

グローバル経営の要としての異文化協調力 ビジネスカルチャーの可視化と融和に向けて



森 健

CONTENTS

- I 日本企業のグローバル化の進展と人材の多国籍化
- II グローバル事業の成果を左右する異文化協調力
- III 多様なビジネスカルチャーを理解する
- IV 多様なビジネスカルチャーを融和させる
- V 異文化協調力をグローバル経営の強みにする

要約

- 1 1990年代からの「失われた20年」と呼ばれる時期に、日本企業のグローバル化は着実に進展している。自社の海外進出だけでなく外国企業のM&Aも増加傾向にあり、それに伴って日本企業の人材の多国籍化も進んでいる。
- 2 グローバル事業の成否に影響を及ぼす要因の一つとしてビジネスカルチャーがある。これまでの日本企業は同質的なビジネスカルチャーを強みとしてきたが、多国籍人材を抱えたグローバル経営を進めるにあたっては、各社員の異文化協調力を向上させる必要がある。
- 3 異文化協調力の第一歩は、自分と相手のビジネスカルチャーを可視化することである。お互いの価値観が見えることで相互理解の第一歩が始まる。そのための可視化ツールの例として、オランダのCMC社が開発した「モデル・オブ・フリーダム」を紹介する。
- 4 異文化協調力の次のステップは、異なるビジネスカルチャーを融和させることでシナジー効果を生み出すことである。そのためには相互理解からさらに一歩進んで互いのビジネスカルチャーに敬意を表するようなメンタリティが必要である。変化の激しい経営環境下においては、単一のビジネスカルチャーだけに従って行動するよりも、多様なビジネスカルチャーを内包しながらカメレオンのように変化できる組織こそがグローバル事業で強みを発揮できる。

I 日本企業のグローバル化の 進展と人材の多国籍化

日本企業のグローバル化が進行している。東証に上場している日本企業のうち、1994年と2014年の海外売上比率データが入手可能な413社を対象に、その海外売上比率の分布を見ると、1994年では多くの企業が10～20%の間に位置していて、平均値が28.6%であったのに対して、2014年は平均が51.4%にまで上昇し、50～60%に最も多くの企業が位置していることが分かる（図1）。この20年間で海外売上比率が増加した企業は370社あるのに対して、減少した企業は43社しかなく、約90%が海外売上比率を増やしているのである。また、この413社以外に、「1994年には海外売上上のデータが計上されていないが2014年には計上されている」といった企業が多数存在しているため、実際は図1以上の変化があったと見てもいいだろう。

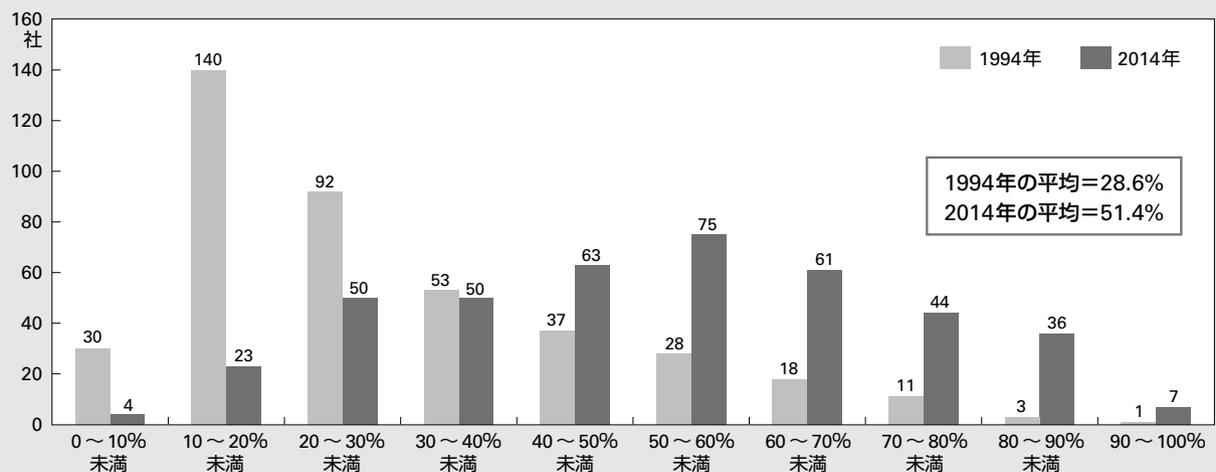
1990年代初頭のバブル崩壊から始まった日本経済の低成長を指して「失われた20年」と呼ばれるが、この期間の日本企業の活動に目

を転じると、海外事業は着実に進展したのである。

海外売上比率の増加も、近年は外国企業の買収を伴うケースが増えている。レコフ社によると、日本企業による外国企業のM&A（IN-OUT）は、波があるものの2001年の289件から2014年の557件へと大きく増えている（図2）。この形態（IN-OUT）のM&Aは、日本企業同士のM&A（IN-IN）よりも1件当たりの取引金額が大きいのが特徴である。つまりM&A先の外国企業も規模が大きいことが多く、必然的に海外売上比率が一気に上昇するのである。

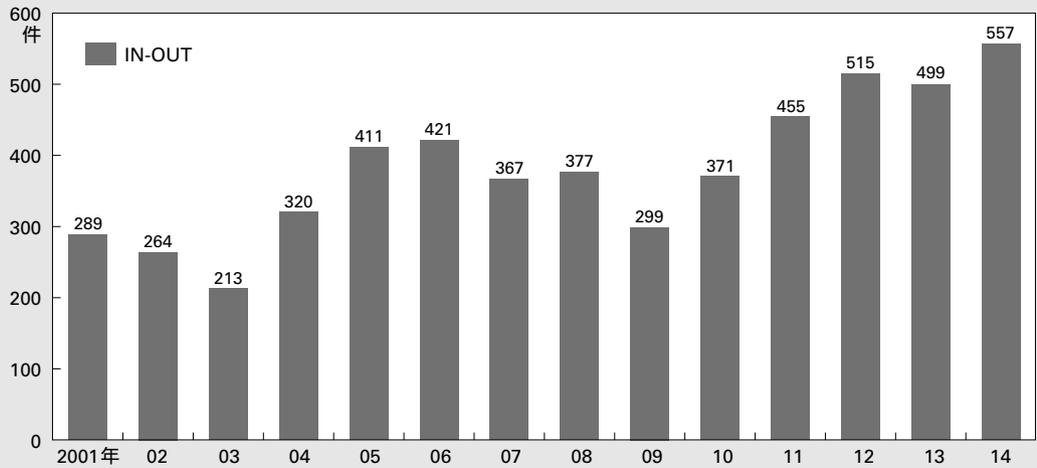
外国企業のM&Aを通じたグローバル化は、海外売上比率の急増だけでなく、グループ全体としての人材の多国籍化も一気に進展させる効果がある。たとえば、JTはRJRNナビスコ社の米国以外の事業や、ギャラハー社などの外国企業の大型買収を行ってきた結果、海外たばこ事業を担うJTI（Japan Tobacco International）では110カ国以上の人々が働くようになっている（JTウェブサイトより）。またグローバルビジネスの最先端を走

図1 日本企業の海外売上比率の分布の変化



注) 東証上場企業のうち1994年と2014年の両年で海外売上比率データが入手できる413社を分析対象とした
出所) Speedaより作成

図2 増加する日本企業による外国企業M&A (IN-OUT) の件数



注) IN-OUTは日本企業による外国企業の買収
出所)「MARR」2015年12月号、レコフ社より作成

っている総合商社を見ると、三井物産が従業員4万7000人（連結）のうち、日本人は約7000人しかいないなど、大企業の一部では事業のグローバル化だけでなく、人材のグローバル化も格段に進んでいるのである。

II グローバル事業の 成果を左右する異文化協調力

前述したように、全体として日本企業のグローバル化は売上の面では進んでいる。しかし中身を見ると必ずしも順風満帆とはいえず、収益面での満足度が追いついていない企業が多いのも事実である（図3）。この背景には、海外進出国が増え、先進国だけでなく新興国など多様な市場を相手にしなければいけなくなった中で、マネジメントの効率が悪くなっていることが挙げられるだろう。たとえば、国ごとに異なる業務プロセスが構築された結果、管理コストが膨大になるといったことが考えられる。

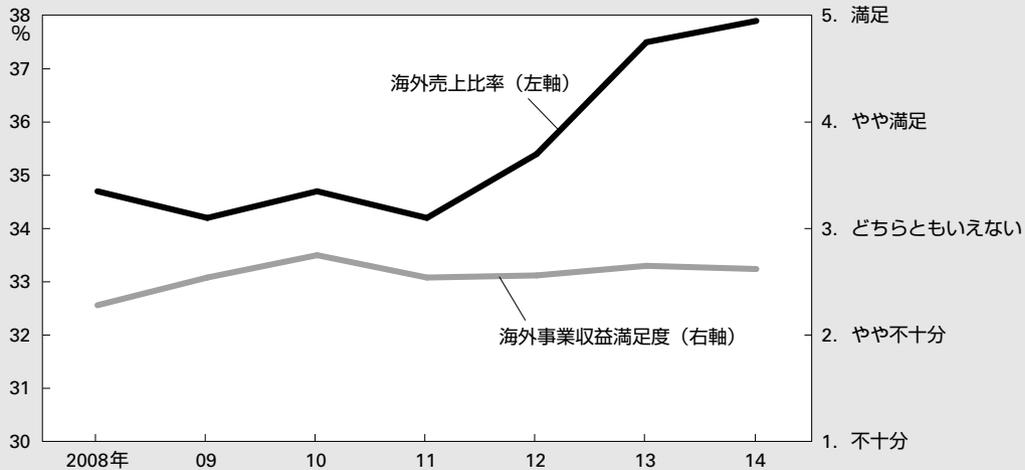
このような状況に対して、欧米の先進企業ではグローバルで共通した経営プラットフォームを構築するなどの対応をしており、日本企業も同様の取り組みが重要となるが、この取り組みの成否に影響を及ぼすソフト面での要因がある。

その要因とは社員が持つビジネスカルチャーであり、異なるビジネスカルチャーを持つ社員間での異文化協調力である。本稿ではビジネスカルチャーを「各人がビジネス上で居心地がよいと考える価値観」と定義する。

なぜ、ビジネスカルチャーに着目するのか。これまでの典型的な日本企業の場合、社員の大半が日本人で、1つの会社に長年勤務する傾向が強いことから、企業単位で見ると各人の価値観は同質かつ堅固なものが形成されてきた。もちろん同じ会社内でも出身地域や職種の違いでビジネスカルチャーは異なる傾向にあるが、国籍や人種の違いから生まれる多様性と比較すればその差は小さい。

日本企業のオペレーションが日本人社員中

図3 日本の製造業の海外売上比率と海外事業収益満足度の推移



注) 図1とは分析対象企業のサンプルが異なるため海外売上比率の数値が異なる
出所) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」より作成

心で行われてきた時代であれば、同質的なビジネスカルチャーは事業の潤滑油の働きをしていた。しかし、日本企業がグローバル化するに従い、外国人従業員が増え、場合によっては経営者やマネジャーも外国人になるケースも出てきた。採用した外国人従業員に対して、日本企業はOJTや研修などを通じて日本で醸成されたコーポレートカルチャーを徹底的に浸透させるべく取り組んできたが、近年では外国企業のM&Aなど、全く異質なビジネスカルチャーを持った集団が一度に企業グループに参加するなど、「同質化」のプロセスが追いつかないケースも増えている。

このように多国籍人材を抱えた上でのグローバルビジネスでは、従来のように「同質的」なビジネスカルチャーを前提とした運営を続けていると、ビジネスカルチャーが経営の潤滑油ではなく摩擦要因になる可能性がある。たとえば、本社が自分たちの価値観で理想的だと考えて導入した仕組みが、外国の買収先企業では受け入れられない、あるいは会

社のミッションやビジョンが異なった解釈をされて意図しない行動を促してしまうなどのケースも起き得るのである。そうなれば、社員のモチベーションだけでなく生産性や業績にも少なからぬ影響を及ぼすことになる。

人材の多国籍化を伴うようなグローバル化の領域に踏み込んできた日本企業は、これまでのようにビジネスカルチャーの同質化を執拗に追い求めるのではなく、異文化協調力とでもいうべき能力を磨く必要がある。後述するように、異文化協調力は変化の激しい経営環境下で会社を柔軟に変化させるためには極めて重要な能力であって、カルチャーの同質化以上のメリットをもたらしてくれる可能性がある。

Ⅲ 多様なビジネスカルチャーを理解する

「群盲象を評す」というインド発祥の寓話がある。目の不自由な人々が象を前にして、そ

れぞれ象の異なる場所を触り、それが何であるかについて全く異なる感想を述べて、自分が正しいと主張する。それに対して王様が「皆の話はすべて正しく、象は皆が話す特徴をすべて備えている」と答える内容である。同じ物（事象）でもそれをどう捉えるかは人によって千差万別であり、かといって一つだけが正解で他は間違っているとはいえない、という訓話である。

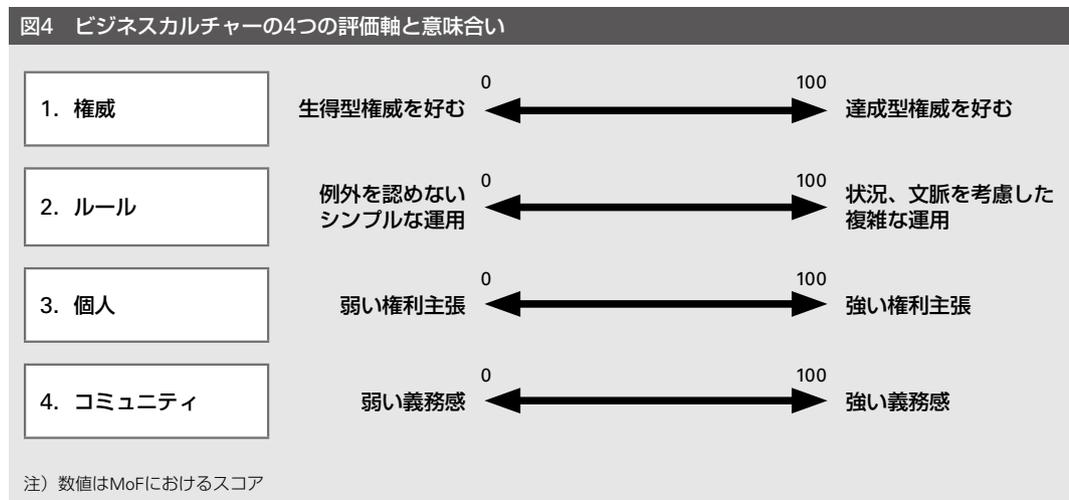
異なるビジネスカルチャーを持った人々にも、同様のことが当てはまる。各人が同じ目標（例：会社の業績向上）を持っていたとしても、それを達成するためのアプローチが各人によって異なり、他人が進めるやり方が気に入らずに衝突するという事は多々ある。しかし、自分のアプローチだけが唯一正しいと主張することは間違いである。世界には自分と異なるビジネスカルチャーを持った人間が存在し、そのカルチャーは別の国や企業では大勢を占めているケースもあるという基本認識の下、お互いの類似点と相違点を理解し、尊重しながら協力していくことが重要ではないだろうか。

さらに留意すべきは、相手のビジネスカルチャーだけを見た一方向的な議論にならないようにすることである。一番重要なのは、実は自分自身を客観視することであり、自分の心ぐせや振る舞いに気付くことによって、相対的な意味で相手のビジネスカルチャーを理解することであろう。

1 ビジネスカルチャーの4つの評価軸

ビジネスカルチャーの評価軸を考えるにあたっては、家族構造とその価値観が参考となる。なぜなら家族は世界中どこにでも存在しているが、その構造（例：親子関係や兄弟姉妹関係、また親類縁者との関係性）は多種多様であり、価値観も家族によって異なり、それはビジネスカルチャーにも色濃く反映されていると考えられるからである。

以下、ビジネスカルチャーを構成する重要な4つの軸について説明するが、このフレームワークは、オランダのCMC社が開発した「モデル・オブ・フリーダム」(MoF)を参照している^{注1}。4つの軸はすべて0～100の



スコアで評価されるが、スコアが高いほど良いという意味ではない（図4）。

(1) 「権威」軸（「達成型権威」重視か「生得型権威」重視か）

どのような相手に対して権威を認めるかという軸で、2つの考え方がある。1つは相手が達成した事柄を基準に権威を認める「達成型権威」で、もう1つは相手が保有するタイトル（役職）、あるいは相手が何者かを基準に権威を認める「生得型権威」である。

達成型権威は、ある社員がヒット商品を開発した、あるいは過去最高の営業実績を達成したなどの理由で同僚から尊敬されている、というようなものである。「何者か」ではなく「何を成し遂げたか」という点で権威を認められる。家族の中でいえば、たとえば高校生の息子がパソコンに一番詳しく、大概のトラブルは対処できる、という場合に、その息子は家族内でパソコンの権威と見られるようになる。

他方、生得型権威とは、家族内の父親、母親のように、そのもの自体が権威として尊敬されているもので、会社内でいうと役職の持つ意味がこれに近い。新入社員からすれば、社長が過去何を達成したかは知らないけれども、「社長」というタイトル自身が権威となるような例である。

権威軸のスコアが高いほど達成型権威を重視するカルチャーで、スコアが低いほど生得型権威を重視するカルチャーを意味する（繰り返しになるが、スコアが高いから良いというものではない）。もしスコアが中間（50点）の場合は、両方のスタイルの権威を等しく尊重するという意味になる。

この軸は各人のリスク指向も表している。生得型権威を重視するカルチャーでは、リスク（および責任）は上司が取る。つまり最後は「父親・母親」である上司が成果に対して責任を取り、「子供たち」を守る、というようなカルチャーである。他方、達成型権威を重視するカルチャーでは、リスクは社員一人一人が取る。失敗すれば自分の責任だが、成功すれば自分の権威を高めることにつながる。実力主義の下、上司が頻繁に替わる可能性もあることから、生得型権威とは異なり、上司は自分を守ってくれる存在とは見られない。

(2) 「ルール」軸（「例外を認めないシンプルな運用」か「状況、文脈を考慮した複雑な運用」か）

規則の解釈や運用にあたって、どれだけ文脈を考えるかという軸である。一方では、例外や文脈を考慮しない「シンプルな運用」を好むカルチャーがあり、低いスコアで表される。他方では、その時々に応じた状況や文脈でルールの適用を変える「複雑な運用」を好むカルチャーがあり、高いスコアで表される。こういう状況であなたはどうしますか、と質問されると「状況によります」「もう少し情報が必要です」という答え方をするカルチャーである。

家族を見ても、それぞれの家族は独自のルールを持っている。たとえば門限や支出のルール（どういう用途にどのくらいの上限額を使ってよいか）などであるが、これらのルール運用は家族によって異なる。例外を一切認めない家族もあれば、状況によって例外を認めるような運用を行う家族もある。

注意しなければならないのは、ルール自身の複雑さ（煩雑さ）とは関係がないことである。分厚いルールブックを作っているのに、「複雑な運用」を好むカルチャーであるという意味ではなく、ルール自身の運用にあたって状況や文脈をどれだけ考慮するかを意味している。

意思決定面で見ると、複雑な運用を好むカルチャー（高いスコア）は、思考や分析に多くの時間を掛ける傾向がある。文脈を重視するため、より多くの情報が欲しいと思うのである。また、失敗に対する許容度が低いことも意味する。多くの情報と時間を費やしたのだから失敗は許されないのである。反対に、シンプルな運用を好むカルチャーでは、思考や分析にあまり時間を掛けず、やってみてから考えるという行動重視の特色がある。当然失敗に対する許容度は高い。

(3) 「個人」軸（どの程度自分の権利や意見を主張してもよいと考えるか）

意見表明や権利の主張をどの程度するか示した軸である。この軸のスコアが高い人ほど、自分の立場や年齢などにかかわらず自己主張が強い傾向にある。ここで注意しなければならないのは、自己主張が強いことは必ずしも「自己中心的」と同じではないことである。人間はそれぞれ平等だが、同時にユニークな存在であるという信念の下、他人の異なる主張も尊重する。会議の場での表立った意見の対立もそれほど苦にせず、むしろ異なる意見を出すことこそがグループ全体への貢献になると信じている。平等主義者でもあるため、コミュニケーション・スタイルはどちらかといえばカジュアルで、職場の同僚に対し

てはファーストネームでお互いを呼び合い、敬称をつけて相手を呼ぶことに心理的な抵抗感を持っている。家族構造で見ると、相続について兄弟間の均等配分（平等性）が支配的な価値観となっている国ではこのスコアが高くなる傾向にある。

反対に、この軸のスコアが低い人は、意見の主張をあまりしない傾向にある。この背景には、組織内での序列が考慮されていて、会議などのオープンな場では、自分が認識している序列関係に従い、自分よりも高い序列の人が同席していると感じる場合は自己主張を控える傾向がある。序列が重要なため、コミュニケーション・スタイルはフォーマルで、序列関係に従い敬称や言葉遣いを変える。家族構造で見ると直系家族（長子がすべてを相続する兄弟間での不平等が前提となっている家族）が主流の国や、日本のように直系家族の伝統が長年続いていた国でよく見られる傾向にある。

(4) 「コミュニティ」軸（組織内で義務をどの程度果たすべきと考えているか）

組織内で各人がどの程度義務を果たすべきと考えているかを示した軸である。この軸のスコアが高い人は義務感が強く、自分の関心よりも組織を優先し、自分の得手不得手にかかわらず組織が必要としている役割を果たそうとする。「われわれ」という意識が強く、互いに助け合うメンタリティがある。自己犠牲の精神も持ち合わせているが、いき過ぎるとプライベートライフが全くない状況に陥る。

他方、この軸のスコアが低い人は、組織内での義務履行をそこまで優先せず、ワーク・

ライフバランスを重視する。また各人は自分が得意とすることを高いパフォーマンスで行うことが最も重要だと考えているため、得手不得手にかかわらず、組織が必要とする役割をこなすことについては否定的な感情を持つ。

2 ビジネスカルチャーの4つの型

MoFを用いたビジネスカルチャー診断は多くの国で実施されているが、それによれば各人のビジネスカルチャーにはいくつかの典型的なパターンが存在している。具体的には、前述した4つの軸のスコアを上下左右にレーダーチャートの的に図示することで、各人のビジネスカルチャーを映し出すことができるが、その形状から4つの「型」が抽出される(図5)。すなわち、図中の上、下、右、左のどの面積が最も大きいかによってそれぞ

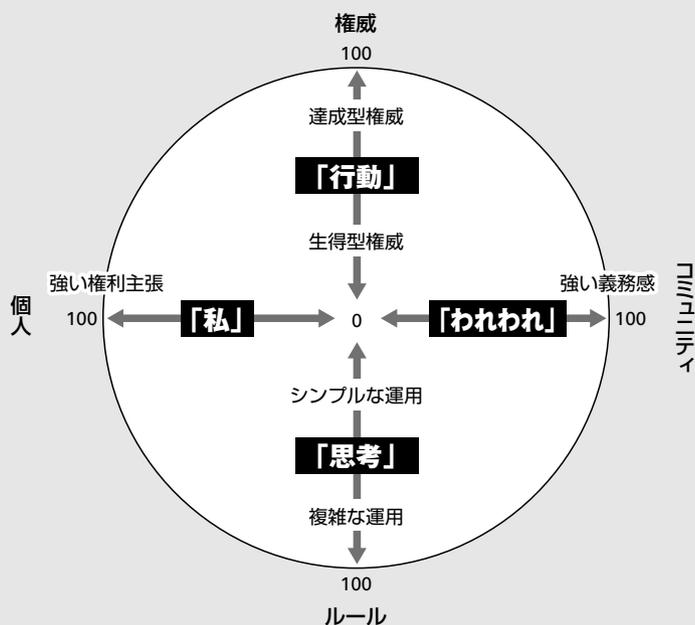
れ特色あるビジネスカルチャーを形成しているのである。以下、4つの型について概説する。

(1) 行動重視型カルチャー

図6のレーダーチャートのように、上部分の占める面積が大きいプロファイルを「行動重視型カルチャー」と呼ぶ。達成型権威を好み(権威軸のスコアが高い)、シンプルなルール運用を好む(ルール軸のスコアが低い)という特徴が組み合わさっている。国でいうと、米国や英国、アイルランド、オーストラリアなど、英語圏の国でこの型に属する人がよく見られる。

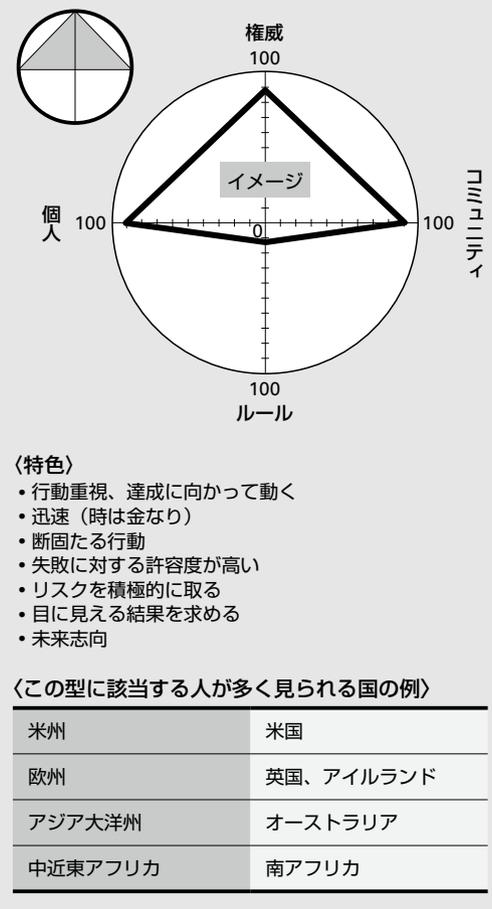
この型の特色としては、文字通り行動を重視したカルチャーのため、目標達成のための意思決定や行動が早い。リスクを積極的に取り、失敗は起こるものという前提で動いてお

図5 4つの評価軸をレーダーチャートの的に図示する



出所) CMC社のMoF説明資料より作成

図6 行動重視型カルチャー



り、むしろ成功の近道は早く失敗することだと考えている。目に見える成果を求めている、過去を振り返るというよりは未来志向である。

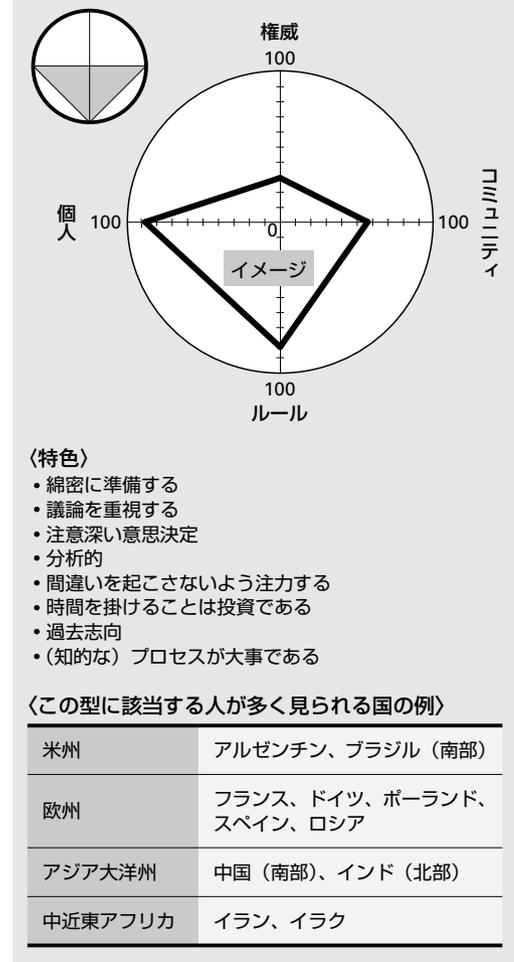
行動重視型カルチャーの典型国である米国では、イメージで示したように個人軸（権利）とコミュニティ軸（義務）の両方のスコアが高い人がよく見られる。つまり、権利の主張もするが組織での義務履行も同時に重視するビジネスカルチャーが存在することを意味する。権利の行使と義務の履行は必ずしも相反するものではなく、両方を重視するビジネスカルチャーもあり得ることを意味している。

(2) プロセス重視型カルチャー

図7のレーダーチャートのように、下部分の占める面積が大きいプロファイルを「プロセス重視型カルチャー」と呼ぶ。フランス、ドイツ、スペイン、ロシア、ポーランド、イラン、イラク、アルゼンチン、ブラジル（南部）、中国（南部）、インド（北部）などでこの型に該当するビジネスカルチャーを持つ人がよく見られる。

この型の特色としては、準備に時間を掛け、議論を好む。失敗を避けるために意思決定は慎重に行われ、分析的である。時間を掛

図7 プロセス重視型カルチャー



けることは投資であると考え。権威軸のスコアが低く（＝生得型権威を好む）、部下を守るような親分肌の上司が好まれる。どちらかといえば過去を向いていて、人間関係は時間を掛けて信頼を構築する。そしてプロセスを重視する。「思考重視型カルチャー」とも呼ばれる。

(3) タスク重視型カルチャー

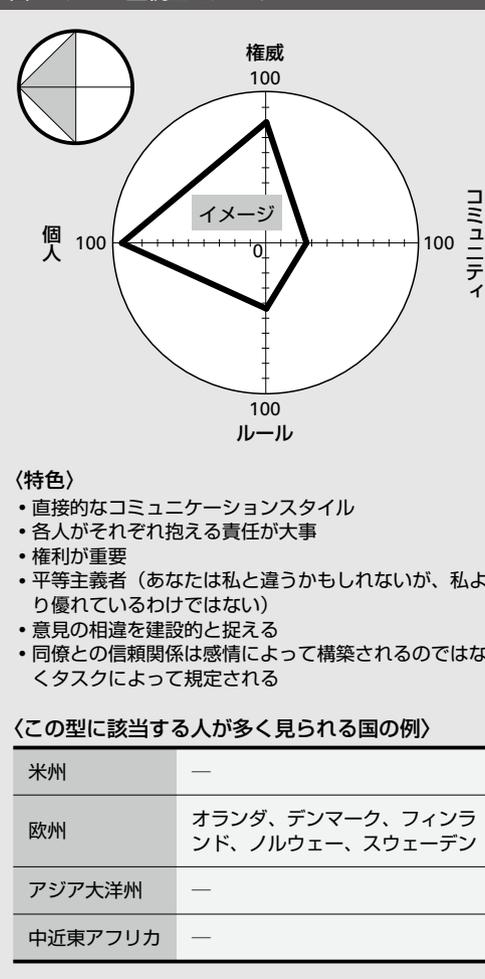
図8のレーダーチャートのように、左部分の占める面積が大きいプロファイルを「タスク重視型カルチャー」と呼ぶ。国でいうとオランダや北欧諸国でこの型に該当する人がよく見られるが、逆にいうと他の国々ではこの型のビジネスカルチャーを保有している人はあまり見られない。

この型の特色としては、個人主義が強く、自身に与えられたタスクによって他人との関係を規定する（注：家族や友人との関係構築の話ではなく、あくまで仕事上の関係構築についてである）。なお、タスクとは具体的な業務を意味していて、ジョブ・デスクリプション（職務記述書）に記述されている自分の担当業務を指す。

コミュニケーション・スタイルは直接的で、回りくどい表現は用いず、情報共有の対象相手や頻度も必要最低限になる。どちらかといえば達成型リーダーシップを好むため（権威軸のスコアが高い）、各人が自分の行動に対して責任を取る。人間の平等性に対して強い信念を持っているため序列意識が薄く、そのため会議などの公式な場でも臆せず発言する。

同僚に対する信頼は感情面から発生するのではなく、予測可能性から生まれる。言い換

図8 タスク重視型カルチャー



えると、業務でスムーズな連携ができる同僚は信頼に足る相手だということになる。そのため、自分の業務に関係している同僚が、自身のタスクをしっかりとこなしている限りは、相手の性格の良し悪しに関係なく協力関係を築ける。タスク、あるいはプロジェクトが終われば、その同僚との関係も終わる。

コミュニティ軸のスコアが低く、たとえば会社の繁忙期に多くの同僚が残業している場合でも、自身のタスクが終われば気兼ねなく帰宅するため、コミュニティ軸のスコアが高い人間からすると協調性に欠けると非難され

るか、ワーク・ライフバランスが取れてうらやましいと思われる。

(4) 役割重視型カルチャー

図9のレーダーチャートのように、右部分の占める面積が大きいプロファイルを「役割重視型カルチャー」と呼ぶ。日本をはじめとした東アジア、東南アジア諸国や南欧、中近東、アフリカなどでこの型に属する人がよく見られる。4つの型の中では世界的に最も広範囲に見られる。

この型は、個人軸のスコアが低くコミュニティ軸のスコアが高いのが最大の特徴で、自

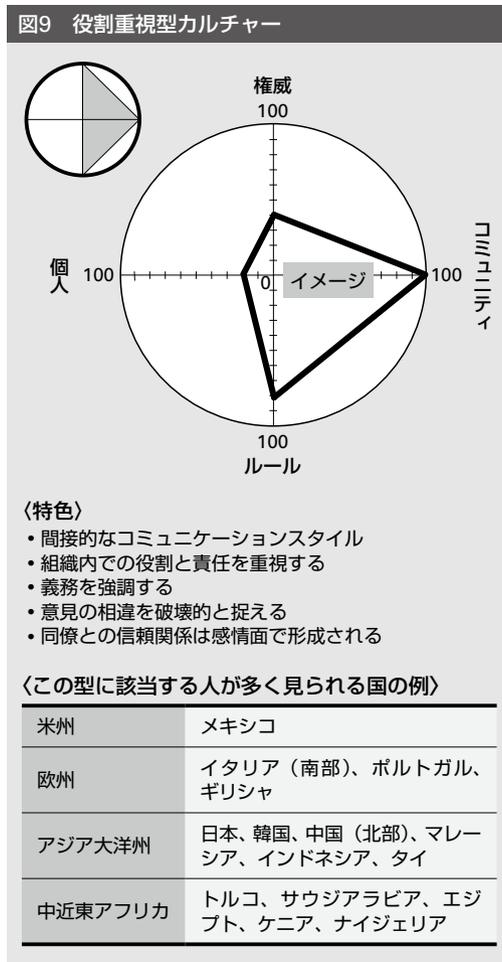
己主張はあまりしないのに加えて、組織内での自分の役割と義務を重視する。役割はタスクと異なり、組織内での他人との相対的な関係性を意味する。この関係性は「立場」と言い換えてもよく、部長、課長のような役職をイメージすればよい。

前述の「タスク重視型カルチャー」では職務記述書に従って業務を行うが、役割重視型カルチャーではタスクはむしろ曖昧で、状況によってさまざまな業務をこなすことが求められる。上司から突然、やったこともないような新しい業務が降ってきてでも対応しようとする。権威軸のスコアはどちらかというとも低くなることが多く、達成型権威よりも生得型権威を好み、親分肌で自分たちを守ってくれる上司を好む傾向がある。

組織として一枚岩であることが大事なため、意見の相違や衝突は組織を乱すものとみなされる。組織内での情報共有が重視され、その対象者が広く、共有の頻度も高い。そのため、合意形成には時間が掛かり、合意形成のプロセス自体も重視する傾向がある（どちらかといえばルール軸のスコアが高くなる）。同僚や仕事相手との信頼関係の構築も時間を掛けて行われ、その信頼関係は感情面で形成されている。

3 ビジネスカルチャーの典型的な衝突ストーリー

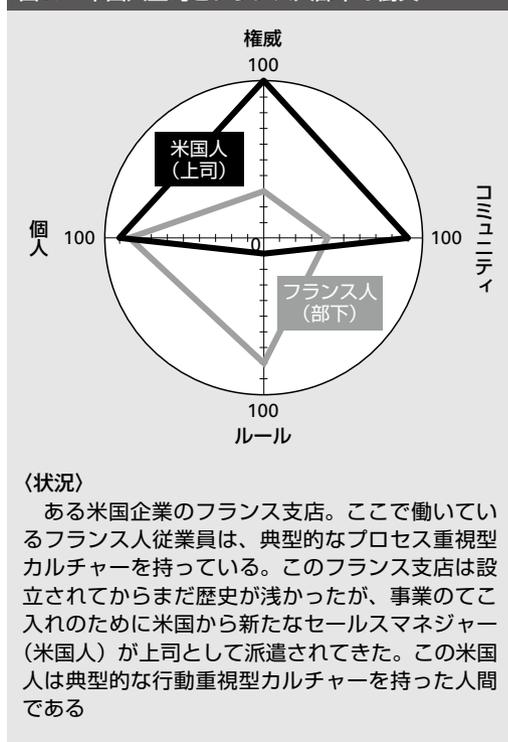
2人ないしは複数人のビジネスカルチャーをレーダーチャートのように可視化し、どれだけ重複部分があるかを見ることで、ビジネスカルチャーの相性を視覚的に理解できる。そこには先述の4つの型から明らかのように、相性の悪いビジネスカルチャーの組み合



わせがある。すなわち、①行動重視型カルチャーvsプロセス重視型カルチャー、および②役割重視型カルチャーvsタスク重視型カルチャーの対立である。具体的にどのように衝突するのかを、MoFを適用した実際の例を基に紹介しよう。

ケース1 行動重視型カルチャー（米国人上司）とプロセス重視型カルチャー（フランス人部下）の衝突

図10 米国人上司とフランス人部下の衝突



米国人（上司）のフラストレーション

私がフランス支店に就任してすぐに気になったのは、会議の長さである。議論すること自体はいいのだが、議論自体が目的化していると感じるのである。何よりもストレスを感じるのが、翌日の会議でも前回と同じ議論を

蒸し返す人間がいることであった。

米国での成功事例を伝えても反応は芳しくない。フランス市場は米国市場とは全く異なると強く信じているため、どうやら試そうという気もなさそうである。あまりにも特殊性に焦点を当て過ぎていて、米国市場との共通点があることを全く認めようとしないのである。特殊性という意味では、顧客との契約書のひな型もフランスは独自のものを作っているし、製品に関しても、小口顧客に対してすら簡単にカスタマイズ要求に応じてしまい余分なコストを掛けるなど、効率性という概念が欠けているとしか思えない。米国や英国で展開している標準パーツをもっと使うよう強く働きかけないといけないだろう。

また、フランス人従業員は自主性に欠けると感じる。長い会議を経て決定した事項でも、自らイニシアチブを取って行動するというよりは、「上から命令されて」やっている印象を受けるのである。順調に進んでいないときの言い訳も長くて聞いてもらえない。さらに、チームワークにも欠けている印象を受ける。セールス活動が佳境を迎えている時期にもかかわらず、ほとんど残業をせず帰宅してしまう。米国でも家族は大切にするが、企業人としての義務をもう少し果たすべきである。

フランス人（部下）のフラストレーション

新しくやってきた米国人上司は、フランス市場の特殊性を全く理解しようとしなない。フランスはその発展の歴史から、地方によって異なる複雑な流通構造を抱えているため、単一の施策でフランス全土のセールス活動を行おうとするのはナンセンスで、試す価値もな

い。まして、国土の大きさや顧客構造も全く違う米国の成功事例など、何の役にも立ちもしないということを理解できないのだろうか。徹底的にデータを分析して、顧客ごと、地域ごとのきめ細かなセールスプランを作ることこそが大事である。会議では「Just do it!」と叫んでいるが、深く考えずに顧客を訪問すれば私たちは愚か者だと思われるだろう。

先週末、この米国人は自宅でのハウスパーティーを開催してわれわれとの懇親を図ろうとした。意図はよく分かるのだが、家族との時間を削られることには抵抗感があったし、友人とならまだしも、まだよく知らない新上司とのパーティーではくつろぐこともできなかった。

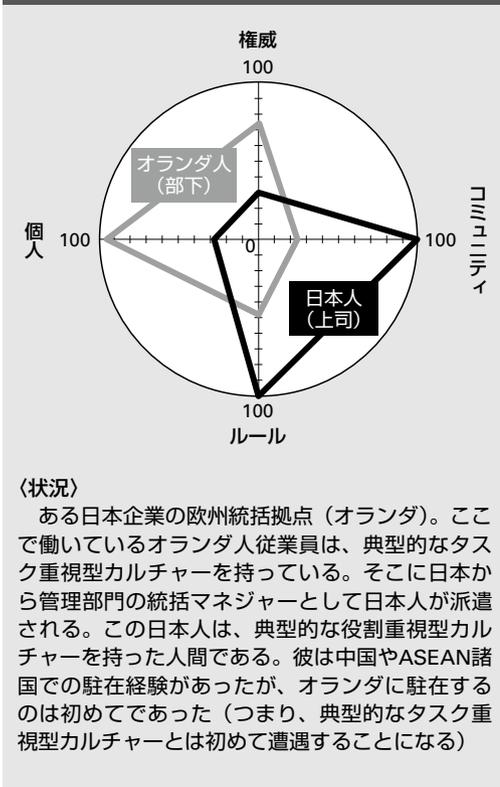
この米国人には、どちらかという友人のように接してくるところにも強い違和感がある。上司たる者、威厳を持ってもらわないと困る。従業員の自主性を常に強調しているが、事業計画がうまくいかなかった場合に、米国本社から私のことを守ってくれる存在なのかは疑わしく、信頼できる人物とは思えない。

ケース2 役割重視型カルチャー（日本人上司）とタスク重視型カルチャー（オランダ人部下）の衝突

日本人（上司）のフラストレーション

オランダに着任して、すぐにフラストレーションが溜まった。最大の理由は、部下のオランダ人が経過の報告や相談を全然してこないからである。私から催促しないと報告しないし、自分以外にも情報を必要としている人間がいるのに、情報を共有しないのである。

図11 日本人上司とオランダ人部下の衝突



確かに彼自身の仕事は進んでいるようだが、何も報告がないと私が本社から質問されたときに進捗を報告できないではないか。

日々の報連相（報告・連絡・相談）はほとんどない代わりに、会議の場ではものすごく発言する。自分の意見を言うことはもちろんいいことだが、言い方が直接的過ぎるし、短く済むことを長々と話していて、時間の無駄も甚だしい。日本から役員が来ている場合でも遠慮なく発言していて、もう少し立場をわかまえるべきである。立場をわかまえるという意味では先日、廊下で私のことをいきなりファーストネームで呼んできたのには怒りを超えて驚いた。日本企業に勤めているのだから、同僚同士の礼儀についてしっかり教育しないといけない。

チームワークの欠如も問題である。お互いをよく知ることこそが組織の円滑な運営に欠かせない要素であるにもかかわらず、アフター5の付き合いはほとんど断られてしまう。さらに年度末の繁忙期など、忙しいときに助け合うことで絆も強まるというのに、自分の仕事が終わるとさっさと帰宅してしまうのだ。家族が大事なのは理解できるが、これではチームの信頼感もなかなか醸成されないだろう。

オランダ人（部下）のフラストレーション
今回やってきた日本人マネジャーはやたらと途中経過を報告するように言ってくるが、極度の心配性なのか、あるいは私に不信感を持っているのだろうか。私は自分に課された仕事をしっかりこなしているし、分からないことがあったら相談するつもりだ。情報共有のために多くの同僚にメールをccしろと言われるが、その理由が理解できない。もし私が逆の立場だったら、そんなメールを受け取っても迷惑なだけだろう。

先日、うっかり日本人マネジャーを名前で呼んでしまい、かなり不機嫌そうな顔をされてしまったが、あれは確かによくなかった。ただ、私としては相手によって呼び方を使い分けなければならないというのは、とても面倒でフラストレーションが溜まる。

日本本社から役員とスタッフが出張してきたときの会議では、役員以外の日本人社員は全然発言をしていなかった。会議に参加しているのに何の発言もしないとは何のために参加しているのだ。メモだけとっている日本人スタッフもいたが、それならわざわざオランダに来る必要はないし、出張費のムダではな

いか。

また、この日本人マネジャーはアフター5の付き合いや、皆で徹夜して苦勞を分かち合うことがチームワークの絆を強めると言っているが、これも理解不能である。強いチームとはF1のピットクルーのような集団であって、各人が自分に課されたタスク（タイヤ交換や給油など）を最高のパフォーマンスで行っている集団こそが強いチームなのである。酒を酌み交わすのは勝利のお祝いのためであって、各人の業務パフォーマンスを上げるためではない。

以上、2つの例で4人の心境を描写したが、どのような印象を持たれたであろうか。どちらかの人物に強い共感を覚えた方もいるだろうし、両方の心境にある程度共感できた、という方もいるかもしれない。ビジネスカルチャーの衝突は、軽微な場合は単なる違和感を覚えるだけだが、重大な場合は、未知の価値観に遭遇したときの恐怖心や、自分の価値観を侵犯してくる相手に対する拒絶心となって表れるだろう。

そういった衝突は、外国企業のM&Aにおいては、ひどい場合には個人間を超えて組織的な感情の衝突となり、業績悪化の隠れた主要因として最後にはM&Aの解消につながるケースすらある。このような事態を避けるための第一歩は、各人が自分のビジネスカルチャーを客観視しながら、世界に存在する他のビジネスカルチャーを知ることしかない。未知のものは恐ろしいが、それが既知になれば恐怖は軽減するのである。

IV 多様なビジネスカルチャーを融和させる

1 欧州機械メーカーの事例

ビジネスカルチャーの融和に取り組んでいる、ある欧州の機械メーカーの例を紹介する。このメーカーは近年外国企業のM&Aに積極的に取り組んでおり、フランス企業、米国企業、日本企業などを買収し事業を拡大している。現在は機能別に多国籍チームが組成されており、世界のグループ会社に散在する同じ機能（例：開発、生産、IT）の社員がチームを組むことが増えている。さらにグループ企業間の人材交流も盛んになり、同じ職場に多国籍の人材が席を隣にして仕事をするようなケースも増えている。

興味深いことに、この機械メーカーは4つの異なる型のビジネスカルチャー（行動重視型、プロセス重視型、タスク重視型、役割重視型）が支配的なグループ会社を抱えていて、ビジネスカルチャーの世界的な版図を内包しているといってもよい。そのような状況下で、現時点ではビジネスカルチャーの大きな衝突には至っていないが、将来的な大衝突を予防すること、またグループ内の多国籍社員相互の理解と尊敬が事業推進上不可欠という判断のもと、MoFを用いたビジネスカルチャー研修を実施することになった。また研修を開始した時期に、ちょうど新しいコーポレート・ウェイが策定されたことから、これを「共有理解」として海外のグループ企業に浸透させることも狙いの一つとなった。

「共有理解」は重要なキーワードである。すなわち異なるビジネスカルチャーを持った社員がコーポレート・ウェイを文章で読んで理

解したとしても、実際に取られる行動は全く違う可能性があり、そうなると共有された理解と呼ぶことはできない。たとえば、先ほど紹介した日本人上司とオランダ人部下の衝突のように、「チームワークの強化」という文章を読んで起こす行動は互いに違う可能性がある（懇親会の開催をイメージする役割重視型カルチャーと、自分のスキル強化をイメージするタスク重視型カルチャー）。ゴールが一緒でも、そこに至る道のはビジネスカルチャーによって違って来る、ということを各人が理解し、道のりについても議論することで、本当の意味での共有理解になるのである。

2 ビジネスカルチャーの相互理解と融和への取り組み

この欧州機械メーカーでは、ビジネスカルチャー理解の研修を世界中の拠点で実施している。各拠点での研修には、自国籍の社員だけでなく、他のグループ企業からの多国籍人材も意図的に参加させている。研修の前に各人がMoFのフレームに則って自分自身のビジネスカルチャーを診断する。そしてその診断結果を持って集合研修に参加する。

一回の集合研修の人数は10数人と少人数制をとっているが、たとえばグループ企業の一員である日本企業での集合研修では、日本人を含めて5カ国のグループ社員が参加した。研修は2日間行われる。初日はビジネスカルチャーについての講義形式が中心となり、リーダーシップやコミュニケーション、意思決定など多様な面で、異なるビジネスカルチャーを持った受講生が異なるスタイルを好んでいることを互いに紹介してもらうなど、多国

籍人材間での相互理解を深めさせる。

2日目は受講生による演習が中心となる。演習の一つでは、各人にあえて自分とは真逆のビジネスカルチャーを持つ人物を演じるように指導し、模擬の経営会議に参加させる。たとえばタスク重視型カルチャーを持っている人には役割重視型カルチャーの人物を演じてもらい、プロセス重視型カルチャーを持っている人には行動重視型カルチャーの人物を演じてもらうのである。

このロールプレイは非常に大きな効果をもたらす。文字通り演じている人物の気持ちが多少なりとも分かるようになる。演じている対象者のビジネスカルチャーに共感を持つようになれば大成功であるが、そこまで至らなくとも、どのような心理状態、価値観でビジネスを行っているか体験を通じて理解することで、未知であった異なるビジネスカルチャーに対する恐怖心や拒絶心はだいぶ消えていくのである。これが研修の1つ目の目的で、マイナスの状況をゼロベースにまで引き上げる作業といってもよいだろう。

もう一つの演習では、企業グループ内に存在する多様なビジネスカルチャーを融和させることで、チームや企業全体がどう進化できるかを参加者に考えさせる。これは研修の2つ目の目的で、ゼロベースからプラスの状態に持っていき、つまりビジネスカルチャーのシナジー効果をどう生み出していくか考える作業であり、これこそが異文化協調力といえるだろう。

この企業の場合、親会社ではタスク重視型カルチャーが支配的な価値観であるが、タスク重視型カルチャーのやり方を世界のグループ会社に押しつけることは得策とはいえない

い。タスク重視型カルチャーは、規定されたタスクを効率的にこなすことにかけては優位性があるが、新規事業開発などタスク自体がまだ曖昧な状況下では、柔軟な役割分担が可能な役割重視型カルチャーの方が効果的である可能性が高く、行動第一でスピードと実験の積み重ねを重視する行動重視型カルチャーの要素も必要となるかもしれない。そのためこの演習の中では、状況に応じてそれぞれのカルチャーが持つ強み、弱みを議論し、グループ全体として今まで以上の強みを発揮するための案を考えてもらうのである。

この機械メーカーでは現在も研修が進行中であるが、このような研修をグループ企業内で地道に進めていくことで、各社員の異文化協調力を高めることを目指している。

V 異文化協調力を グローバル経営の強みにする

1 カメレオンのような組織へ

これまで、典型的な日本企業は同質的なビジネスカルチャーを強みとしてビジネスを進めてきた。社員間のコミュニケーションの仕方や、意思決定のアプローチなどが似通っていれば、あうんの呼吸で仕事をすることも可能だし、何より同じビジネスカルチャーを持っている人に囲まれているだけで安心感がある。しかし日本企業の近年のグローバル化は、異質なビジネスカルチャーを持つ多国籍人材との協業を余儀なくしている。そのような環境下では、ビジネスカルチャーの同質化には限界があるし、むしろ異文化協調力を磨くことで強みにするという発想が必要であろう。

ビジネスカルチャーは多様であり、本質的に良し悪しはない。しかし前述したように、その企業やチームが置かれている状況によっては、自分たちが本来持っているビジネスカルチャーよりも優れたアプローチを提供してくれるカルチャーが存在する可能性がある。

事業環境変化のスピードが速くなっている昨今では、スピード力を提供してくれる行動重視型カルチャーは大きな推進力となるだろう。しかし社会のセーフティネットがなく、一度の失敗で二度と立ち上がれないような事業環境の国にいる会社の場合は、むしろプロセス重視型カルチャーを主流にすべきかもしれない。

またある国の顧客企業のビジネスカルチャーが自社と明らかに異なる場合は、その顧客のビジネスカルチャーを少なくとも理解し、場合によってはビジネスのやり方を合わせる必要が出てくるだろう。そのため単一の色しか出せない組織ではなく、カメレオンのように状況に合わせて多様なビジネスカルチャー色を出せる組織こそが強い組織だといえるのではないか。そしてその根幹には、世界の多様なビジネスカルチャーを理解し、相互に敬意を表せる社員が組織のDNAとして存在している必要がある。

2 経営トップとビジネスカルチャー

最後にビジネスカルチャーに影響を及ぼす経営トップの役割について述べたいと思う。経営トップは異質なビジネスカルチャーを会社に持ち込むことがある。たとえばある日本の食品メーカーでは、新社長が自分のことを社長ではなく「さん」づけで呼ぶよう社内に伝えているという。これをMoFのフレーム

で考えると、権威軸においては生得型権威から達成型権威へのシフトを試みていると同時に、個人軸のスコアを高めて各人の平等性や社員の積極的な発言を促そうとしていると解釈できる。そのため、会社全体としては行動重視型カルチャーもしくはタスク重視型カルチャーの要素を強めようとしていると想像できる。

経営トップによる新しい人事評価制度の導入なども、価値観の伝搬という意味で社員のビジネスカルチャーを変える可能性がある。また倒産間際の会社に、外部からCEOが招聘され全く異なるビジネスカルチャーを強制的に注入するというのも米国ではよく見られる。しかし繰り返しになるが、絶対的に優れているビジネスカルチャーというものは存在しない。そのため、もし経営トップがこれまで自社で主流だったビジネスカルチャーを「悪」と見なして新しいビジネスカルチャーに変えようとしているのなら、それはこれまでのビジネスカルチャーが持っている利点を失うという意味で危険である。

ビジネスカルチャーをサッカーのフォーメーションで例えてみよう。サッカーでは攻撃重視や中盤重視、あるいは守備重視など多数のフォーメーションが存在しているが、絶対的に優れているフォーメーションはない。確かに流行や監督の好みはあって、強豪チームが使っているフォーメーションは他チームでもはやる傾向にあるが、本質的にいえば、監督が自チームの戦力状況や戦う相手との戦力差などを総合的に勘案して、基本で使うフォーメーションを持ちつつも、複数のフォーメーションを状況によって使い分けるのが正しいやり方である。

企業においても、仮に経営トップが自社にとって主流となるビジネスカルチャーを変化させるよう試みたとしても、旧来のビジネスカルチャーを「悪」と見なして完全に排除するのではなく、組織が置かれている状況や事業内容によって、多様なビジネスカルチャーが持つ利点を柔軟に活用していくことが重要であろう。そしてそのためには、経営トップが率先して異文化協調力を向上させることがグローバル経営の強みにつながるのではないだろうか。

参考文献

- 1 “The Cultural Advantage”, Mijnd Huijser
- 2 “Managing Mindsets”, Mijnd Huijser & Danaë Huijser

注

- 1 モデル・オブ・フリーダム (MoF) は、オランダのCulture and Management Consulting (CMC) 社によって開発されたビジネスカルチャーを可視化するためのフレームワーク。欧州企業中心に経営幹部のリーダーシップ研修や海外駐在員のコーチングのツール、また外国企業のM&Aを行う際の「カルチャー・デューデリジェンス (買収先企業と自社のカルチャーの相性や衝突可能性を分析する)」ツールとして活用されている。日本企業の中では日産自動車、キヤノン、シマノ (いずれも欧州本社) での導入実績がある

著者

森 健 (もりたけし)

野村マネジメント・スクール上級研究員

専門はグローバル事業環境分析、ビジネスカルチャー分析に基づく多国籍チーム運営