

第3部「国際化時代に対応した人材開発」 に関する文献サーベイ

－ 内なる国際化と認識の問題 －

セイコーエプソン株式会社

社長室課長 柴田裕道

目 次

I	はじめに	159
II	5つの課題	160
	一企業の対応と研究動向一	
	1 グローバル・マネジメントの方法	160
	2 グローバル・アイデンティティの確立と浸透	164
	3 日本的経営と管理職・専門職の育成	166
	4 マージナル・マン（海外赴任者・帰国子女）の受容	168
	5 説明・説得ということ	171
III	内なる国際化へ向けて	174

I はじめに

ニューヨーク発005便、ロスアンゼルス発61便、ロンドン発442便、シンガポール発710便。1月中旬、成田空港に着くこれらの日本航空の国際線を「受験号」と呼ぶ。2月、3月に行われる日本の高校の入学試験を受けるために、世界中の国際空港から、15歳の少年少女たちが「受験号」に乗り込むからである。……

……

B子 2年前にニューヨークへ。すぐ日本人学校に編入して、受験勉強ひとすじでした。父も母も妹2人も、まだ3年はニューヨークに。メトロポリタン・ミュージアム？ ブロードウェイミュージカル？ エンパイヤステート・ビルディング？ いいえ、いち度も。マンハッタンにも行ったことはありません。

……

こうして成田空港北ウイングから、受験生たちは、東京近県へと散っていく。

出発便のほうへ回ってみる。昨日まで、3ヵ月、または1ヵ月の泊まり込み英会話特訓塾でしごかれた大手商社、銀行、メーカーなどの海外駐在員たちが、高い志と、漠たる不安を胸に、世界各地へ飛び立って行く。

成田空港の北ウイングと南ウイングで繰りひろげられるこうした光景は、海外帰国子女の置かれている奇妙な状況を象徴的に物語っている。と同時に、彼らの父親の、海外駐在員の立場をも、象徴している現象のような気がしてならない⁽¹⁾。

大沢周子『たったひとつの青い空－海外帰国子女は現代の棄て児か』より

国も企業もあげて国際化への対応を急務とし、英会話学校も大盛況というのが「国際国家」日本の現状なら、小さな親善使節といわれる海外駐在員の子供たちに異文化体験を拒否させ、日本の受験のことだけを考えさせているのも、また現実の日本の姿である。

この論文では、こうした国際化の陰の部分、すなわち建て前として語られる国際化からは見落とされる部分をも視野に入れたと考えた。国際化がはんらんする一方で、それとは逆行する動きがあるのではないかという懸念が私にはあるからである。

この論文の進め方としては、まず国際化の進んだ企業が直面する課題を提起し、それに対しどのような研究、分析がなされているかを対比する、という方法をとった。それは私が企業に働く者であること、現実を直視し、現場に根ざした分析、問題提起をしたいと考えたことによる。しかし分析はあくまで根源的にラディカルにと試みた。

また「直面する課題」には、企業の国際化と人材開発に関するすべての課題を対象とし

た。企業内教育と企業戦略がマッチしないといわれる今日⁽²⁾、あらゆる経営課題を自らにひきつけその対応を考えることこそ、今、人材開発部門に求められていると思ったからである。

Ⅱ 5つの課題

—企業の対応と研究の動向—

1 グローバル・マネジメントの方法

まず企業の国際化度を測る基準として、どのようなものがあるかをみてみよう。

アメリカの国際経営学者パールマッターは、本社経営者の「態度」に注目し、その観点から企業の国際化、多国籍化度を、本国志向（Ethnocentrism：E型）、現地志向（Polycentrism：P型）、世界志向（Geocentrism：G型）の3つに分類した。

本国志向の経営者は、本国人は優秀だが外国人は怠惰であり意欲に乏しいとみる。仕事の仕方も人の評価基準も「本国製」。わが社はアメリカの会社なのだから、世界各地の子会社のキー・ポストをアメリカ人がにぎるのは当然とする。アメリカの多国籍企業で、エスノセントリックな傾向がまったくない企業は存在しないという。

現地志向の経営者は、現地の事情は現地の人が一番よく知っているのだから、子会社は現地人にまかせた方がよいとする。優秀で信頼のおける現地人に経営をまかせ、利益があがっている限り本社は子会社の経営に干渉しない。このタイプはヨーロッパ系企業に多いという。

世界志向の経営者は、国籍のいかんを問わず、最適の人間を本社を含め世界中のどこにでも配置する。本社も子会社も、ともに世界志向であり、両者の協力により普遍的な基準を作成し、許容可能な現地修正をほどこす。世界志向型こそ多国籍企業の究極的かたちであるが、現実にはまれである。いかなる国民もエスノセントリックな傾向を容易に脱しえないし、異国人の間に信頼関係をつくりあげることも容易ではないからである。

しかし発展傾向としては、本国志向→現地志向→世界志向であるとパールマッターは論じている⁽³⁾。

小林規威は企業の国際化度の手がかりを、経営者のもつパースペクティブ（経営視野）の広がり、経営ロジスティックス戦略の有機的結びつきの強さに求め、次の5段階の分類基準を作成した。

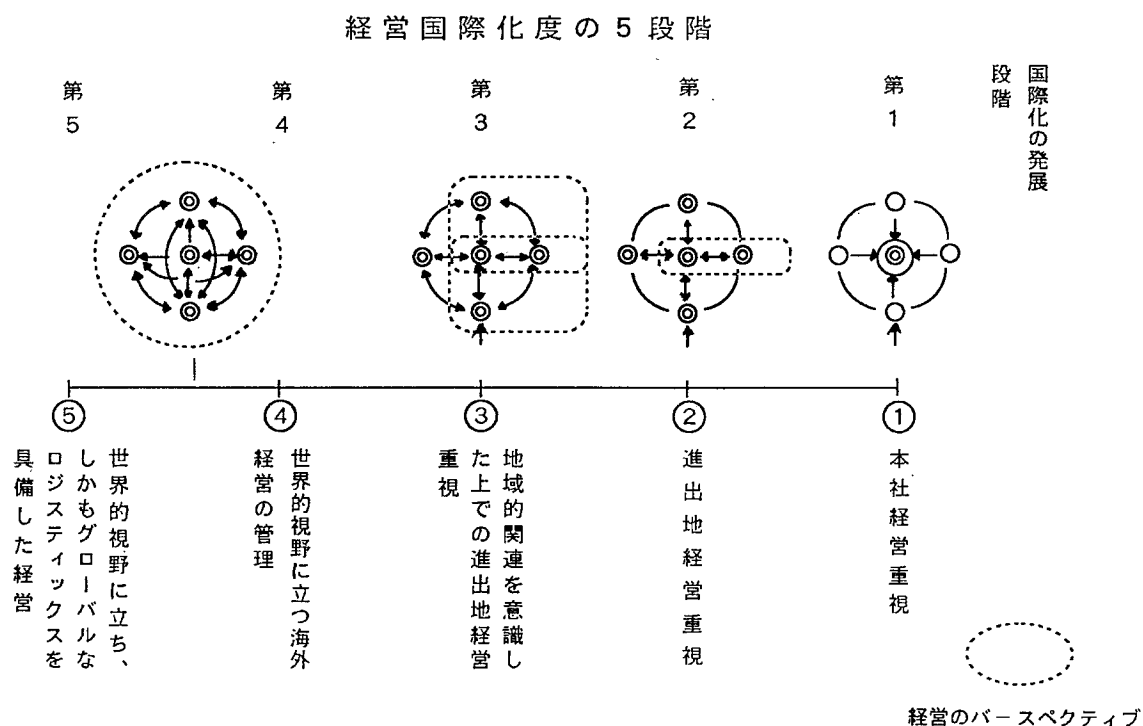
第一段階 本社経営中心の国際化——この段階で海外事業は、主として輸出の延長線上で展開される。

第2段階 進出地市場重視型の国際経営——輸入代替現地生産などがはじまる。

第3段階 進出地以外の第三国市場との結びつき、さらには地域的関連を意識した上で
の進出地重視型の国際経営——進出地における輸出オリエンテッドな産業への
参加や、国際的製造分業がはじまる。

第4段階 世界的視野に立つ海外経営の開始。

第5段階 世界的視野に立ち、しかもグローバルなロジスティックスを具備した経営の
展開⁽⁴⁾。



花田光世は、企業の国際化とは「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源の国際化であるとし、企業の国際化の進展を下図のように整理した⁽⁵⁾。

さて以上の分類によれば、日本企業の多くはまだまだ本国志向ではあるが、現地化も進展しつつあり、また一部の先進企業では世界化・他国籍化へ向けて模索の状況にあるといえる。その模索とは、世界統括本社機能のあり方、世界各地域管理の方法、そのもとでの現地化の進め方についてである。すなわちグローバル・マネジメントの方法に関する模索である。

たとえば地域管理の方法についても、いろいろな動きがある。ヤマハでは世界を4分割し、それぞれの市場に本社・本部機能を持たすという世界4本社制に踏み出した。海外子会社の株式は各地域本社が持ち、浜松本社が日本市場を担当すると同時に、海外3本社の

持ち株会社となるという⁽⁶⁾。しかし一方では、地域本社構想をたてながら撤退あるいは実施にいたらなかったり、また地域本社の機能を「現地法人の領域を侵さぬ範囲で」と制限した企業もある。その背景には「地域本社はもうひとつ本社ができるようなもの」という、現地法人からの強い反発がある。

ステージ	パターン	経営資源の主たる関心	組織特性	年代	人的資源の戦略的位置づけ		経営の特色
					日本人	非日本人	
第 1	輸出中心展開	モノ	輸出部	1960年代	語学重視	戦略的位置づけなし	無手勝流 試行錯誤
第 2	現地化展開	モノ + カネ	海外事業部	1970年代	専門能力		日本的現場中心主義の展開
	(1) 第一段階 (2) 第二段階	生産・販売・サービス拠点の確立・KD生産 生産・販売・サービス現地拠点の独立化		71～75 76～80	専門プロの派遣 専門プロが特定地域のスペシャリストへ	第一線監督者重視 権限委譲により現地人トップの選抜・育成へ	
第 3	国際化展開	モノ・カネ + モノ	海外事業部の既存事業部とのマトリックス的統合、海外人事課の設置	80～85	専門職としての国際経営者	ミドルの育成 スペシャリストの育成	戦略的人材開発 システムの確立
第 4	多国籍化展開	モノ・カネ・ヒト + 情報	海外事業部の独立、海外統轄・管理会社の設立	86～90	本社重役の国際経営者化	日本本社でも通用するオールラウンドプレーヤー	情報網の整備
	(1) 日本中心型多国籍化 (2) 世界地域事業本部制				“	“	
第 5	無国籍化	モノ・カネ・ヒト・情報 + 企業文化	柔軟性に富んだ世界的機動組織		日本人・非日本人の統合		企業のグローバルイゼーション

さてこうした企業のグローバル・マネジメントへの模索に対し、これまでの研究の多くは「より世界化・無国籍化へ」という、やや漠然とした指摘にとどまっていた。しかし最近では、グローバル・マネジメントの重要性の指摘とともに、もう少しつつこんだ分析もされ始めている。

石田英夫は、日本企業は海外子会社に権限を与えていないのではなく、そのコントロール・システムが明確になっていないことに問題があるという。

多国籍企業の本社が海外子会社を効果的に管理するためには、子会社のマネジメントに適材を得るとともに、有効なコントロール・システムを備えていなくてはならない。

日本企業は本国中心主義の管理をしていると言われるが、本当にそうだろうか。私の

みるところでは、日本企業の特徴は子会社に権限が与えられていないということではなく、本社と子会社の間の権限配分や子会社の業績基準がはっきりしないという点にある。子会社のマネジメントが専ら日本人である限り、それでも深刻な問題は生じないであろう。……しかし、子会社のキーポストに外国人を迎えるとなると事情は一変する。

……

……「我が社は、外国人に経営を任せてうまくいっている」と本社スタッフが自讃するようなケースで、コントロールの目がゆき届いておらず、“いいようにされている”場合もありそうだ。要するに海外事業のコントロールの国際化が日本企業の重要な課題となっているといえよう⁽⁷⁾。

また中谷巖は、国際化の進展の中で、安易な現地化は禁物であり、自社の強みの認識とその主張・浸透こそグローバル企業への道だととく。

企業が国際化し、多くの現地法人、生産基地をもつ多国籍企業に成長していくとき、最初にでくわす問題は、本国とちがう現地の風習やビジネス慣行、労使関係にいかに対応するかということである。そして、たいていの場合、「現地化努力」が必要になる。そのような「現地化」が徹底すればするほど海外進出は成功する、という考え方をもつ経営者も多い。

「現地化努力」はたしかに重要だ。……しかし、企業が「現地化努力」に傾倒するあまり、本社との「糸」が切れてしまうならば、世界戦略が失敗に終わることは目にみえている。

……

実際、海外で仕事をする場合、自分たちが日本で成功した仕事の仕方以外のやり方で、成功することなどほとんどありえないだろう。

……

結局、自企業のやり方、強みを十分認識したところからこそ真の「国際化」が始まるのではないか。現地の状況を勘案しつつ、重要な点では自社の強みを頑固に主張し、世界に浸透させることが、グローバル企業として成功する唯一の方法なのではないだろうか⁽⁸⁾。

だが日本人にとって現地化とは、ことのほか難しいようだ。東南アジアの日系企業と日本人を例に鳥羽欽一郎は、日本人は現地従業員との接し方を知らないと批判する。

言葉の問題や現地人スタッフの登用などの問題は、気がつけば直すこともできる。しかし、日本人自身が誰でももっていて、直すことのできないもっと重要な問題がある。それは、“現地の従業員とどう接するか”という人間関係の基本的な態度を、日本人が知らないし、またどうしていいか判らずにいる、ということである。東南アジアの多くの国々はかつて西欧の植民地であったが、たとえばイギリスの例にみられるように、徹底した間接的管理が行われた。つまり、自分たちは直接ことにタッチせず、ごく少数の選ばれた現地人をつかって管理したのである。したがって今日でも、西欧人は“白い顔”をもった全く別種の人間であり、たとえ何十倍の巨額の給料を同じ会社から受け取っていても、これは全く別世界の出来事と現地人はうけとめる。……

この点で日本人は全く違う。まず人種的に見分けのつかぬアジア人である。またとくに日本人の場合には、皮膚や目の色の同じこと、容貌の似ていることを理由に、現地人と同じ種類の人間であることを、ことごとに強調する。……どこでも日本人がよくとる態度は、“人種的に差がないから友人だ”といった親密ぶりを発揮することである。……しかし、ちょっと待ってほしい。こうしてひとたび友人同士として慣れきってしまうと、これまで植民地的な階層社会に慣れてきた現地の人々は、“それならばなにもかも同じだ”と考える。……一度仲間意識が生れると、こんどは管理者としての威信も失われて、命令し統制することが困難になってくる。……こうなると、「俺は日本人だ。お前たちを教えにきたのだ。俺は管理者だ。お前たちは従業員ではないか」といった、日本的優越感がでてくる⁽⁹⁾。

世界化の流れの中で、グローバル・マネジメントの方法についてのより具体的研究は、まだこれからといえる。現実の動きに根ざした一層の議論の展開がまたれるところである。

2 グローバル・アイデンティティの確立と浸透

グローバル・マネジメントと関連し、より国際化した企業で進められているのが、グローバル・アイデンティティの確立とその浸透である。成功事例として吉田工業、松下電器産業などをあげることができるが、ここでは本田技研工業の動きを紹介しよう。

今、我が社〔本田技研工業〕は、真の世界企業、つまり「その活動が地球規模で連動し、その存在が世界の人々から喜ばれ、同時にそこに働く人達が働きがいや誇りを持てる企業」となることをめざして海外事業を展開している。……

……〔そしてそのための〕1つの課題は、世界企業としてのホンダとは、どのような

会社でありたいかということである。

これまでも我が社は、いわゆる日本的経営を現地に移転しようと考えたことはなかった。……しかしながら、世界の隅々まで、ホンダという会社が存在する現在、世界企業ホンダとしてのアイデンティティを確立する必要があるのではないかということである。

今、ホンダ・オブ・アメリカでは、壮大な実験が行われている。アメリカ人従業員がホンダ・ウェイを学び、日本人従業員がアメリカン・ウェイを学ぶということである。世界各地でこのようなことが行われ、そう遠くない将来、日本で生れ育ったホンダ・ウェイが、世界中で受け容れられる新しい企業文化を創造し、真の世界企業としてのホンダ・アイデンティティが、確立するのではないかと期待している⁽¹⁰⁾。

またアイデンティティの浸透に関しては、丸紅、三菱商事、日本電気、本田技研工業などにおいて、コーポレート・カルチャー（企業文化）を身につけることを目的に、現地人幹部を日本本社に逆駐在させている⁽¹¹⁾。

一方、研究者のなかでもグローバル・アイデンティティの重要性をとく人が多くなってきた。

現地主義で知られるヨーロッパの多国籍企業、ユニリーバの経営者は次のように言う。「現地の最高ポストに就くためには、本社の基本的性格と方針を理解し、体得しなければならぬ。……経営者は決定に直面したとき、会社の方針を深い所で感知していなければならぬ。その感覚は、経験、指導、及び本社における個人的接触をとおしてのみ身につくのである。」と。多国籍企業の子会社の責任者は国籍を問わないが、上のような意味で企業の伝統・理念・方針を受け入れていなければならない。……これを企業文化の受容（corporate acculturation）と呼び、その重要性が強調されている⁽¹²⁾。

（石田英夫）

特に重要な点は、この〔無国籍化〕段階では企業文化が経営戦略上重要な武器となってくることである。全世界的にフレキシブルな機動性の高い経営を行っていくためには、企業活動の拠りどころとなる明確な、そして社員一人ひとりの行動を統制できる強さを持った経営理念、企業文化、経営方針の存在が前提になってくるのである⁽¹³⁾。

（花田光世）

また中谷巖は、日本企業は明確な個性と世界を貫く経営理念を持て、と論ずる。

それにつけても、日本企業はこれまで、大成功をおさめたといわれるわりには、世界的なイメージ（プロダクト・アイデンティティにせよ、コーポレート・アイデンティティにせよ）が希薄なのではなかろうか。これからの日本企業の課題は、はっきりした「個性」をもつということなのである。

このことと関連するのは、世界を一本の糸で貫くような明確な「経営理念」がどうしても必要になるということであろう。同質社会のなかでは、経営理念はシンボリックな役割を果たせばよかった。しかし、グローバル化していく過程のなかでは、経営理念というものはむしろ確固たる行動指針としての役割を果たすことが重要になる。

……昔の船乗りは北極星を目安にして航海をしたが、世界各地で働く従業員にとって、5分ごとに本社の意向を国際電話で聞かなければならないようでは、船はまちがいなく漂流するだろう。世界からみて輝ける北極星のような、すばらしい経営理念をつくりあげることがグローバル企業にとっては不可欠の要件なのである⁽¹⁴⁾。

創業者の強い個性が存在する企業においては、これまでも国内において、企業のアイデンティティの確立と浸透に、比較的成功したといえる。しかしそうした核をもたない企業は、いかにしてアイデンティティの確立をはかるか、しかもそれを世界に通用させるために、言葉をはじめとする多くの問題をいかに克服するか、これからの課題である。

3 日本の経営と管理職・専門職の育成

アベグレンに始まるいわゆる日本的経営論議は、制度論的研究と集団論的研究という2つの潮流を軸に展開され、また最近では日本企業の経営戦略や管理システムに焦点をあてた研究もすすんでいる⁽¹⁵⁾。また議論の傾向は、日本の経営が日本社会に固有で特殊な遅れたものではなく、他の国でも適用可能な普遍的で進んだものであるという方向に変化してきている⁽¹⁶⁾。

だが島田晴雄は、日本的経営論にはいくつかの方法論的誤りと偏りがあったと指摘する。

第1は、成功した企業にみられる日本的経営のスタイルを、あたかも成功の原因であるかのように錯覚していること、いいかえれば結果と原因のとりちがえである。第2は、日本の経営の成功を支えた多くの基礎原因を看過していること。第3は、同じように日本の会社で、きわめて日本的な経営スタイルを保持しながら、不成功あるいは失敗に終わっている多くの事例を分析視野に入れていないために、成功と不成功を分ける真に重要な要因は何なのかを識別することができない。第4は、日本の経営や産業の動態的發展

過程に関する歴史的視野を欠いているために、長い発展プロセスでの諸要因の働きが理解されない、などの欠陥である⁽¹⁷⁾。

また加護野忠男らは「①より経営学的な日本的経営論を、②科学的方法論にしたがったデータの収集と分析を通じて、③より一般的な理論の構築への示唆が得られるような形で展開すること⁽¹⁸⁾」が必要だと説く。

だがもうひとつ、今後の日本的経営論に求めたいのは「受け入れ側からみた日本的経営」研究である。これまでも外国人研究者による日本的経営研究はなされてきた。しかし実際に日系企業のもとで働く現地の人たちの声に基づく研究は、非常に限られていたのではないか。（最近ではホワイト＝トレバーによるイギリスの日系企業研究⁽¹⁹⁾が注目される。）こうした世界各地での受け入れ側からの研究が行われ、そのノートを比べ合うことによって、新しい普遍化への研究が進展することを期待する。

さて日本的経営研究がすすむなかで、海外の日系企業が直面する課題のひとつは、管理職・専門職の確保と育成である。そうしたポストに一流の人間を採用することが難しく、また確保できたとしても、いつ転職するかわからぬという不安定な状況におかれているのである。

これに関連しホワイト＝トレバーは、イギリスの日系企業はブルーカラーの労働倫理を呼び覚ましたものの、管理者の育成には成功していないと指摘する。

……日系企業が、ふつう「労働倫理」と言われている伝統的な価値観を呼び覚ますことに非常に成功しているということである。

……

……イギリスでは、日本人管理職はホワイトカラーよりもむしろブルーカラー労働者と非常にうまくいっている……。

……

それ〔イギリスにある日系企業の問題点〕はイギリス人のホワイトカラーと管理職スタッフの活用に関するものである。

……われわれの分析から、イギリスで操業している日本の国際的企業に対して今すぐ勧告することがある。それは、イギリス人スタッフやイギリス人管理職のための日本方式に関する、長期にわたる体系的な教育研修課程の必要性である⁽²⁰⁾。

だが管理職・専門職の育成、とくに国際化に対応したそうした人材の育成は、日本国内においても大きな課題となっている。

たとえば新日本製鐵では、国際感覚を備えた柔らかい頭脳をもった管理職を育成するため、86年から管理職を海外へ一人旅に出す、海外武者修行制度をスタートさせた⁽²¹⁾。また世界を舞台とする経営基幹要員の選抜・育成を、中期人事戦略の柱とした企業もあらわれている。

一方、同様な指摘は研究者の側からもなされ、たとえば花田光世は国際経営者を育成するための、新しい人事、教育システムの必要性をとく。

……最近の日本企業のこれらの動き「グローバル化戦略」をみると、これまで主流を占めてきた「企業の国際化に対応する人事」の問題とは極めて異質の問題を引き起こしているように思う。

例えば日本企業と欧米の多国籍企業、アジア NICS（新興工業国・地域群）の企業の間での戦略的な合併・提携・系列化・部品製品調達といった動きがある。これは従来の「100%子会社の現地化に対する日本人派遣社員」という枠ではおさえることのできない、大量の国際企業経営者を必要とする。これに対応するには、これまでの人事・教育の枠組みを越えた仕組みが必要となってきたのである⁽²²⁾。

また石田英夫は上級人材の育成に関連し、日本人派遣者の人材流出問題にふれている。

金融機関の国際要員は、かつては専門化した少数集団だった。しかし今や国際化の波は業務全般に及んでおり、海外でも本社でも国際要員へのニーズは強く、供給が追いつかない状態である。東京をはじめ、国際金融センターでの人材需要はおう盛で、ヘッドハンターの手は海外赴任者にも本社の人材にも及んでいる。

ある現地の幹部は、現地の人材・日本人別建ての給与制度の下で「日本人は長時間労働と相対的低賃金に耐えているが、日本人派遣者のベスト・アンド・ブライテスト（超一流の人材）を失いつつある」と、現状を憂慮していた。

日本人は愛社心があるし、「太く短く」という外国会社流の生き方には結局踏み切れないとの見方は依然として根強い。しかし「日本人の流出は、本社の処遇体系内の微調整でしのげる」という楽観主義では、いずれ行き詰まると思われる⁽²³⁾。

有能なブルーカラーの育成に成功した日本的経営は、そのよさを保ちながら、いかにして管理職・専門職の育成をはかることができるのか。その両立は容易ではない。

4 マージナル・マン（海外赴任者・帰国子女）の受容

国際化の進展と海外赴任者の急増にともない、海外要員の資質・能力に関する研究もす

すんでいる⁽²⁴⁾。だが問題は、分析する人間が現地と赴任者の実態をどれだけ正確に把握しているかにある。海外赴任者は本社と現地子会社の間に立つマージナル・マンであり、彼らの日々の営みが日本経済の最前線を支えている⁽²⁵⁾、という指摘に国内にいる私たちは耳を傾けるべきである。

国際化時代のもう一方のマージナル・マンは海外帰国子女である。彼らに対する期待は大きく、キックマンの茂木友三郎常務は、帰国子女たちの異文化適応能力に希望を残す⁽²⁶⁾。また最近では、帰国子女を採用したいという企業も増えている⁽²⁷⁾。

だが帰国子女受け入れ体制が少しずつ整いつつある中で、国際化とは逆行する動きがあるのも事実である。

そうした動きをリアルに描写したのが、冒頭で引用した大沢周子の作品である。

・帰国子女たちがヘンジャパ（変な日本人）^{ジャパニーズ}とよばれ、日本の学級でいじめにあうケースが多いこと。

・初めは帰国子女受け入れを国際化の第一歩としながらも、教室の中では「日本の英語」を強調し、帰国子女を無視する英語教師。

・規模の大きな海外日本学校では、バイリンガル教育、バイカルチュラル教育、橋渡し教育による国際人の養成という設立当初の目的が、日本の受験だけをめざした教育に変わってきていること⁽²⁸⁾。

こうした状況を大沢は、帰国後3年間、のたうち回って初めて見えた「日本の教育」の姿に、怒り狂って書いたという⁽²⁹⁾。

またニューヨーク日本学校では「日本」が「国際」を駆逐する過程が進行していると、ある新聞は批判した⁽³⁰⁾。

一方、帰国子女たちの就職状況を調査した在外企業協会の担当者は、帰国子女のあり様は米国の宇宙船スペースシャトルに似ているという。スペースシャトルが、打ち上げより地球への帰還の方がずっと困難を伴うように、帰国子女たちも日本へ帰ってからのショックの方が何倍も大きいというのである⁽³¹⁾。その調査報告書の中で、ある帰国子女は次のように述べる。

基本的には、帰国子女に「問題」などというものはないと思う。問題のあるのは受け入れる側にある。現在、日本は「いかに帰国子女を受け入れるか」というより、どうすれば「一億総帰国子女になれるか」ということについて考えることの方が重要なのではないか。（男子25歳、勤続1年・金融業、小・中学生時に中近東・アメリカ・スイスに通算7年6カ月滞在。）⁽³²⁾

問題はマージナル・マンの受け入れ側にあるようだ。だがふり返ってみると、日本の経営はこれまで、あるマージナル・マンたちの大きな力に支えられてきたといえる。そのマージナル・マンとは「最末端の管理者であると同時に、他方では生産現場の生産チームの最高指導者」である職長たちである⁽³³⁾。私たちはマージナル・マンの役割をもう一度、再認識する必要がある。その一助として、少し長くなるが次の一節を読みかえしたい。

……非マージナル・マンは、自分の信念体系を自明の前提とし、それをおよそ可能な唯一の前提としてもして（「自己中心性」）、堅固な大地の上にいるかのように安らかに生きているのである。客観的現実が変化すると、既成の信念体系ではカバーできない部分が形成され、その部分との接点で生の困惑と不安が発生することになる。しかし信念体系全体は物神性を賦与されており、非マージナル・マンは、その一部が破綻しただけでは、なかなかそれから脱却して、それ自体を疑いかえすことができない。

ところがマージナル・マンにおいては、A圏とB圏との、2つの異質な信念体系がかれの内部で衝突し、それぞれの掌握力、生活指示力を全面的に減殺し合う。したがってかれの生活は困惑そのもの、不安そのものとなるが、まさにそれゆえ、かれはいわば両方の信念体系からはみ出して、認識論的アルキメデス点に立つことが可能となる。このときはじめて、かれはある驚きとともに、信念体系の存在とその重さに気がつく。そこでかれが内面的困難から立ち直って状況に復帰するとすれば、そのとき状況は、a,b [A圏、B圏に属する他者] ないし脱退以前のかれにとってとは異った相貌をおびてあらわれる。かれが、相対化された、もはや自明のものではない信念体系に、いわば外側から、距離をとってアプローチするからである。かれはaないしbの信念体系を、まさに問わるべき問題とし、それが自明のこととして妥当するにいたった経過（信念体系の形成、社会化、変容の過程）と、それが現在自明のこととして通用している条件（客観的現実とのかかわり合い方）とを明らかにすることができる。そして既成の信念体系の破綻を、変化してゆく客観的現実との関連において見きわめ、新たに形成されつつある現実に見合う信念体系を、理念体系として創造する可能性を聞かされる。……

さて、客観的現実の変化と既存の信念体系の破綻とが進展して、非マージナル・マンもが生の困惑と不安に全面的にとらえられ、事物のなかで踏み迷ったと感ずるとき、いちはやくゆくてに理念の光をかかげられるのは、以上のような事情からすでにこの日の到来を予想し、新たな現実に見合う理念を模索していたマージナル・マンにちがいない。そのとき非マージナル・マンは、闇夜に一点の光を認めた迷える旅人のように、その光をめざして進むであろう⁽³⁴⁾。

国際協調時代の今日、私たちは変革の担い手たる新しいマージナル・マンの力を必要としているのである。

5 説明・説得ということ

海外の日系企業でよく耳にするのは「日本からの赴任者は、現地の人たちに十分な説明をすることができず、相手を納得させることができない」という声である。たとえばホワイト＝トレバーは、日本人は自らの経営管理への確信を、もっと勇気をもって説明せよという。

イギリスでは、日本の経営が「多すぎる」ことではなく、少なすぎるものが問題である。日本人の経営管理者は、不慣れな条件の下で、日本で行なうほど現地従業員を関与させることをためらうのかもしれない。従業員に期待していることを理解してもらうための説明に困難を感じることもあるであろう。しかし……日本人経営管理者がその経営管理をイギリスに根づかせるためには、何をしてほしいかを説明しなければならない。日本での経験から、品質管理への新しいアプローチの効果や、モチベーションによる従業員のコミットメントを得る政策や慣行の効果を確認しているはずである。したがって、こうした確信を披露する勇気を持ち、こうした手法を使うべきである⁽³⁵⁾。

説明・説得ができない大きな原因は、もちろん言葉の問題であろう。しかしもう少し考えを深めると、それは今日の日本の社会状況を反映していることに気づく。つまり「時間をかけた説得と理解のプロセスの欠如」と「あえて深く考えようとしない個々人」の状況がそれである。

佐々木毅は日本の政治社会におけるプロセス欠如の状況を、「政治的意味空間」という概念を用い分析する。

政治という活動は、治める者と治められる者との自由、そして根本的な意味での平等を前提にしている。このことはそこに成立する政治権力が人々の了解と承認の上で成立し、運用され、それが濫用されない限り、治められる側が進んで服従することを意味する。逆からいえば、強制と力との働く余地が、たとえば専制権力の場合と比較して、少ないという特徴を持つ。政治権力は「納得づく」で樹立され、「納得づく」で服従されている。これに対して奴隷を支配するためには鎖で縛り、鞭を振わなければならない。その意味では政治権力は強制について節約的である。また人間を動かすのに強制に訴える

のが少ない点で、人間的といえるかも知れない。

しかし他面、政治権力はその多くを人々の納得に依拠し、従って、納得してもらうために多大のエネルギーを用いなければならない。これに対して奴隷支配の場合には、説得や納得の持つウェイトはきわめて低く、対照的である。従って政治権力は、強制については節約的だが、説得については浪費的である。そこでいかにして、なにについて説得するかが大問題になってくる。……

政治社会の全体と各部分のあり方について、主として政治家集団やその周辺から国民に送られるメッセージを軸に形成される、理解と説得の世界が政治的意味空間である⁽³⁶⁾。

そして佐々木は、今日の日本の政治社会においては、その政治的意味空間が破壊し分断され、閉塞状況にあるという。

一方、西部邁はオルテガの大衆批判に基づき、「懷疑」しない日本の大衆を辛辣に批判する。

ここ数年、私は日本のことを“高度大衆社会”とよぶことにしている。“大衆”ということばの含意はあくまでネガティブなものであって、懷疑的な姿勢を失った人々ということである。ここで、懷疑というのは優柔不断や虚無やをさすのではない。スケプティシズムとは、そのギリシャ的の語義にしたがえば、考え深いということであり、探究的な精神を保つことである。……

……

……「恥ずべきは知ろうとしないこと、その機会が与えられているのに探究しようとしなないことである。けれども、この知への、探究への、抵抗はけっして無知なる人にあられるものではなく、むしろ知っていると思っている人にこそあられる」

(同 [オルテガ『哲学とは何か』]) ……。

……

……我国は、物質面ではますます国際化を深めているが、精神面では逆にエスノセントリズムつまり自民族中心主義の気配を強めている。そしてそれは大衆人のエゴセントリズムつまり自己中心主義とぴったりはり合わされている。懷疑なき進歩への耽溺、凡庸なる生への埋没、野蛮なる専門知の跋扈^{ばっこ}、慢心せる文化の殷賑^{いんしん}など、我国の現在、少なくとも表面では、こうした色調でぬりつぶされている。そしてそれらはみな、オルテガが批判してやまぬものであった。文化および個人の真の強さは、おそらく、自分の醜

さを直視する営みにおいて鍛えられるものであろう⁽³⁷⁾。

こうした「考えようとしないう状況」のなか、企業の課題としての説明・説得への具体的な解決の道をどこに求めるか。私はそれを前述の、職長・生産現場の監督者の仕事のとりくみ方からヒントを得たいと考える。彼らこそ異質な世界の境界に立ち、説明と説得に成功しているのである。マージナル・マンとしての彼らの立場と説得に関し、奥田健二は次のように述べている。

いうならば監督者の立場とは、マージナルな、すなわち周辺的立場だといってよいだろう。経営側陣営の一員であるといっても、その中枢に位置し絶対的権限を持っているのではない。また現場労働者の一員であるといってもそのグループに埋没しきってはいないのである。監督者は経営陣の一員でありながら、しかも日常働く人々と常に接触しているのである。このため、たとえば新鋭設備導入によって影響を受ける労働者たちの様々な問題、微妙な心理的動きについても、より正しくその真実の姿をつかむことのできる立場にあった。一方、現場に働く人々と対比すると、経営側の事情について遙かに潤沢な情報を持っているという立場にある。

それ故に監督者としては、何故新鋭設備を導入しなければならないのかについて、働く人の立場からも納得のいく表現で、説明をすることができるのであり、また配転により一時的な不安があり、新しい仕事をマスターするに当たっての困難を経験することがあっても、長い目でみるならば、多様な技術、技能を身につけ異種の職務経験をもつことの意義の大きいことを強調し、配転対象者として選ばれた者を励ますことができたのである。既に触れたように、現在は一つの技能の寿命はきわめて短いのであり、生涯のうちに何回も職務を変えるということは不可避となってきたのであり、新しい仕事への適応のために積極的な姿勢が働く人々に求められているわけである。そして現場監督者たちは、環境変化に積極的に立ち向かうよう人々を意欲づける上で、すぐれたリーダーシップを発揮してきたのである⁽³⁸⁾。

職長たちの場合には、外国語という言葉の問題はなかったかもしれない。しかし「めまぐるしく進歩する技術」という言葉に、彼らはたえず直面し的確に対応してきたのである。彼らを分析することから、説明・説得の問題への手がかりが得られるにちがいないというのが、彼らとともに仕事をしてきた私の実感である。

Ⅲ 内なる国際化へ向けて

国際化と人材開発に関する問題を追いかけて気づくのは、これらの原因の多くが日本国内にあるということである。トータル・マネジメントの欠如、安易な現地化志向、不十分な管理職・専門職の育成、海外日本学校の変質、説明・説得不足など、日本国内であいまいにされてきた事柄が、異質な社会でより顕在化し問題になったといえる。内なる問題の解決こそ、国際化への道につながるのである。そしてもう少し考えをすすめると、マージナル・マンである帰国子女たちへの対応にみられたように、異質なものの拒否という認識の問題にたどりつくこととなる。

猪口邦子は、中高年男性支配の日本社会における異質性排除を、次のように指摘する。

本当の国際化とは、社会の雑種化のこと。雑種化とは移民を平気で受け入れるとか異文化や未知なものを取り込むとか、勇気がいる。すべてを上下関係に置き換えて、対等な論争がない日本的な同質社会を崩さないで本当の国際化はできない。中高年男性が維持する日本の同質社会では外国人だけでなく、帰国子女、女性、若者など内なる異質性すら慎重に排除されている⁽³⁹⁾。

「大国気分の時代」といわれる今の日本に求められているのは、日本国内の、一人ひとりの内なる国際化、認識の転換であるといえよう。

大沢周子の作品の中で、帰国子女である息子をインターナショナル・スクールに転校させた母親が、息子の学校の友人たちの国籍をたずねるシーンがある。それに対し息子はこうこたえる。

「お母さん、学校ではナショナリティ（国籍）を気にしないんだよ。戦争しているイランもイラーキ（イラク）も友だち、グリース（ギリシア）もイングランドも友だちなんだよ。

きょうP・E（体育）の時間にね、芝生にまるくなって座っていたんだ。先生が『ホーラ、みんな、空を見上げてごらん。たったひとつの青い空だよ。どこの国の上にも、ひと続きで広がっているんだよ』って。ほんとうにそうなんだよ、お母さん」⁽⁴⁰⁾

ほとんどすべての日本人が「たったひとつの青い空」といえる日がくるのは、もう少し先のことなのかもしれない⁽⁴¹⁾。

注

- (1) 大沢周子『たったひとつの青い空－海外帰国子女は現代の棄て児か』文藝春秋、1986年、7－8 ページ。なお同書を原作として、NHK ドラマスペシャル「絆－7年ぶりに帰国した少年の見た日本人は？」が、1987年10月24日放映され話題をよんだ。
- (2) 山田英夫「能力開発ブームの陰で－企業戦略から遊離する教育部門」『日経ビジネス』1987年5月11号ほか。
- (3) この部分の記述は、石田英夫の下記2書に依拠している。
石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、1985年、70－73 ページ。石田英夫『ケースブック・国際経営の人間問題』慶應通信、1984年、61－62 ページ。
- (4) 小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社、1980年、349－350 ページ。
- (5) 花田光世「国際化時代の企業人育成とは」『JMA ジャーナル』、1987年1月号、11 ページ。
- (6) 日本経済新聞社編『会社は誰のものか』日本経済新聞社、1987年、190－191 ページ。「新トップ群像・ヤマハ」『日本経済新聞』1987年11月2日。また最近ではソニーが世界4地域本社体制を発表した。（「ソニー『世界4本社』整う」『朝日新聞』1987年11月25日。）
- (7) 前掲『国際経営の人間問題』64－65 ページ。
- (8) 中谷巖『転換する日本企業』講談社現代新書、1987年、184－186 ページ。
- (9) 鳥羽欽一郎『二つの顔の日本人－東南アジアの中で』中公新書、1973年、145－147 ページ。
- (10) 宮本正雄「我が社の海外展開と人材育成」『職業能力開発ジャーナル』1987年3月号、30 ページ。
- (11) 日経産業新聞編『経営創造・地球企業の条件』日本経済新聞社、1987年、168－171 ページ。
- (12) 前掲『国際経営の人間問題』65 ページ。
- (13) 前掲「国際化時代の企業人育成とは」13 ページ。
- (14) 前掲『転換する日本企業』190 ページ。
- (15) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較－戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社、1983年、5－10 ページ。前掲『国際経営の人間問題』8－11 ページ、15－23 ページ。
- (16) 前掲『国際経営の人間問題』20 ページ。
- (17) 島田晴雄『フリーランチはもう食えない－アメリカ産業社会再生の構図』日本評論

社、1984年、278 ページ。

(18) 前掲『日米企業の経営比較』10 ページ。

(19) M.White & M.Trevor, Under Japanese Management, Heinemann Educational Books Ltd., 1983、(猪原秀雄訳『ジャパニーズ・カンパニーー 外国人労働者が見た日本式経営』光文社、1986年)

(20) Ibid, pp.52,140,146,(同上93 ページ、213 ページ、222 ページ)

(21) 山下宏「自らの意思で武者修業 管理職対象の『海外自主テーマ研修』『企業と人材』、1987年2月5日号。また管理職が対象ではないが、清水建設では1982年から毎年20人前後の新入社員を、研修後ただちに海外の現場へ放り込む実験を続けている。(前掲『経営創造・地球企業の条件』136-138 ページ。)

(22) 花田光世「企業の世界化・社員教育から」『日本経済新聞』1987年9月9日。

(23) 石田英夫「海外の日本企業・上級人材も現地化のとき」『日本経済新聞』1987年10月23日。

(24) 前掲『日本企業の国際人事管理』93-136 ページ。前掲『国際経営の人間問題』33-41 ページ。「日電、海外要員づくりに力」『日本経済新聞』1987年8月15日。

(25) 前掲『日本企業の国際人事管理』v、111 ページ。

(26) 茂木友三郎「帰国子女に期待すること」社団法人日本在外企業協会編『帰国子女の就職状況調査報告書』、1987年、ii-iv ページ。

(27) 前掲『経営創造・地球企業の条件』121-124 ページ。

(28) 前掲『たったひとつの青い空』。

(29) 朝日新聞社編『新・日本とアメリカ』朝日新聞社、1987年、146 ページ。

(30) 同上、145 ページ

(31) 天野冬生「帰国子女は国際化の味方」『朝日新聞』1987年10月15日。

(32) 前掲『帰国子女の就職状況調査報告書』35 ページ。

(33) 島田晴雄「労使関係の神話と現実」レスター・C・サロー編『エフェクティブ・マネジメントー 日本から何を学ぶか』TBSブリタニカ、1983年、83 ページ。

(34) 折原浩「マージナル・マンとしてのマックス・ウェーバーー 初期生活史の分析ー」『危機における人間と学問ー マージナル・マンの理論とウェーバー像の変貌』未来社、1969年、281-282 ページ。

(35) 前掲『ジャパニーズ・カンパニー』4 ページ。

(36) 佐々木毅『いま政治になにが可能かー 政治的意味空間の再生のために』中公新書、1987年、104-105 ページ。

- (37) 西部邁「“高度大衆社会”批判－オルテガとの対話」『VOICE』1982年12月号、243ページ、263ページ、266ページ。
- (38) 奥田健二『日本型経営を活かす－自律連帯の組織原理』日本生産性本部、1982年、95－96ページ。
- (39) 「大国気分の時代、国際化のはんら」『朝日新聞』1987年11月9日。
- (40) 前掲『たったひとつの青い空』224－225ページ。
- (41) この小論では、文化の問題につき直接ふれなかったが、青木保は最近の論文「文化の否定性－反相対主義時代に見る」(『中央公論』1987年11月号)のなかで、注目すべき次のような主張をしている。①21世紀末の現在は、「文化相対主義」から「反文化相対主義」へという、大きな思想の転換期にある。②日米摩擦の背後には、アメリカ側における反文化相対主義の台頭と「欧米」の伝統的な価値への回帰という動きがある。それに対し日本は、外に対して「自文化」の理解を迫ることには熱心だが、「異文化」を理解しようとする努力に甚だ乏しく、「自文化中心主義」的相対主義である。③21世紀も間近な今日、文化は否定的な作用をしはじめてきた。(現代の世界の難問の多くが、文化そのものの性質に発している。)地球時代の人類文化の総合体(システム)を築くために、一時的にせよ、世界の各文化は「自文化」についてアムネジア(記憶喪失)を心がける必要がある。「文化の否定性」をよく認識して、より普遍的な世界文化構築のための歩みを進める必要がある。

上記以外の最近の参考文献・特集。

「外国人からみた日本問題」

- 〈1〉K・G・V・ウォルフレン(西岡公訳)「^{ジャパンプロブレム}日本問題」『諸君』、1987年4月号。
- 〈2〉ヘルムート・シュミット(大阿久尤児訳)「友人を持たない日本」『世界』、1986年11月号。

「国際化時代の人材育成」

- 〈1〉産業労働調査所編「特集・異文化体験で国際感覚を養う海外研修のすすめ方」『企業と人材』1987年2月5日号。
- 〈2〉産業労働調査所編「特集・国際企業人養成研修のすすめ方」『企業と人材』1987年7月5日号。
- 〈3〉リクルートリサーチ編「特集・企業の国際化と人材育成」『リクルート調査月報』1987年5月号。
- 〈4〉労務行政研究所編「『海外進出』に人事はどう対応しているか」『労政時報』1987年7月10日。

「研究論文集」

- 〈1〉日本労働協会編『海外技術移転に伴う雇用・労使関係・経営等ソフト面の適応に関する研究』1987年。なお同書には、島田晴雄「海外技術移転と“ヒューマンウェア”－日本の自動車対米直接投資の実態研究」、川喜多喬「企業活動の国際化と人材育成」など掲載。

（文中敬称略）