガバナンスと文化

重要な問題は、4.4節、4.5節で検討した日本の組織のガバナンスである。企業では東芝、官庁では東京都という日本の代表的な組織において、責任ある意思決定と実行がなされていないという事実は深刻な問題である。企業や官庁における

情報の隠蔽や改ざんは、これまでも繰り返されてきたが、これまでは組織の末端でなされることが大半であった。東芝や東京都のように組織の最上層が問題になるということは極めて深刻である。その背景の一つは、自分の意見を表明しないR-文化にあると思われる。組織の指示や上司の指示に疑問を感じたなら、L-文化やM-文化であれば、質問し自分の見解を述べるであろう。しかしR-文化の場合は、そのような意見の表明が押さえられがちになる。さらに自分の意見が通らない場合、L-文化やM-文化であれば、自分の立場を明確化するために記録に残すであろう。後々問題になった際に自分の行動の証拠とするためである。しかし、R-文化は失礼に当たるということでそのような記録すら残さないのがモラルになっている。

5.3 歴史の発展段階の問題

文化の問題の他に、歴史の発展段階の問題が存在する。R-文化における経済発展の期待と、組織のガバナンスの問題が結びついているように思われるからである。

組織の権力者が、批判勢力を押さえつけて独裁的に実行すれば、組織は効率よく運営される。その逆に、議会を中心とする民主的な手続を重視すると、議論に時間を費やし、実行のタイミングを失い、組織の効率は妨げられる。

そのような観点では、良識ある独裁が効率的であり、明治維新後の日本の近代化における藩閥政府は異論はあると思うがその事例であろう。大正デモクラシーはその成功の帰結の一面であったが、昭和になり満州事変、2・26事件、日中戦争、第2次世界大戦へと向かい、藩閥政府による日本の近代化は結果的に破滅した。行政府を突出させて議会を軽視する効率主義の致命的な欠陥である。戦後の日本は、その反省から出発したはずであるが、現在の安倍政権は最後には失敗した明治政府のやり方を踏襲することを方針としているように感じる。しかし歴史の流れはもはやそのような郷愁を許さないであろう。

5.4 不確実な状況を超え人材

現在、議会を軽視し行政府が突出しているのは、中国である。戦前の日本が満州事変やノモンハン事件を起こしたのと同様に既成事実をもって国際関係を緊張させている。そのような観点から見ると、多様な意見を擁する議会を軽視し独裁的な行政府を突出させるのがR-文化の一つの特徴であり、それが経済成長を推進させていると言えるかもしれない。経済成長に成功している国々は、大なり小なりそのような強力な行政府の政策に支えられているように感じられる。そのような国々が軍事力を背景とする外交政策を採ると、戦前の日本の失敗を繰り返す懸念を感じざるを得ない。

戦後の日本は、L-文化の影響を強く受けたR-文化と見なすことが可能であろう。このことは、表2の中央公論のデータとも整合する。その観点では、他のR-文化の国々よりは議会の役割が重視されるべきであり、そのためには情報公開とその活用が要件となる。だがその情報を活用するのは、組織における意識的な個人であろう。個人のリーダーシップ無しに組織の活性化はあり得ないからである。上位組織や上司の指示を忠実にこなすような人間ではなく、自ら情報を集め、将来を予測し、それに基づいてしたたかに、しなやかに前向きに行動する個人が求められていると感じる[21]。そのような自律した個人こそ、不確実な状況に対処しそれを乗り越えることが出来る人材であろう。

6. おわりに

以上、不確実な状況への対処に関して、日本の置かれた状況や歴史的な必然性の認識などを背景に検討したが、地域コ

ミュニティにおける起業家の育成のような地道な課題においても考慮すべき重要な要因と考えられる。以上をフィードバックして地域レベルでこのようなリーダーシップを有する人材を育成する具体的な方法を検討したいと考えている。最後に、本報告は、福島高専で行われている「被災地における女性起業家の育成」の研究に派生して進めている検討の内容をまとめたものである。日頃ご鞭撻頂く、福島高専の西口教授、ならびに芥川教授に感謝します。

参照情報・文献

- [1] 大野邦夫, 渡部美紀子, 西口美津子, 永永早夏; "異文化交流スキルを有する女性起業家に関する研究", 情報処理学会研究報告, DD97-1 (2015.3)
- [2] 大野邦夫; "キャリア・アンカーによる職業選択に関する一考察", 情報処理学会研究報告, CE131-21 (2015.10)
- [3] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water: How National Culture can Make or Break Your Corporate Strategy", John Wiley & Sons, Ltd (2012)
- [4] Richard D. Lewis; "When Cultures Collide, 3rd Edition", Nicholas Brealey International (2006)
- [5] 大野邦夫, 西口美津子, 芥川一則; "グローバル企業の文書管理と企業文化に関する検討 - 異文化コミュニケーションと人材育成へのドキュメント文化の役割", 情報処理学会研究報告, IFAT122-4/DC101-4 (2016.3)
- [6] G.ホフステード (岩井紀子・岩井八郎訳); "多文化世界 - 違いを学び共存への道を探る", 有斐閣 (1995)
- [7] 酒井博司; "かつて1位だった国際競争力が低下した理由", 中央公論2016年5月号, pp.34-41 (2016.5)
- [8] 木内康裕; "AIやロボットでサービス産業の効率化を", 中央公論2016年5月号, pp.42-49 (2016.5)
- [9] デービッド・アトキンソン; "「おもてなし」で客は呼べない", 中央公論2016年5月号, pp.50-55 (2016.5)
- [10] 待鳥聡史; "日本の民主主義の何が映し出されたのか", 中央公論2016年5月号, pp.56-61 (2016.5)
- [11] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.121-131 (2012)
- [12] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.144-154 (2012)
- [13] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.166-172 (2012)
- [14] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.172-184 (2012)
- [15] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.198-205 (2012)
- [16] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.205-209 (2012)
- [17] Kai Hammerich & Richard D. Lewis; "Fish can't see Water", John Wiley & Sons, Ltd, pp.210-211 (2012)
- [18] 大野邦夫; "国際的不況下におけるドキュメント管理と組織文化", DD44-3 (2004.5)
- [19] Kunio Ohno; "xofy with XBRL Extends Financial Application", 13th XBRL International Conference Madrid, Spain (2006.5)
- [20] 湯浦克彦, 小柳義夫, 大野邦夫; "XMLビジネス標準開発のための設計情報アーキテクチャ", 情報処理学会研究報告, DD31-3 (2001.11)
- [21] 大野邦夫, 西口美津子, 渡部美紀子; "職業能力における「したたかさ」、「しなやかさ」に関する一検討", 職業大フォーラム2016研究報告 (2016.11)