

1. 応募部会名：経営戦略部会

2. 論文名：グローバル化を推進中の企業に於るクロスカルチャーマネジメント戦略の
重要性についての考察

3. 氏名：中村俊一

4. 所属団体名：日本能率協会コンサルティング

5. 連絡先：日本能率協会コンサルティング 経営研究所

東京都港区虎の門 4-3-13

秀和神谷町ビル 11F

TEL 03-434-7335

論文要旨

最近のコンサルティングの依頼テーマは日本の国際化に伴って日本企業の海外戦略や、在日外資系企業の人事制度や流通戦略に関するテーマが増えて来ている。それらの実際のコンサルティングを通して常に大きな問題として感じることは、異文化のぶつかり合いによる摩擦が根底にあることである。もともと文化の違いは現実に存在する訳で混ざることによる混乱（摩擦）は、さけられないことではあるが、お互いの文化の違いを理解して摩擦を最小限に押さえ、時間と共に融合化された新たな文化を創出することが可能である筈である。我々マネジメントコンサルタントが海外への技術移転や、人事制度を中心とした日本のマネジメントの現地化を指導する場合、文化の違いを前提にしたクロス・カルチャーマネジメントのスキルを身につけていなければ、火に油を注ぐ結果にもなりかねない。

このクロス・カルチャーマネジメントの研究に当り、我々は、内外の文化人類学者の協力を得て、人類学的アプローチを実際の調査の中に取り入れて研究を進めている。この論文は、日系海外進出企業及び在日外資系企業を対象に我々の実体験の中から、クロス・カルチャーフリクションの進展パターンの認識と、本社、進出国子会社・現地国のそれぞれの文化の混ざり具合についてのパターン分類とを組み合せたクロス・カルチャーマネジメントの現状診断システムについて論じた。更には、クロス・カルチャーマネジメントを成功させる為の条件についても実際の成功例から一部論じた。

クロス・カルチャーマネジメントを論ずるに当り、たとえモノカルチャーであってもその企业文化の良し悪しが、企業の経済効率や経営の効果性に大きな影響をおよぼすことをまず理解しておく必要がある。

そこで、本論文では、第一章において文化の有効性の概念の提言と、カルチャーをマネジメントすることにより、経済効率、有効性を高め、企業のイノベーションを引き起こすことも可能であることを述べてみた。

以上の論旨の説明に当り、可能な限りシステム的発想で図解を試みた。イメージによる説明が論旨の理解に役立てば幸いである。

今、真に、我が国だけでなく、世界中で国際化が進む中でクロス・カルチャーマネジメントは世界的に重要なテーマとなって来ている。

しかし、実体験を通しての有効な対策の事例研究がまだ不十分であることを認めざるを得ない。今後、海外の研究者やコンサルティングファームとのネットワークを拡大しながら共同研究を進めてこの課題にチャレンジして行きたいと思っている。

* 1 早稲田大学 菊地靖教授 (文化人類学)

Erasmus Univ. (オランダ) Dr. J. H. Oliila (文化人類学)

* 2 手法としては、観察・インタビューが主体であるが、行動の背景にある人間関係や価値観、場合によっては宗教等まで範囲を広げたアプローチとなる。

初めに

我々コンサルタントが仕事を通して、魅力を感じる企業は、利益をあげているだけでなく、社会への貢献姿勢が明確であり、企業倫理、企业文化のしっかりした会社が多い。

つまり、経営の効果性を高める為には、利益を高める経済効率だけでなく、顧客や従業員・地域社会・株主に対する社会的貢献を高める文化の有効性（社会貢献の有効性）の概念が必要となる。又、それを高める為のカルチャーマネジメントが重要な時代になって来ている。

更に、国際化に伴ってグローバル化を推進中の企業でのコンサルテーションの体験からも、グローバル企業に於るグローバルレベルでの文化の有効性の概念が重要であり、その為のクロス・カルチャーマネジメントが不可欠であり、企業やマネジメント・コンサルタントにとっても大きな課題である。

この点について、少ないものの実体験の中から、考え方を整理して理論化し、実証的研究を進めてみた。

本論文のメインテーマは「クロス・カルチャーマネジメントの重要性の考察」であるが、まず「カルチャーマネジメントの重要性の考察」から説明する。

I. カルチャーマネジメントの提言

1. カルチャーマネジメントの重要性の理解

我々マネジメントコンサルタントが経営を診断する時には、当然のことながら、①どんなインプット（資源）を投入して、②どの様な環境の中で、どの様な経営の仕方をして、③どの位のアウトプット（結果）を生み出しているかの実態を把握することから始める。事業目的に対する結果には、経済的利益だけでなく、社会的貢献を含めた二つの結果の認識が必要である。従って、アウトプットのインプットに対する良し悪しの判断も④経済的効率と⑤文化の有効性（社会貢献の有効性）を診断し、最終的に⑥経営の目的に対する結果の効果性を診断することになる。これらを立体的にイメージしてみると図I-1の様になる。

又、企業イメージや組織風土などの文化の有効性は戦略の実行に大きな影響を及ぼし、結果的に、経済効率に少なからず影響を与える事になる。

最終的に大切な事は、事業を営んだ結果が事業の目的に対し効果的であったかどうかであり、これは外部環境に対する係わり合い方（競争戦略）の上手下手によると同時に、

組織や事業の運営の仕方による経済効率と文化の有効性に大きく影響される。

以上の様に、文化の有効性を上げる為の、カルチャーマネジメントが、経済効率ひいては、経営の効果性を高める為に重要な役割を果たすことになる。

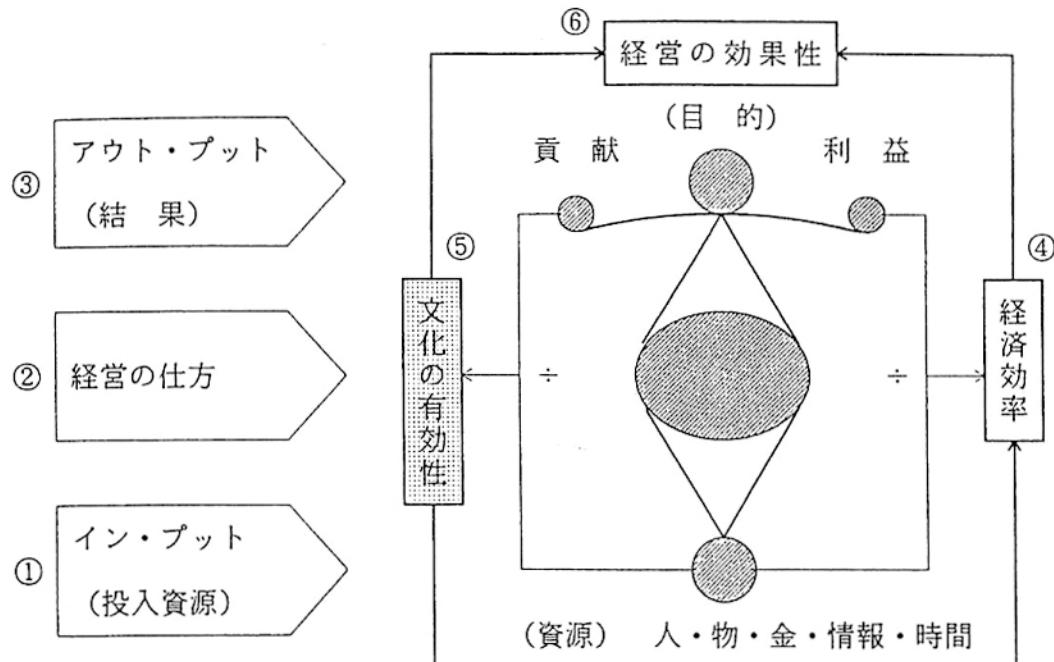


図 I - 1

2. 企業倫理の時代

企業の目的は「調和のとれた成長」と考えるならば結果の測定の尺度も利益だけではなく、貢献（対顧客／株主／地域住民／従業員）に関するアウトプットを重要視すべきと考えられる。この利益と貢献のバランスを考慮するのが、企業の倫理観と言える。まさに時代は企業倫理を問われている時代ではないだろうか。

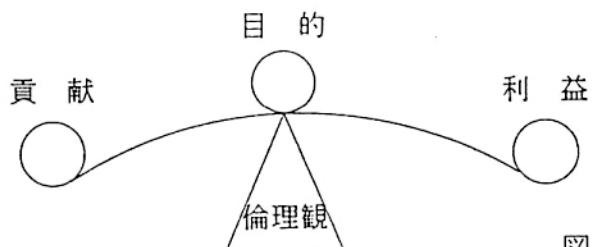


図 I - 2

3. 文化的有効性の概念の提言

そこで、利益を投入資源で割って得られる 経済効率 (例えば……一人当たり売上高や一株当たり利益等) と同じ様に、貢献度合を投入資源との関係から得られる 文化的有効性 の概念が成り立つ。但し、経済効率が定量的データであるのに対し、文化的有効性は定性的データ（顧客満足度、風土等）が主体となり、測定の為の調査分析の技術が重要となる。

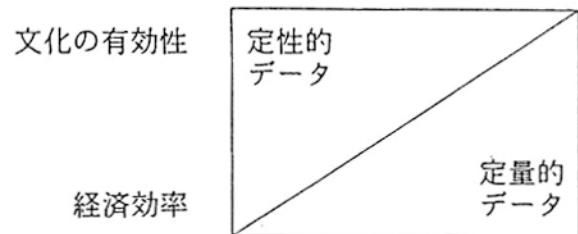


図 I - 3

なぜ、文化の有効性と呼ぶかについては「社会への貢献」は「企業の使命」と表裏の関係であり「社員の共有する価値観／行動規範」になると同時に外部に対する企業イメージを形成するからである。そもそも文化とは環境に適応する人間の知恵であるならば、企业文化も企業組織とのかかわり合い方についての社員の知識と社会とのかかわり合い方についての企業の知恵と定義できる筈である。

4. 経済効率、文化の有効性診断の尺度について

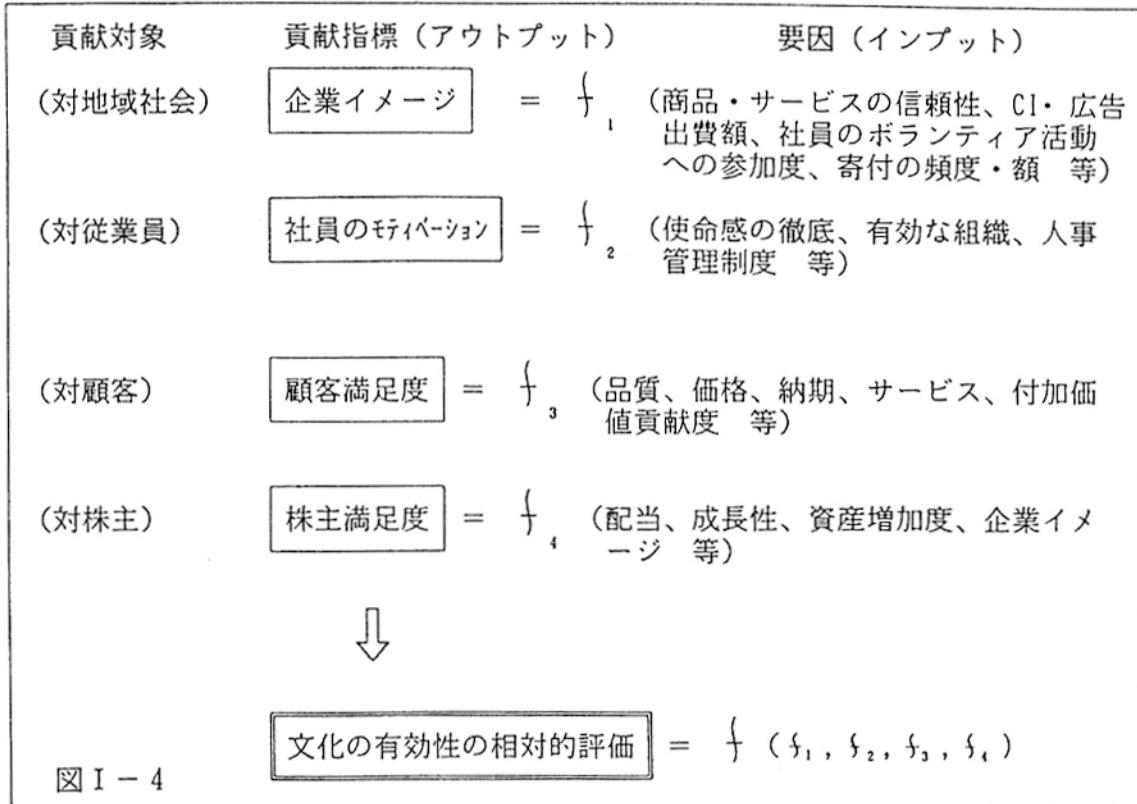
まず、経済効率は次の様に（アウトプット）÷（インプット）で定量的に算出できる。

$$\begin{aligned}
 \text{E x. } & \boxed{\text{セールス 1 人当たり、売上げ}} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}} = \frac{(\text{売上})}{(\text{セールス人員})} \\
 & \boxed{\text{資本金利益率 (ROI)}} = \frac{(\text{利益})}{(\text{資本金})} \\
 & \boxed{\text{在庫回転率}} = \frac{(\text{売上})}{(\text{在庫})} \\
 & \vdots
 \end{aligned}$$

一方、文化の有効性（アウトプット）÷（インプット）の算出が単純に計算できないので貢献する対象別の貢献指標を設定し、それぞれの要因を変数式で表わしてみると図 I - 4 の様になる。

文化の有効性の測定で留意すべき点は、評価の尺度が水準（レベル）である為に、絶対値で判断できない点である。

従って、望ましい水準（レベル）を明確にして、自社の充足度を相対的に測定するとか、他社との相対比較で判断する方法を取らねばならない。同規模類似業態や、時系列などの基準でデータベースが構築されれば診断がやりやすくなる。



5. カルチャーマネジメントの具体策の考え方と効果

我々、マネジメントコンサルタントとして重要なことは診断結果に基づいて具体的な施策を提案し、実施援助することである。

実際の進め方としては、貢献指標と要因群の中で、特に全体の有効性を高める貢献指標及び要因の選択を行い、優先順位をつけ施策を考えねばならない。

これらの施策の立案に当っては、法人の価値観が選ばれた貢献指標や要因の方向へ向かわねばならない。つまり、社員全員の価値観が望ましい方向へ共有化されなくてはならない。実際はたまねぎの皮をむく様に、社内外の人の眼に触れるシンボルの改善や、Topの意思表示、更には、マネジメントシステムによる社員の行動様式の修正から最後に核である社員の価値観の共有化が計れると考える。人の心はすぐには変えられない。しかし、これらの法人のカルチャーマネジメントが上手になされると文化の有効性は高まり、経済効率や経営の効果性を高め企業のイノベーションを引き起こす源泉になり得る。

ところが、企業がクローバル化して来ると問題は更に複雑になって来る。根本的な価値観や行動様式が異なる人々が法人としての価値観の共有化や行動様式を同じパターンにしようとする事は当然摩擦を生むし、100%同化させることは不可能である。

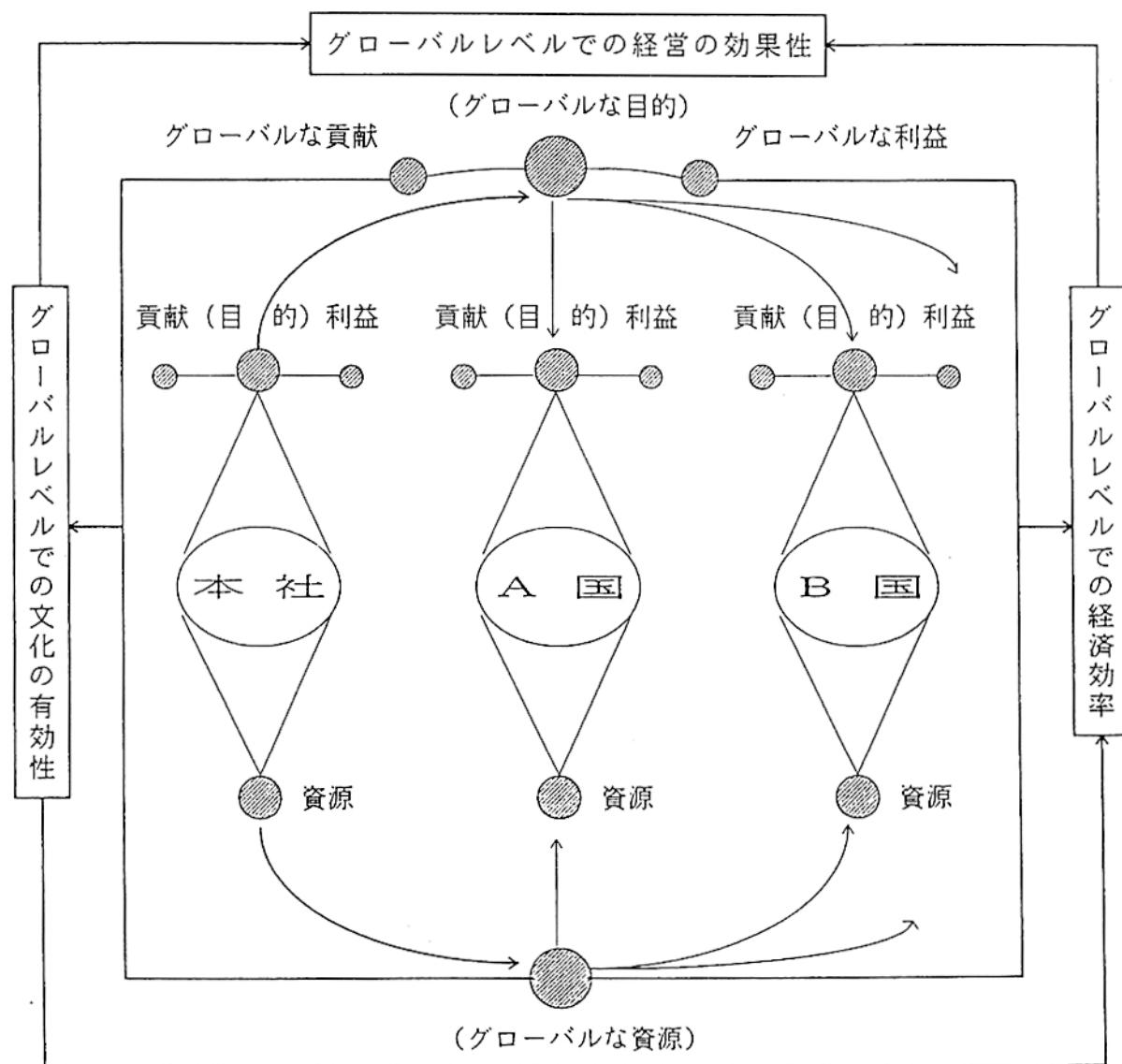
そこで、グローバル化を推進中の企業の現実の問題点（カルチュラル・フリクション）と、異文化の融合化のパターンについて実際のいくつかの体験したケースから、それらの因果関係と、成功要因を研究してみた。第Ⅱ章は、第Ⅰ章の国際版となる。

II. クロス・カルチャーマネジメントの提言

1. グローバライゼーションとローカライゼーション

日本の企業も、どんどんグローバライゼーションしているが、基本的には、グローバライゼーションとローカライゼーションとは分けて考えるべきである。

グローバライゼーションは、本社の機能を一次元、高いレベルに持ち上げた経営にすることを意味する。その一次元高いレベルからの経営は、新たな資源の配分をグローバルに分散させ、機能の調整をグローバルレベルで行う必要がある。



図Ⅱ-1 グローバル化企業の事業構造

つまり、図 I - 1 の様な一国に於る事業展開に比べ、図 II - 1 - 1 の様なグローバル企業に於ては、グローバルレベルでの経済効率と文化の有効性をバランス良く高め、グローバルレベルでの効果性を高める経営が要求される。

2. ローカライゼーションに不可欠のクロス・カルチャーマネジメント

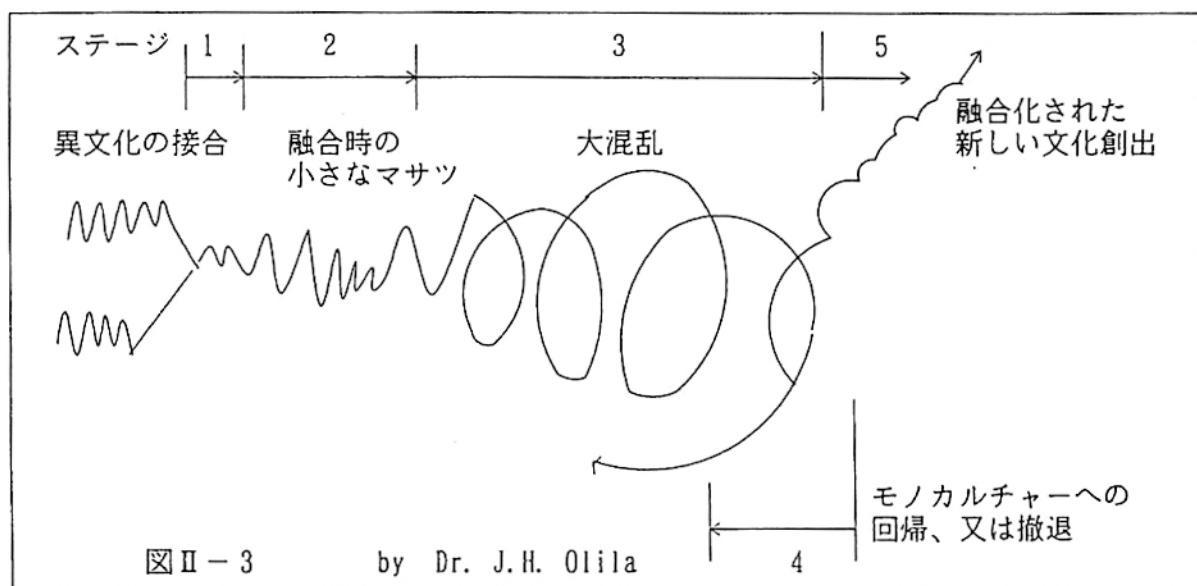
一方、ローカライゼーションは、進出先での機能の有効性を高くすることが期待される。そのために、本社同様、社会貢献と経済利益のバランスを共に高め、文化の有効性と経済効率を良くし、現地経営の目的に対する効果性を高めることが重要となる。

(図 I - 1 と同じ) 特に異文化国に於る社会貢献については、日本人にとっては大変苦手な領域であり、現在の日本企業の海外進出に当っての摩擦の大きな原因となっている。(対象は顧客や株主よりも摩擦を起こし易い従業員と地域社会が主体となる。)

この問題の解決のためには、異文化の違いを素直に理解した後、文化の摩擦（フリクション）をいかにミニマイズするかといったクロス・カルチャーマネジメントが重要となる。望むべき状態は新たなるカルチャーの創造である。勿論、このクロス・カルチャーマネジメントはグローバル企業の本社に於ても、重要な課題である。

3. クロス・カルチャーフリクションのパターン認識

異文化が融合した時のフリクションは避けて通れないが、特に問題である進出先子会社に於る、異文化の融合過程において生じるカルチャーフリクションの程度をインタビューや観察によって診断した結果そのフリクションの進度において、次のような 5 ステージに区分したパターンが認識された。



これは、人類学者のDr. Diliaとの、いくつかの日本企業／外国企業に於る実際のコンサルテーション経験を通しての協同研究からパターン化された。

各ステップ毎の判断のための状態把握の研究が更に必要であるが、例えば、

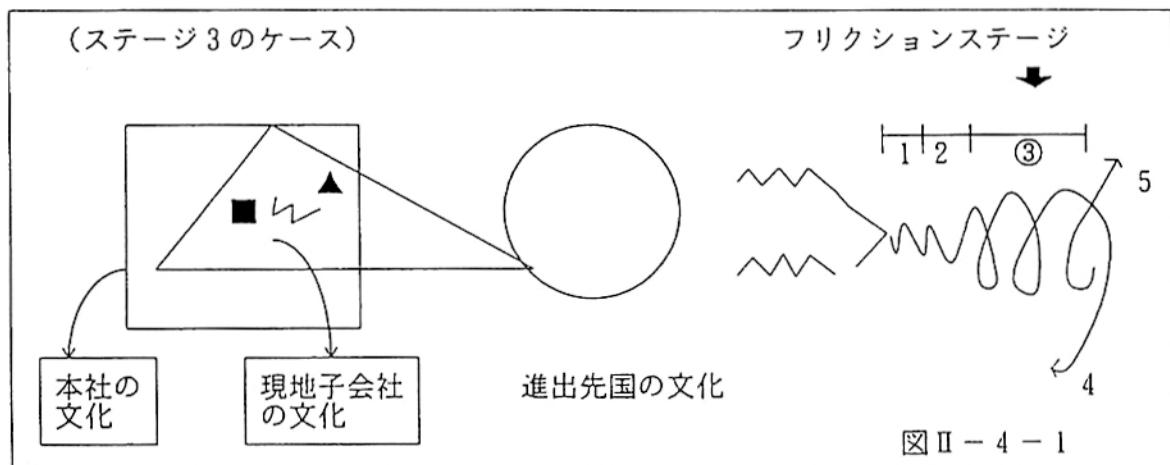
ステージ3 に於いては、マイノリティの文化を持つ人が、カルチャーバート、アウト（燃え尽き症候群）にかかり、精神的に非常に不安定な人を生み出すとか、有能な若手から辞めていく人が続出するといった現象によって認識される。

ステージ4 に於いては、マイノリティーのカルチャーが淘汰されてしまい、強いカルチャーのみが存続するか、進出先から撤退してしまうと言った現象となる。

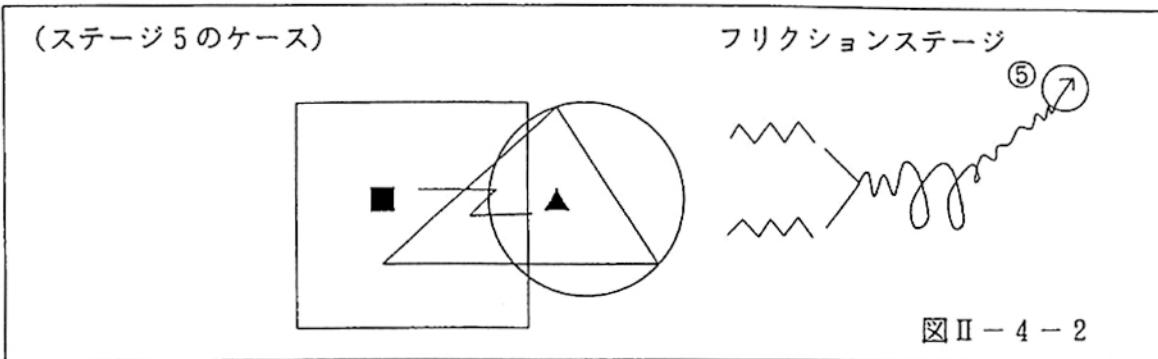
ステージ5 に於いては、様々な文化摩擦の混乱の中から、新たな融合化された文化が生まれた理想的な状態である。社員は、トップを中心に、価値観の共有化が進み、一生その会社で働きたいという人が大半を占め、極めて求心力の強い組織である。

4. クロスカルチャーポジショニングのパターン認識

次に、クロス・カルチャーの対象である本社の文化と現地子会社の文化、及び、進出先国の文化の相異を同時に認識し、それらの文化の相関関係を診断し、ポジショニングすることにより、カルチャーフリクションのステージ認識との因果関係を診断することができた。この相関関係を次の様に ○を進出先国の文化 △を現地子会社の文化 □を本社の文化として、極端に異なる二つの事例に当てはめて図解してみると次の様なパターン認識の違いがみられた。



- ・本社は、現地国の人材を余り理解できない上に子会社のトップも本社寄りで、現地の文化をほとんど理解する態度を持たず近視眼的である。



- ・本社は、現地の文化に理解が深い。（海外進出の歴史が長く、クロス・カルチャーの経験者が本社に多い場合が多い。本社トップが極めてインターナショナルな人物であれば、歴史は余り関係ない。）
- ・子会社の社長も、インターナショナルで、本社／現地スタッフに対して、クロス・カルチャー・アドバイザーの役割りを果たし得る人物である。従って、本社／現地スタッフの両方からの信頼が厚い。（現地人の方が望ましいが、必ずしもそうである必要はない。）

5. クロス・カルチャー・マネジメントを成功させるための条件

前述のような実際のケースからの教訓を抽出してその成功要因を探ると、次の4つの要素が考えられる。

- ① 本社が、特にトップ自らが、インターナショナルな感覚、つまり、現地カルチャーに対するフレキシビリティを持つべきである。

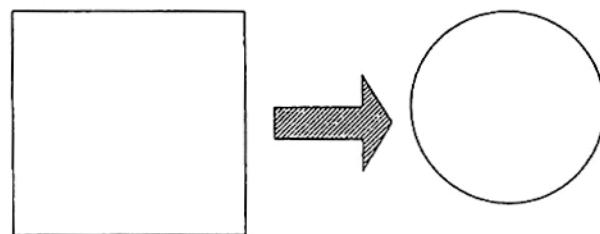


図 II - 5 - 1

そのためには、トップの資質が大切である。また、本社のスタッフが、現地駐在の経験を持った人が多くなると、現地の文化に対するフレキシビリティが増す。つまり、海外進出の歴史に関係すると言える。

- ② 現地子会社は、現地にコアを持つべきである。

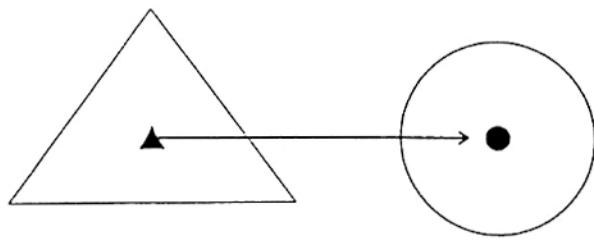


図 II-5-2

現地スタッフがのびのび活躍することが、現地での成功には不可欠であり、それには、現地文化の中に子会社のコアがあるべきである。

そのためには、現地の社長は、現地の人が望ましいが、本社の文化を理解できるインターナショナルな人材でなければならない。

- ③ 本社と現地とのクロス・カルチャー、コミュニケーション・スキルを、お互いが習得せねばならない。

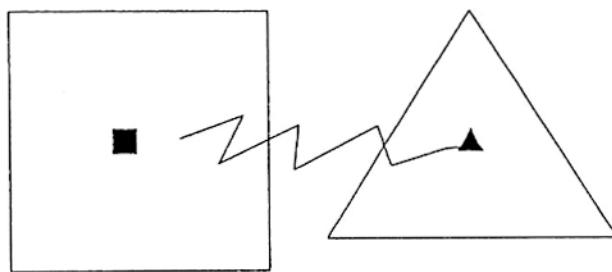


図 II-5-3

とりわけ、言葉の違う場合、通訳を使うよりも、クロス・カルチャー・コミュニケーション・アドバザーを有することが最も大切であり、現地トップ自らが機能するのが望ましいが、現地スタッフの中から、あるいは外部から得ることも考えられる。

- ④ 以上の3点に加えて、現地のカルチャーに合った人事管理制度の確立が必要となる。つまり日本式マネジメントをクロス・カルチャーマネジメントのフィルターに通して導入することが望ましい。

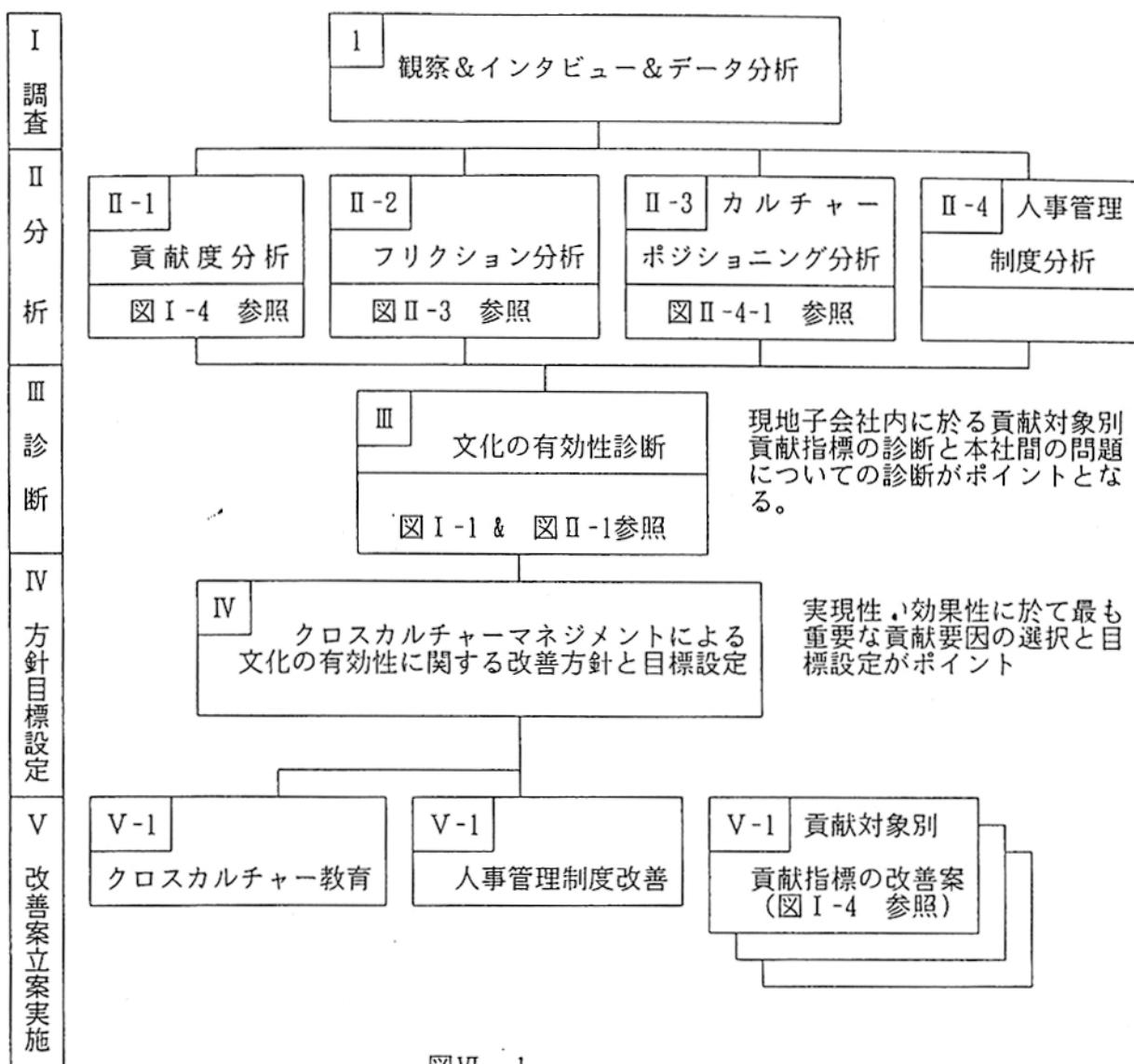
以上のことことが実行された時に初めて、文化の有効性を上げることができる。

ひいては、経済効率、効果性を上げることになる。

6. クロス・カルチャーマネジメントの診断と施策の考え方

診断については、貢献度分析（図I-4）とフリクション分析（図II-3）とクロス・カルチャーポジショニング分析（図II-4-1）に人事管理制度の現状分析を組み合せてクロス・カルチャーの有効度レベルの診断が可能である（図II-6参照）

現地子会社に於るクロス・カルチャーマネジメント総合診断システム



図VI-1

具体的施策については、前章 I - 5 に述べたカルチャーマネジメントの具体策の考え方方に加えて次の様なコンサルティングファームとしての支援等が考えられる。つまり進出先子会社への出向社員の適当テストやクロス・カルチャーマネジメントノウハウの教育及び毎年のクロス・カルチャーオーディット又、その結果に基づくクロス・カルチャーマネジメント、コンサルテーション等の支援が考えられる。

おわりに

時代は真に、ボーダーレスの国際化が進展している。我々コンサルタントも、人類学的アプローチ（観察／体験）を身につけ、クロス・カルチャーマネジメントを通してグローバル企業の企业文化の健全化に貢献せねばならないといえよう。

以 上