

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

大野 邦夫[†] 西口美津子^{††} 芥川一則^{††}

リチャード・ルイス氏はグローバル企業のライフサイクルと企業文化についての興味深いモデルを提案しているが、そのモデルに基づき日本のグローバル企業における文書管理の問題とそれに関連するグローバル人材育成について検討した内容を紹介します。彼のモデルによると、グローバル企業といえども生み出した国の文化が色濃く反映される。本報告では、以前フィードバック理論の考え方をを用いて考察した欧米と日本の企業文書管理の問題をルイス氏のモデルに基づき再評価すると共に、最近検討しているグローバルな起業家人材の育成についても企業文化を考慮した新たな視点で分析を試みる。

A Study on the Document Management and Corporate Culture of Global Companies

Document Culture Impact on Intercultural Communication and Human Resource Development

Kunio OHNO[†], Mitsuko Nishiguchi^{††}, and Kazunori Akutagawa^{††}

Sir Richard Lewis has proposed an interesting model for global companies including the life cycle and corporate culture. Based on the model, global human resource development and the associated problem of document management in the Japanese global companies have been discussed. According to Lewis's model, even global companies are strongly influenced by their original nation state cultures. In this paper, along with the re-evaluation based on the Lewis's model, document management issues of the difference between the Western and Japanese corporate which were discussed using the concept of feedback theory. Finally, we consider global entrepreneurial human resource development with a related view of global corporate cultures.

1. はじめに

昨年(2015)の5月21日～23日に SIETAR Europa Congress がスペインのバレンシアで開催され、2日目に我々は福島における女性起業家の育成について講演する機会を得た[1]。本報告はその翌日の最終日に実施されたリチャード・ルイス (Richard D. Lewis) 氏によるワークショップに端を発する[2]。ワークショップのタイトルは、"Story Telling as a Training Tool & Research Method"で、異文化間の対話では、価値観の相違に基づく誤解が当然生じるので、それを避けるためには、ストーリーテリングが一つの有効な手法であることが趣旨であった。

講演者のLewis氏は、日本にも滞在したことがあり、日本を異文化の題材として大きくに取りあげた。それは主に仕事に対する猛烈ぶり、慇懃無礼な対応、組織ぐるみの情報隠蔽など多くの日本人に広く認識させられている内容であった。具体的内容は、企業活動に異文化理解を生かすという前向きなもので、企業活動をライフサイクルとして捉えてそれに民族文化が影響していることを示唆するものであった。

講演後、執筆された書籍の展示があった。それらは全世界の文化を相対的に比較評価するという興味深いものであった。"When Cultures Collide"[3]は、6大陸の85の国民文化を分析し、それらを、リニアアクティブ文化、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化に分類し比較検討したユニークな書籍であった。"Cross-Cultural Communication - A Visual Approach"[4]は、上記の

"When Cultures Collide"のデータ集でパターン化された図を中心に解説していた。"Fish can't see Water: How National Culture can Make or Break Your Corporate Strategy"[5]は、リニアアクティブ文化、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化を企業文化のパターン化に適用し、企業のグローバル化の概念、さらに既存のグローバル企業の事例に適用した興味深いものであった。多くの聴衆が去った後に少数者で講演者を囲む輪ができて、一緒に写真を撮ったりした(図1)。私もその中に加



図1 ルイス氏と筆者(大野)

わって雑談的に個人的な話を聞かされた。かつて5年間日本に住んだことがあり、皇太子時代の今上天皇と皇太子妃であられた美智子皇后にもお会いしたことがあるとのこと。日本への辛辣なジョークを語る一方では大の親日家である。

帰国して後に、展示されていた書籍を入手して、彼の思想を把握した。次章はその中で紹介されたモデルの概要である。

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

^{††} 福島工業高等専門学校
Fukushima National College of Technology

2. ルイスモデル

2.1 企業のライフサイクルモデル

文献[5]で、共著者のハメリック氏とルイス氏は、グローバル企業のライフサイクルをモデル化している。その基本的な考え方は、グローバル企業の成長をイノベーション (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するものである。図2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。

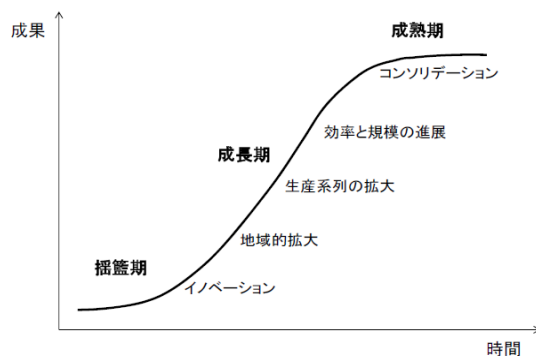


図2 企業のライフサイクルモデル

2.1.1 イノベーション期

スタートアップの創設期であり、市場ニーズに基づくイノベーションの先進性が鍵になる。このフェーズは通常イノベーション自体又はイノベーション戦略により開始される。たいていの企業において単一の商品またはサービスに基づく商売と技術が綱引きする不安定な期間である。創業者は企業の生涯において常に主流の位置を占めるが、このフェーズは企業文化においてその企業の根幹となる重要なインパクトを持つ。原著[5]ではソニーの例が紹介されている。天才的なイノベーターである井深大と若く商品開発指向で国際的視野を持つ盛田昭夫とのパートナーシップがソニーを創設させた事例がその典型として紹介されている。

2.1.2 地域的拡大期

このフェーズは、企業における製品やサービスが地域から世界へと、市場が急速な拡大する状況として特徴付けられる。これは企業が最初に世界と出会うことでもある。外向的な文化の国では拡大が容易である。例えば海洋国家は、他の国々との接触に慣れていて、異文化との対応が比較的容易である。大民族は、周辺地域からの人口流入により市場を形成できるので、市場の急速な立ち上げと当初の雇用の確保にとって文化的に有利である。このフェーズにおいて、企業は単一の明確なグローバルな企業文化を形成する戦略を追求するか、地域に根ざしたローカルな文化を形成するかを考慮する必要がある。

2.1.3 生産系列の拡大期

このフェーズで企業は、世界的な存在感を得るようになり、製品系列を拡大しポートフォリオを多様化してより多くの顧客に対応するようになる。同時に既存の顧客

とはより強く深い関係を結ぶようになる。コンシューマ製品の企業は、ブランドのポートフォリオを拡大する。他方、工業製品の企業は新規顧客向けの製品を追加したり、従来技術を新規の市場セグメントに適用したりする。企業はこの期間においても並行して技術革新を図り迅速かつ効率的な経営が求められる。技術革新 (個人主義による迅速性) と効率 (組織による規律) は、国民気質的に相反する面があり、各々を支援する国民文化が互いに摩擦を生じ、衝突や予想外の文化的変化を生じる可能性がある。

2.1.4 効率と規模の進展期

業界が成熟するに伴い、スケールメリットや市場占有を通じてより高い効率を目指す推進力が作用する。この期間は、しばしばグローバル組織論に立脚する厳しいグローバル戦略のプロセス・規律の実行フェーズとして位置付けられる。イノベーションフェーズの際に適合する文化の国や地域からスタートアップした個人指向の革新的な性格の企業は、往々にしてこの期間に内部的な抗争による問題を生じる。このような国、例えばデンマークは、相対的に中小企業 (SME) の比率が高い。より大きな民族は、特に社会の多くの階層で大規模な組織を経験している国民文化の場合はこのフェーズでの繁栄を経験している。このフェーズで英国のオースティンは躓き、日本のトヨタは繁栄し、韓国のサムソンは最高益で最大規模の消費者向け家電企業になった。

2.1.5 コンソリデーション期

このフェーズは業界の最終段階であり、少数のグローバル企業または地域企業が生き残ることになる。このフェーズでは、規模的な成長は飽和するため、M&Aのような企業買収に強い関心が持たれる。場合によっては外国企業による買収も生じ、危機を乗り越える戦略が重視される。このような買収劇が挑戦的課題である。当初は、プレイヤーの減少により業界的、構造的な視点から状況の理解が把握されても、大規模な統合・合併は利益関係者による価値の創造を妨げる。それらは多くの場合、国民的な文化や企業文化の問題に深く根ざしている。このフェーズでは、大国を背景に持つ2つの企業が関係すると避けられない文化摩擦を生じる。この期間に、P&G、FL Smithは繁栄したが、GMは躓いた。

2.2 企業文化の3つのカテゴリ

2.2.1 ルイスモデル：三種類の文化のマップ

先に述べた通り、ルイス氏は、"When Cultures Collide"で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、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化に分類したが、その背景としてヘールト・ホフステードによる、IBM職員のアンケート調査に基づくデータを基本に用いている[6]。ホフステードは、文化の差異を識別する要因として、権力格差、個人主義と集団主義、男女格差、不確定性への対処、長期的視野が取りあげられ、権力格差と個人主義・集団主義に相関が見られることが知られている。ホフステードのデータに基づくと、日本は一般に語られるほど集団主義的ではなく、個人主義についても欧米には多少劣るがかなり高いレベルにある結果が知られている。

リニアアクティブ文化、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化の相対的な位置関係マップを図3に示す。三角形の頂点がマルチアクティブ文化で、ブラジル、チリ、アルゼンチン、メキシコ等のラテンアメリカ諸国が

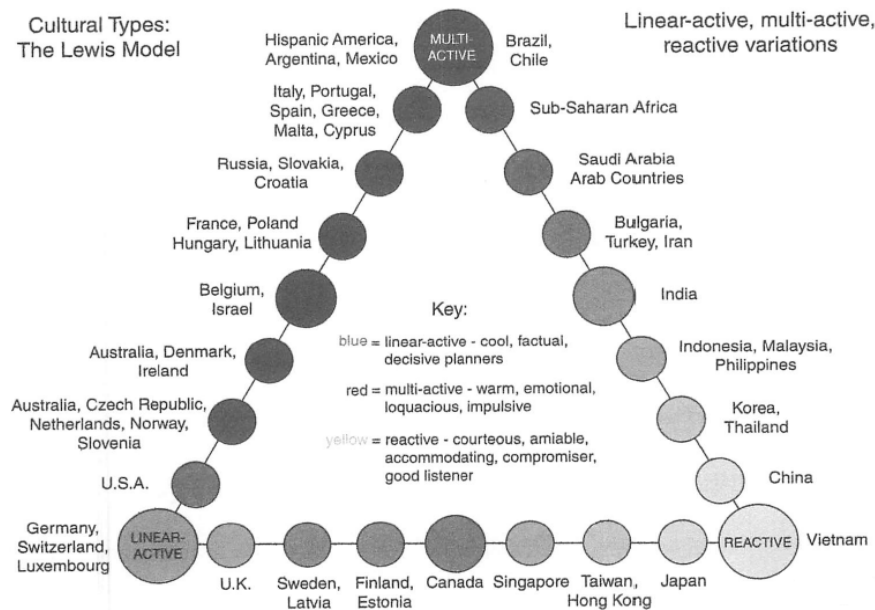


図3 ルイスモデルにおけるの三種類の文化のマップ

典型的であるが、EU域内のイタリア、スペイン、ポルトガルなども含まれている。

右下がリアクティブ文化で、その頂点にベトナムが位置し、マルチアクティブに接近した国家として中国、韓国、タイが位置する。リアクティブ文化でリニアアクティブに接近した国家として、日本、台湾、香港が位置付けられている。

左下がリニアアクティブ文化で、頂点にドイツ、スイス、ルクセンブルグが位置している。ややマルチアクティブに近い国として米国、オーストラリア、チェコ、オランダが、リアクティブな文化に近い国として英国、スウェーデン、ラトヴィアが位置付けられている。これは相対的な概念図であり、厳密なものではないがそれなりの妥当性は感じられる。詳細は文献[3]を参照して欲しい。

2.2.2 リニアアクティブ文化

リニアアクティブ文化の人々は、任務指向、高度に組織化された企画者で、時間毎に一つの仕事をこなして行為連鎖を完結させる。直線的・計画的な仕事の遂行、事実と図解に基づく議論、場合によってはコンピュータ情報の活用による信頼性を好む。会話は情報交換のためになされ、会話は交互に話し手と聞き手になる。儀礼的でなく真実のための論理的な議論を好み、対立も辞さない。前向きに進展する結論と約束が重要である。

彼等は記述された契約の遵守を誇り、金品の取得やサービスの供応を否定する。仕事の際は、時間を遵守し、品物の配送も日時を遵守する。お世辞や饒舌には眉をひそめる。彼等はプロセスを重視し、電話や書面による迅速な通知を重視する。地位は成果により獲得されるもので、上司は重視せずお金を重視する。論理性と科学的精神を重んじ、これらは宗教的信条に優先する。

2.2.3 マルチアクティブ文化

マルチアクティブ文化の人は、感情的、多弁で衝動的で家族、感覚、人脈、人間関係を重視する。人間的暖かさや思いやりによって人間的抱擁性を取得する。同時に

多様な仕事をこなし、必ずしも決められたアジェンダには従わない。会話は婉曲的で、全員が振り付けられたように話し、静寂を嫌う。

マルチアクティブな人々はともすると期日に遅れ、サービスや配送に対する支払いも遅れる。リニアアクティブな人々に比べ、スケジュールやデッドラインに無関心で、都合が良いときにだけ動く場合もある。従って、怠慢と思われることが頻繁で時間を厳守するのは希である。マルチアクティブな人々の時間概念や談話は明らかにノンリニアである。マルチアクティブな人々はリニアアクティブな人々が使用するスケジュール表の重要性を理解することができない。

2.2.4 リアクティブ文化

リアクティブ文化は、アジアの知性や感情を貫いている。リアクティブな聞き手は、リニアアクティブ文化やマルチアクティブ文化を彼等の持ち前の対話フレームワークに採り入れることに尽力する。例えば日本人は、ドイツ人に対処する時は時間の正確さ、事実関係、静寂さと計画性を強調するが、マルチアクティブなスペイン人やラテンアメリカの人々に対する場合はより柔軟な人なっつこいアプローチを採る。このようにして彼等は優れた人間関係を構築する。

交渉の際、リアクティブ文化の人たちは、たいてい相手から話しを始めさせて、それに合わせた対応をする。その習慣は、日本、中国、韓国に目立っているが、自分の意見を述べる前に相手の出方を予測するアジア的な手法である。次に重要なのは、彼等は相手の意見と自分の意見の相違の程度を変化させることに有能なことである（事前に視点の調整を行う）。それにより正面からの衝突を回避することになる。アジア人は基本的にリアクティブであり、これは受動的を意味するわけではない。衝突の可能性を事前に察知して自己の立場をもったいぶって変化させて避けるのである。この戦術の別の利点は、その人の選択肢を広げて時間を稼げることである。リアクティブであることは、アジア人の交渉の鍵である。

2.3 リニアアクティブ文化の企業への格言

ルイス氏は、リニアアクティブ文化の企業が、リアクティブ文化の企業及びマルチアクティブ文化の企業とミーティングや交渉を行う際の注意事項を端的な格言（Golden Rules）としてまとめているので紹介する。なおルイス氏は英国人であり、その立場はリニアアクティブ文化を代表するので、そのイデオロギーとしての観点から把握する必要がある。従ってこの格言が必ずしも普遍的とは言えない。

2.3.1 リアクティブ文化への格言

リアクティブ文化は、日本を含むアジアの国々の特徴である。我々としても思い当たるところが多いのではないだろうか。

1. スピーチは合意と調和が前提
2. 良い聞き手であることが重要
3. 割り込んではいならない
4. 対立してはいならない
5. 不同意を公にしない
6. 面目を失わせてはいならない
7. 批判的な示唆は間接的に
8. 後の判断調整のために結論を急がない
9. 真実よりも外交を優先させる
10. 柔軟に解釈して規則に従う
11. 人脈の活用
12. 性急に急がせるな、時が解決するのを待て
13. 権力秩序とハイアラーキの遵守
14. 信頼確立のためのハードワーク

ホフステードは、儒教文化を背景とするアジア諸国は勤労精神が高いので工業化による産業発展、経済成長に適することを指摘しているが、ルイスモデルもそれを追認すると共に、さらに実践的な特徴として抽出していると言えるであろう。

2.4 マルチアクティブ文化への格言

マルチアクティブ文化は、ラテン諸国ということの中南米のラテンアメリカが代表であるが、イタリア、ポルトガル、スペイン、ギリシアといった地中海沿岸の南欧、さらにはロシアやアフリカ、アラブも包含する。

1. スピーチは意見
2. 十分喋らせて全体に答える
3. 多くの問題を並行的に議論
4. 数人が同時に話す状況に対応する
5. 感覚と感動を表現する
6. 必要に応じて割り込む
7. 真実は柔軟で状況に依存する
8. 直接的でなく外交的に
9. 熱烈に社交的に、社交で上手であれ
10. 独り言も結構
11. 人間的なやりとりの完遂
12. 重要人物を求め恩恵を与える
13. 身振り手振りや触れ合いが許される

14. 名誉が利益と同程度に重要
15. 時間遅れが許される
16. 関係の存続を指向する

マルチアクティブ文化は、ラテンアメリカと地中海沿岸のカトリック教会の文化およびギリシャやロシアのようなギリシャ正教の文化、さらにアラブやアフリカのイスラム教文化を包含する。

2.5 企業のライフサイクルとの関係

以上の文化的な背景は、グローバル企業のライフサイクルを考察する上でも興味深い面がある。例えば英国は産業革命が起こった国であり、個人主義の色彩が強いので、企業のスタートアップに適合する文化である。他方ドイツは階層秩序を重んじるので、組織的な活動に適するので、企業の拡張や発展の時期に適合する。リニアアクティブ文化の場合は、このように創設期、拡張期に適する国民文化が存在するので、EUの北方地域は企業発展に寄与する豊富な多様性を有している。

リアクティブ文化は、個人主義的ではなく集団主義的な文化に支配される。そのためにスタートアップよりは企業の拡張や発展に適合すると言える。ただし少数の個人主義者がスタートアップに関われば良いという考えもあるので、そのような人材が大規模なグローバル企業を起業して発展させれば良いという考え方もある。

グローバル企業にとって問題なのは、コンソリデーション期において一つのライフサイクルが終了して新たなライフサイクルに移行する場合である。その多くはリスクを含む危機的な問題に直面する。その状況を図4に示す。

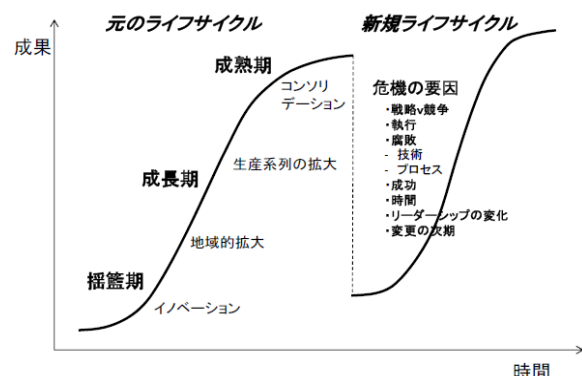


図4 危機的状況におけるライフサイクルの移行

このようなリスクを伴う危機的な状況での的確な判断については、ルイスは特に言及していないが、リアクティブやマルチアクティブな文化では適合できないであろう。そうなるリニアアクティブ文化ということになる。その中でもドイツの階層的な集団主義よりは、個人主義の英国と米国のアングロサクソン文化が有効であろう。

3. グローバル企業の文書管理

3.1 組織管理と文書管理

企業文書の管理は、本研究会の前身であるデジタルドキュメント研究会における主要テーマであり、特に1990年代から2000年代の前半は、SGML、XMLを中心とする企業文書管理に関する研究発表が主流であった

が、2000年代後半からは、Webコンテンツやモバイルコンテンツ等を中心とするコンシューマ系のサービスへと移行している[7]。筆者の一人（大野）はその企業文書関連の調査、研究、システム開発に関わっていたので、その分野に密着した仕事をしてきた。2年前のFI研とDD研の合同研究会でも技術文書に関する欧米流文書管理と日本的な文書管理について総括的に考察した内容を報告しているが[8]、上記のルイスのモデルから見るといろいろ考えさせられることが少なくない。

企業文書管理が目標としてきた価値観とも言える欧米流文書管理はリアアクティブ文化の産物である。特に文書が法的な契約、記録や証拠として意味を持つことが企業にとっては重要であり[9]、さらにその責任者や企業組織としてのワークフロー管理はリアアクティブ文化の産物である。文書のワークフロー管理は、一般には、作成 修正（編集） 承認 発行 保管 保存 廃棄、というプロセスを経る。この過程で、関係者の責任が明確化され、組織としての機能が担保される。従って組織的活動と文書管理は密接に関係している。

さらに追加して述べると民主主義を支えるのはこの欧米流のドキュメント管理文化である。立法、行政、司法の三権分立による議会制民主主義は、法律文書のワークフロー管理システムで成り立っている。法治国家のインフラは、法律文書のワークフロー管理が基本的なメカニズムと言える。

3.2 日本企業の英語人材

グローバル企業の文書管理については、日本企業の立場から見ると、海外の市場や顧客、パートナー企業との情報共有や管理が課題になる。そのためには、外国語に堪能な文書管理の専門家を雇い、担当部署を整備し、グローバルビジネスを担当する専門家を育成することが課題となる。

高度成長期の日本企業は、上記のような専門家として英語に堪能な秘書を雇うのが一つの方法であった。その状況を分かりやすく解説した「英語できます」という書籍がある[10]。日本企業がグローバル化し始めた当時、英語のできる才媛たちは外資系企業や海外展開を計る日本企業に就職し、経営幹部の秘書になりキャリアウーマンになることに憧れた。キャリアウーマンにならずとも、仕事を通じて幸福な人生を送ることを夢見た。しかし英語ができて専門家としてのスキルやプロフェッショナルとしての向上心が無ければ所詮は根無し草であり、キャリアウーマンにもなれなければ、良縁にも恵まれない。「英語できます」は、そのために女性はどうあらねばならないかを綴ったレポートである。

この状況は女性のみならず男性でも同様である。英語ができて、それだけで出世できる日本企業は聞いたことがない。日本企業の海外事業部門は、経営の根幹ではなく、あくまでも海外展開のための支援部門にすぎないのである。高度成長から安定成長に移行し、さらにバブル崩壊で定常的な不景気に至っても、この状況は変わらない。このことは、ルイス氏によるグローバル企業と言えども本国の文化を継承せざるを得ないという指摘の妥当性を物語るものである。欧米流の文書管理の必要性やその手法の専門家の養成とは言っても、それを活用する組織のトップや管理者の価値観・常識の問題である。それが国民文化に強く影響されるということになる。

巷ではグローバル人材の育成のかけ声と共に、英語教育やTOEICの点数の議論が盛んであるがこれで真のグローバル人材が生まれるとは思えない。優れたグローバル企業を育成するには、社員の平均的な英語力を上げるよりは、経営トップの異文化交流能力と次項で述べる文

書管理モラルを向上させることが本質的に必要であろう。先に2.1.1項で述べたソニーの井深大と盛田昭夫の例はそれを端的に物語っている。

3.3 日本の文書管理の問題点

日本の企業や官庁の文書管理の問題点については、「国際的不況下におけるドキュメント管理と組織文化」というテーマでDD研で報告したことがある[11]。これは企業や官庁における不祥事の際の情報隠蔽や虚偽の発表の背景を分析したもので、アポロ13号におけるNASAの対応を典型事例とする欧米流文書管理との比較で考察したものである。

この内容の更なる考察を、「ドキュメント文化と情報社会」というタイトルで情報社会のデザインシンポジウムで発表した[12]。この報告は、欧米流の文書管理がネガティブ・フィードバック（負帰還）を基本に組織をチェックする機能を重視するのに対し、日本の文書管理、情報管理が、都合の良いことを報告し都合が悪いことを隠蔽するポジティブ・フィードバックの傾向が強いことを指摘した。

負帰還回路がシステムを安定させるのに対し、正帰還回路はシステムを不安定にする。後者の場合、上手にコントロールしないと発振現象を起こしたりして制御不能の混乱に陥ることが回路理論や制御理論で知られている。日本企業や官庁は、往々にして正帰還回路的な文書管理、情報管理を行っており、これは本来の企業文書管理のあり方とは相容れないことを指摘した。従って、日本の企業の文書管理は、今後のグローバル化に際しては文書管理・ワークフロー管理システムを導入して不正が行われないようにする必要があることを述べた。

当時から既に10年を経ているが、日本の企業の文書管理は進歩したとは言えない。オリンパスや東芝のような日本の優良企業が監査法人ぐるみで情報隠蔽を行っていたことは、優れたワークフロー管理システムの技術的な問題以前の人的、組織的な問題であり、さらにそれが組織のトップの価値観を反映しているということである。

3.4 工業化プロセスと近代国家

日本の企業や官庁の文書管理・情報管理はリアアクティブ文化の反映で変わらないものか、それとも社会の民主化の遅れで、民主化が進めば改善されるのが課題である。江戸時代から明治維新を経て、明治政府は、欧化政策を探り、憲法を制定し議会や裁判所を制度化した。そのように考えると文書管理・情報管理の文化は歴史の進展で変わり得るものである。

日本の戦前に近いモデルが現在の中国であろう。共産党の独裁、言論の弾圧の下で工業化による経済成長が進行している。中国政府の人権抑圧、言論弾圧に対して、国際世論は厳しい目で見ているが、工業化を効率的に進めるには、議会民主制よりは独裁制の方が効率的である。議会民主制が多様な批判をフィードバックする負帰還システムと捉えたと、独裁制は都合の良い情報をフィードバックする正帰還システムである。

20世紀の歴史を顧みると、ナチスドイツのヒトラーもソ連のスターリンも工業化の推進のために正帰還システムとしての独裁体制を採用し産業国家としての効率を追求したが、多様な批判によるフィードバックの欠如が結果的に悲劇をもたらした。戦前の日本も人々の自由が無くなった点は同様であるが、ヒトラーやスターリンのような明示的な独裁者は不在であった。ルイスモデルによると、ヒトラーはリアアクティブ文化、スターリンは

マルチアクティブ文化ということになる。それに対し、戦前の日本はリアクティブ文化であり、工業化プロセスとルイスモデルにおける文化の対応に変化が見られる。

3.5 歴史的プロセスとしての工業化のモデル

工業化というプロセスは、企業が担うのが今日では常識であるが、これは共産圏が崩壊して後のことである。共産圏では国家が主導して工業化を担ったが、官僚制の効率の悪さが経済成長を妨げた結果、自由な資本主義の企業による工業化に敗北したと言えるであろう。しかし自由な資本主義による企業が国家の枠組みを脱してグローバル企業になりつつあるとは言えない。グローバル企業と言えども国民国家の文化を背景に持たざるを得ないというのがルイスモデルの主張である。

資本主義は、貨幣経済と分業による仕事の効率化、産業革命以前の工場制手工業に端を発するが、産業革命後はプロテスタンティズムの勤労精神が結びつき、重商主義、帝国主義を指向する近代国家が成立したと見ることが可能である。ルイスモデルにおけるリニアアクティブ文化は、図3の左下の国々を見れば分かる通り、プロテスタント信仰を背景に持つ国々である。

貨幣経済や分業、産業革命は、世界中のどこでも可能なプロセスであるので、工業化をニュートラルな一元的なメカニズムと見ることが可能である。マルキシズムの唯物史観がその基本的なモデルであるが、その後もロストゥの経済的離陸のモデルなどが類似の思想に基づいている[13]。

3.6 リースマンの孤独な群衆

デイヴィッド・リースマンの工業化に伴う社会変化のモデルもその一種であるが、工業化のプロセスを経済成長だけでなく、人口の変化、社会的な性格に関係づけている点に特徴がある。筆者の一人(大野)は、日本における文書管理の問題を、リースマンのモデル(図5)に基づいて考察したことがある[14]。要するに正帰還の文書管理文化を、非西洋国家における発展途上国の特徴ではないかと考えた。先進諸国をキャッチアップするために

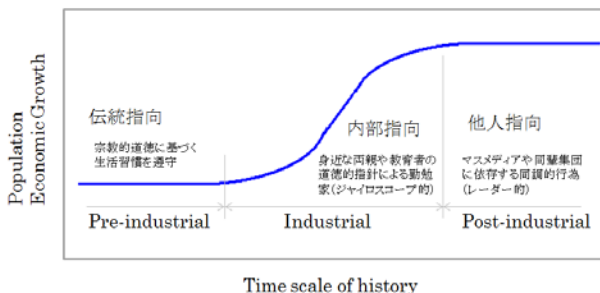


図5 孤独な群衆における社会的性格のモデル

は、議会民主主義で時間をかけて議論を重ねるよりは、行政府が突出して国家を牽引する方が産業の活性化、経済成長には適すると思われるからである。

日本の社会にこのモデルを適用するに当たり、リースマンが孤独な群衆で議論し概念化した内容と大いに異なるのが内部指向的性格である。リースマンの著書では、内部指向はフロンティア精神に基づく好ましい性格として記述されたが、これは米国のピルグリム・ファーザーズやその背景の清教徒的なプロテスタンティズムが勤労精神と結びついたからであろう。工業化の進展に伴う内部指向的な性格は、日本では上昇指向の立身出世主義と解釈すると日本人にとっては分かりやすいと思ひ、そのような仮説を提案した。

リースマンの孤独な群衆は、1950年代までの米国社会が対象なのでルイスのモデル的にはリニアアクティブ文化が対象である。それに対し、日本社会はリアクティブ文化なので若干の相違が出たと解釈することが可能であろう。

4. グローバル人材の育成

4.1 ルイスモデルの「孤独な群衆」による解釈

ここで、ルイスモデルとリースマンの孤独な群衆との関係を考えてみたい。前者は工業化プロセスを包含するグローバルビジネス文化を空間的に捉え、後者は工業化プロセスを歴史的に捉えているので、双方を組み合わせて検討すると興味深い結果が得られると考えられる。

リニアアクティブ文化の国々は、宗教的にはプロテスタントの背景を持つ西欧、北欧、米国である。この国々は工業化を達成した国々で、孤独な群衆の社会的性格で位置付けると他人指向に分類される。

ルイスは、今後のグローバルビジネスの動向が、欧米からアジアに推移することを重視している。その理由は、儒教文化を擁するアジアにおけるめざましい経済と技術の発展(日本、中国、韓国、台湾、ベトナム)、将来的に巨大人口を有する中国とインドの大国化と市場と見据えている。その観点でリニアアクティブ文化の西欧、北欧、米国が採るべき戦略を提言している。

しかし、ルイスモデルに不足する視点が存在するように思われる。それはリニアアクティブ文化が、他人指向の社会的性格が中核なのに対し、アジアのリアクティブ文化は、日本を除くと内部指向の社会的な性格を有する点にある。アジアの経済発展は、儒教文化の影響が強いと想われるが、内部指向的なジャイロスコープ的な労働価値観も大きな要因である。それは永続的なものではなく、生活水準が向上するまでの限られた期間のものに過ぎない。その典型例がわが国である。

4.2 孤独な群衆の自律型への期待

リースマンは歴史的な経緯を踏まえた伝統指向、内部指向、他人指向という社会的性格のカテゴリに対して、所属集団や組織への適応性に応じた適応型、アノミー型、自律型という社会的性格も提案している。この社会的性格は時代とは無関係に存在する。

適応型は、所属する集団や組織に適応する性格で、単に適用可能な性格から積極的に適応する性格まで幅がある。一般の社会的に適応している人々の多くはこの性格に属する。アノミー型は、所属する集団や組織に適応出来ない性格の持ち主で、精神異常と見なされる人々や反社会的な行動を取りかねない人々である。自律型は、所属する集団や組織に適応してはいるが、問題を感じて批判的な視点を持つ人々である。社会の改革はこのような人々によって推進されるとリースマンは指摘する。

以上の歴史的推移に依存する社会的性格と、普遍的な社会的性格から導出される性格を表1に示す。なおこの表は昨年の情報学基礎・デジタルドキュメント合同研究会で報告した内容[15]に含まれているので、詳細は文献を参照していただきたい。

ルイスモデルにおけるリニアアクティブ文化、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化における行動パターンを実行するのは、各々の文化圏内の適応型の人間であろう。というのは、文化というものがある種の平均値であり、個々の人間の個性や特異な能力は隠されているからである。しかし社会や組織を変革するような人材はそ

の平均値からはかなりかけ離れた逸材であることが多い。そのような人材は適応型よりは自律型に見られると思われる。

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(ジャイロスコープ的)	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	東南アジア、BRICs	欧米、日本

4.3 社会に貢献する自律型の起業家人材

我々は、起業家人材についてその要求されるスキルとプロセスを検討してきたが、それを図6のようなモデルにまとめた[15]。

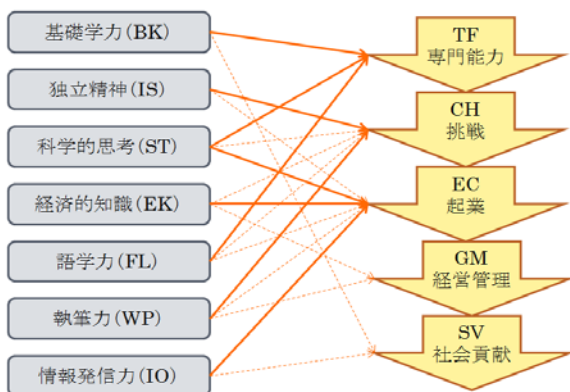


図6 起業家育成モデル

社会に貢献する起業家のスキルとして基礎学力、独立精神、科学的思考、経済的知識、語学力、執筆力、情報発信力を挙げたが、これらは最初にベンジャミンフランクリン、福澤諭吉からピックアップし[16]、その後津田梅子、石井筆子[17]、高崎達之助等[18]により確認し、さらに最近の若手起業家[19]についても確認している。

これらの起業家は、親会社の人事の都合で新規事業を起こしたり、単なる金儲けや経理上の都合で企業を立ち上げるのではなく、自分の夢や価値観の実現を背景に社会的に貢献することを目指して起業するような人材(孤独な群衆における自律型)を対象にしている。このような人材にとって今日ではグローバルな視野が本質的に要請され、その観点で異文化交流スキルが必要であり、その観点からも考察した[15][20]。

これらのスキルの多くは、2.2.2項で述べたリアアクティブ文化に対応する。「真実のための論理的な議論を好む」は科学的精神に対応し、「対立も辞せず前向きに進展する結論と約束が重要」は独立精神や執筆力、情報発信力に対応する。「記述された契約の遵守」も執筆力、情報発信力に対応するが、これは3.1節で述べた欧米流の文書管理文化そのものである。

4.4 リアクティブからリアアクティブへの視点

以上から、ルイスモデルにおいては単に並列的に論じられているリアアクティブ文化、マルチアクティブ文化、リアクティブ文化が、リースマンの孤独な群衆におけるモデルを仲介にすると、他人指向のリアアクティブ文化、内部指向または伝統指向のマルチアクティブ文化、リアクティブ文化というとりえが鮮明になる。

リアクティブ文化からリアアクティブ文化を見る場合は、ルイスモデルでリアクティブ文化を見る視点の逆のとりえになるが、それに留まらず、明治維新以来の日本の西洋文化への接し方が豊富なデータとして存在する。福澤諭吉、津田梅子、高崎達之助らの挑戦や努力はその好ましい結果の一端である。

他方その背後には多くの失敗も存在している。戦前の第二次世界大戦に至る時点で外交交渉や暗号を扱う文化(日本の暗号は技術的には優れていたが、自らの暗号が解読されていた可能性への対処等が拙劣であった)の問題である。この問題は、戦後の対米追従の外交においても色濃く存在している。今後グローバル人材として活躍を期待される人材は、リアクティブ文化からリアアクティブ文化への視点の考慮が基本的に必要である。

5. 考察

今後の日本企業のグローバルな進展や高齢化・過疎化で悩む日本の地域の発展のために提言したいのは長期的な視野に立つ人材、特にグローバルに思考し具体的に地域で実践するような自律的な人材の育成である。適応型のように、短期的な利害に基づく組織の上層からの命令や指示をそのまま受け取って忠実に実行するのではなく、自分の個人としての価値観を踏まえてしっかり解釈して実行するような人材を育成する必要がある。そのようにして社会を進歩させる人材としては、起業家と共にプロフェッショナルとしての多方面な専門家にも期待したいと考える。その教育のために、リベラルアーツは必須であろう。文化系の専門の学部や学科の存立に関する議論があるが、長期的な視野を持つグローバル人材育成のためのリベラルアーツの観点から文化系の教育を見直して充実させる必要がある。

日本のグローバル人材としては、ルイス氏が指摘するリアアクティブ文化への視点と同時に、リアクティブ文化内部の相互認識も重要である。これは最近悪化した中国・韓国の問題や最近活発化している東南アジアとの関係を含む。政治や外交では、国内の保守派対リベラル派のイデオロギー対立の問題があるが、経済や文化の観点ではイデオロギーを超えた文化・経済的な取り組みが期待される。ルイス氏は著書[5]の中で日本の国民文化を、(1)言語能力の貧困、(2)面子と名誉の重視、(3)過剰な礼儀、(4)年功序列、(5)会社の神聖視、(6)長期指向として特徴付けている。自律型は日本企業の中では異色の人材であろうが、長期指向的な特徴に含めることは可能と思われる。その具体的実践のために、我々は福島の若手起業家について検討を進めている[1][19][21]。

最近の具体的に活躍している若手起業家としては、田原総一郎との対談で紹介されている「起業のリアル」の事例が参考になる[22]。その概要については別の報告で紹介した[19][23]。長期的な視野は西洋的なリベラリズムを背景とするリニアアクティブ文化の価値観に近いと思われる。だが先に述べたリアクティブ文化内部の問題への対処を含むので、問題はやや複雑で複合的になる。このようなイデオロギーを超えた価値観の人材育成については、かつてカールマンハイムが知識社会学の視点で論じた知識人に近い概念である[24][25]。彼が問題にした時代は1920～30年代で、ソ連のスターリンとドイツのヒトラー出現による第二次世界大戦直前の危機的な時代であったが、危機的な時代ほど、長期的な視野を持つ人材が求められるのであろう。先に3.2節の最後で、グローバル企業のトップに必要な資質として異文化交流能力と文書管理モラルを挙げたが、マンハイム的な知識人の資質を包含していると言えるであろう。

6. おわりに

考察において、ルイス氏による日本の国民文化の特徴を述べたが、米国、スウェーデン、フランス、ドイツ、英国についても記されているので参考に紹介する。

米国は、(1)自信としてのアメリカン・ドリーム、(2)行動へのスピード(3)実践性(4)男性的な挑戦性が特徴である。スウェーデンは、(1)福祉国家への理想追求、(2)人権への強い配慮、(3)社会福祉と正義を目指す女性的性質。フランスは、(1)フランス中心の自己賞賛、(2)理論、アイデア、プロセスの重視と強調、(3)知的優越性。イタリアはルネサンスの伝統を引き継ぐ(1)人道主義、(2)柔軟性、(3)理想主義。ドイツは(1)事実に基づく企画と手順、(2)秩序(Ordnung)、(3)労働倫理、(4)輸出への関心、(5)階層的官僚制。英国は(1)個人主義と独創性(2)産業革命の伝統による工業的強さ、(3)階級制度、(4)閉鎖的な偏狭さが挙げられている。

ルイス氏の経験と主観の産物とは思いますが、的確な指摘と思われる。以上の欧米の国々の価値観は一般的な民主主義の価値観からすると常識的なものである。それに対して、考察の中で述べた日本の国民文化の価値観はかなり異質である。(1)言語能力の貧困はさておき、(2)面子と名誉の重視、(3)過剰な礼儀は、秩序重視の儒教文化の遺産であり、性悪説と人間平等を基本とするキリスト教とは対照的である。(4)年功序列、(5)会社の神聖視は、儒教の背景もあるが、戦後の高度成長における日本の経営の成功をもたらした価値観であろう。(6)長期指向は、先に述べた優れた特徴であるが、個人よりも組織や体制を重視する価値観という面もある。

ルイス氏は英国人であり、皮肉とユーモアを交えた英国流の知性を背景にした日本観であるが、グローバル社会における日本のかなり正確な位置を示しているのではあるまいか。以上、ルイスモデルをベースに、グローバル世界における日本の企業文化を位置付け、その中で帰還モデルに基づく欧米と日本の文書管理のあり方、グローバル人材の育成についての検討を試みた。明快な結論が出るようなテーマではないので、一つの考え方に過ぎないが何らかの参考になれば幸いである。最後にドキュメント文化の分析への新たな視点を提供して頂いたリチャード・ルイス氏に感謝します。

文献

- [1] Kazunori Akutagawa, Kunio Ohno and Mitsuko Nishiguchi; "Human Resource Development of Woman Entrepreneurs in Fukushima with Intercultural Historical

- View", Proc. SIETAR Europa2015 General Session, p.38 (2015.5)
- [2] Richard D. Lewis; "Story Telling as a Training Tool & Research Method", Proc. SIETAR Europa2015 Workshop Session, p.53 (2015.5)
- [3] Richard D. Lewis; "When Cultures Collide, 3rd Edition", Nicholas Brealey International (2006)
- [4] Richard D. Lewis; "Cross-Cultural Communication - A Visual Approach, 2nd Edition", Transcreen Publications (2008)
- [5] 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)
- [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] 大野邦夫; "情報処理学会50年のあゆみ:デジタルドキュメント", 情報処理学会, pp269-272, (2010.11)
- [8] 大野邦夫; "日本と欧米における技術文書管理の比較", 情報処理学会研究報告, DD93-1 (2014.3)
- [9] 大野邦夫; "いま求められる企業文書管理～欧米事情から日本での課題まで", リーガルマインド, No.194 (2000.5)
- [10] 松原惇子; "英語できます", 文芸春秋(1989)
- [11] 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", 情報処理学会研究報告, DD44-3 (2004.5)
- [12] 大野邦夫; "ドキュメント文化と情報社会", 情報処理学会研究報告, DD58-22 (2006.12)
- [13] W・W・ロストウ(木村健康等訳); "経済成長の諸段階", ダイヤモンド社(1961)
- [14] 大野邦夫; "ドキュメント文化と社会的性格～D・リースマンの思想に基づく考察", 情報処理学会研究報告, DD63-9 (2007.9)
- [15] 大野邦夫, 渡部美紀子, 西口美津子, 末永早夏; "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)
- [16] 大野邦夫, 西口美津子; "地域コミュニティの再生に貢献する人材育成に関する検討", 情報処理学会研究報告, DD91-2 (2013.9)
- [17] 大野邦夫, 西口美津子; "日本における女性起業家のスキルに関する一検討", 情報処理学会研究報告, CLE12-2 (2014.1)
- [18] 大野邦夫, 渡部美紀子, 西口美津子; "工業化および情報化を背景とする社会的起業家人材の育成", 第1回画像関連学会連合会大会講演論文(2014.11)
- [19] 大野邦夫, 西口美津子, 渡部美紀子; "コミュニティ指向の若手起業家の育成", 画像電子学会第5回VMAワークショップ(2014.11)
- [20] Kunio Ohno, Mitsuko Nishiguchi, Mikiko Watabe, Sayaka Suenaga; "A Study on Woman Entrepreneurs Education with Intercultural Skills", Proc. SIETAR Japan Annual Conference (2014.9)
- [21] Kunio Ohno, Mikiko Watabe, Mitsuko Nishiguchi; "A Study on the Human Resource Development for Entrepreneurs toward Future Network Society", Proc. 4th IEEEJ International Workshop on Image Electronics and Visual Computing Koh Samui, Thailand, (2014.10)
- [22] 田原総一郎×若手起業家; "起業のリアル", プレジデント社(2014)
- [23] 大野邦夫; "地域ビジネス開拓と異文化コミュニケーション", 画像電子学会第6回DSGワークショップ(2015.11)
- [24] カールマンハイム(鈴木二郎訳); "イデオロギーとユートピア", 未来社(1968)
- [25] カールマンハイム(福武直訳); "変革期における人間と社会", みすず書房(1962)