

国際経営研究 50 年と異文化経営

神戸大学名誉教授

吉原英樹

はじめに

この場所みなさま方にお話しできますことは、私にとりまして最高の光栄です。本当にうれしいです。とは言いながら、じつは不安でいっぱいです。なぜかといいますと、私は異文化経営の門外漢だからです。私は正直な人間ですので、うそは申しません。私は異文化経営論の門外漢で、異文化経営の研究はしたことがありません。したがって、著書、論文はありません。専門書をいくつか拾い読みした程度です。今日は、私の国際経営研究の途上で気づいた異文化経営についてお話ししたいと思います。

まず、国内経営と比較したとき、国際経営とは何でしょう。国境を越える経営、あるいは国境をまたぐ経営、典型的には多国籍企業の経営です。では、多国籍企業とは何でしょう。多くの国籍をもつ企業です。一つの経営単位の中に多くの国をかかえ込んでおります。国というのは、経済、政治、文化でもあるわけです。したがって、一つの企業の中に多くの経済、政治、文化があるということです。たとえば、経済としては賃金、技術、産業構造など、政治としては外資法、労働法など、文化としては、これは専門家ではありませんが、言語、宗教、ライフスタイル、対日感情などを考えております。

私は国際経営の研究をしておりますので、今日は隣接研究者の体験的私論をお話しすることになります。個人的な体験、見聞、思いつき、あるいは事例、エピソードなどです。したがって、オーソドックスな、アカデミックな講演ではございません。

私と異文化経営

私がここで「異文化」と言っておりますのは、「少数派」あるいは「異端」というような意味です。私は大阪生まれの大阪育ちです。大手前高校という大阪では受験で有名な高校の一つに通いました。そこからですと、多くは東大、京大、阪大、大阪市立大学、関関同立に行きます。私が行った神戸大学は横ですから、多くの人から「吉原、おまえ何で神戸に行くねん」とよく聞かれました。それから、神戸大学では国際経営を研究したのですが、50 年前、国際経営は知られていませんでしたから、変わり者と思われていました。

私は外国人との共同研究が多く、著書も何冊かあります。それから、ゼミ生には外国人と女性が多くおりました。神戸大学では経営学部でなく経済経営研究所でしたから、学部のゼミ生はゼロです。大学院生だけでした。学生数を調べてみましたら、修士が 24 人、博士が 17 人、研究生が 38 人、合計 79 人でした。そのうち日本人が 37 人、外国人が 42 人で、男性が 57 人、女性が 22 人でした。かなりユニークな構成かと思います。それから、英語は、日暮れて道遠し、です。ほぼあきらめています。この辺は、のちほど英語のテーマをあつかうときにお話しするかと思います。

それから、「変人」と書いていますが、私は変わり者です。このように考えられる一つの証拠として、私の主要な著書が『「バカな」と「なるほど」』であることがあげられます。大学の先生の主著が『「バカな」と「なるほど」』というのは、はずかしいです。しかし、これはしょうがない。認めざるをえません。それから、私のところで博士号を取った女性の研究者で今は北海道大学経済学部の准教授をしている岡田美弥子というのがいますが、彼女は「ドラえもん」をテーマに博士号を取っています。彼女はこの 5 月に本を出しましたが、「ドラえもん」を博士論文のテーマに選びなさいといいましたのは私です。この点でも変わり者なのだろうと思います。

さて、今日のお話材料を提供してくれるものとして、『現地人社長と内なる国際化』、『英語で経営する時代』という 2 冊の本があります。これは私の 30 年前と 20 年前の本です。出版が早過ぎました。先見の不明を恥じております（笑）。しかし、いいこともあると思いますのは、加藤里美先生が『英語で経営する時代』を目にとめて、ここでお話しする機会をつくってくださいました。

国際経営の進展と課題としまして、2000 年ごろまでは、変わる戦略・変わらぬマネジメントという状況でした。輸出、海外生産、海外研究開発など、戦略はいろいろとめまぐるしく変わりました。日、米、欧、アジアの多国籍企業は今、似たり寄つたりの戦略によって世界で競争しています。一方、マネジメントのほうは 2000 年ごろまで変わり方が小さく、日本人が日本語で日本的に経営しておりました。ところが、最近はマネジメントも変わり始めました。その国際経営マネジメントの課題としては、現地人社長、英語、内なる国際化の 3 つがあります。これらについて一つずつお話ししたいと思います。

現地人社長

まず、現地人社長です。1995 年ごろだったと思いますが、大阪で国際経営の研究会を企業の部課長さんとやっておりましたとき、外資系企業のことが話題になりました。「アメリカの企業が日本にくる、ドイツの企業が日本にくる、シンガポールの企業が日本にくるなど外国の

企業が日本にくる場合、その日本子会社の社長は何人がいいですか。日本人がいいですか。アメリカ人、ドイツ人、シンガポール人がいいですか」と聞くと、「それは日本人ですよ」という答えが返ってきました。「なぜですか」と聞くと、「日本で経営するには日本のことがわからないといけない」、「日本語ができないと日本の通産省など役所とのやりとりができない」、「従業員のほとんどは日本人だ」といいます。私が「では、みなさんの会社はアメリカやドイツやシンガポールに子会社がありますが、社長は何人ですか」と聞くと、「日本人です」という。「ということは、みなさんのお考えでは、外国から日本にくる企業の日本子会社の社長は日本人、日本から外国へ行く企業の海外子会社の社長も日本人、世界中の社長は日本人がいいのですか」とつづけると、「はい」というのです。でも、何となく「にやっ」としているわけですね。私も、実務家の方々にさきほどの質問をしながら「にやっ」としました。「何かおかしい」。この疑問は現在もずっと思いつづけております。

人の現地化は着実に進展しており、現場管理者、中級管理者、上級管理者に関しては進んでいます。ただ、社長の現地化はほとんど進んでおりません。これは日本企業に特有の課題のようです。私の知る範囲の研究によりますと、海外子会社の社長に現地人が一番多いのはアメリカ企業で、その次がヨーロッパ企業、そして日本企業となっております。

英語

次に、英語です。海外派遣社員の英語力の歴史について考えてみましょう。初期のころ、すなわち 50 年ぐらい前には外国語大学を出た人が行きました。そのうちに、「あいつら、英語はできるが物をよう売れへんから、やはり日本のスーパーセールスマンを向こうへ送れ。英語なんかどないかしよるで」ということで、実務能力のある人が行くようになりました。最近では、英語もできて実務能力もあるという両刀遣いが求められております。

それから、日本人が英語を使うことの問題点がいくつか考えられます。一つはストレスです。しんどい。ともかく疲れる。それから、情報量の減少です。10 個の文書を本社から送るとして、これは送らなくてもよいだろうと幾つか省き、どうしても送らなければいけないものは、タイトルだけ送れ、結論だけ送れというようなこととなります。日本語なら、読む場合も拾い読みができますし、聞く場合も会議などでは聞くべきときだけぱっと目が覚めますが、英語では無理です。一番深刻な問題は、情報の質の低下です。私は『英語で経営する時代』のはしがきで英語を使うと知能指数が落ちると書いたのですが、これを何人かに献本したら、「吉原さん、全く同感だ」ということで反響が一番大きくありました。英語を使うと知能指数が落ちる。ビジネスマンの方は、これを聞いただけでぴんとくることでしょう。ただ、今は「知能指数」と書いてはいけないそうですから、『国際経営』（第 4 版）では書くのをやめています。

日本企業の現状としましては、やはりまだ日本語が国際経営の基本共通言語であると思います。日本親会社からの発信情報の多くはまだ日本語が多い。それから、込み入った重要な情報のやりとり、機密保持に気をつけなければならない事項に関するコミュニケーションは、やはり日本語のようです。

『英語で経営する時代』は、2001年、つまり20年近く前に書いた本です。年をとった研究者でもやれそうなテーマとして英語について書こうと思ったのですが、入るは易く究めるは難しいテーマでして、やっているうちに、英語は日本人や企業、役所その他の日本の組織や日本の社会全体にとっての難題であることがわかりました。

とはいえ、英語化は時代の流れです。私、組織学会の機関誌『組織科学』に「英語で研究する時代」というコラムを書きました。組織学会は経営学の最高の学会であり、その機関誌は高く評価されています。しかし、世界から見ると、ほとんど存在感がありません。なぜか。日本語であるためです。理化学研究所のある研究者によると、「研究をする」イコール「英語をする」です。英語が好きか嫌いか、できるかできないかは関係ありません。もし世界で活躍したければ、英語で研究し、英語で発表し、英語で書く以外にないという時代になっています。上記の私の「英語で研究する時代」が国際ビジネス研究学会の若手研究者の目にとまったようで、日本の国際ビジネス研究学会でも英語セッションが出始めています。私の書いたものが影響したかと、うれしく思っております。いずれにしても、日本語の小さな世界、英語の大きな世界、です。

内なる国際化

次に、内なる国際化です。海外で調査をしております、「みなさん、どうしてもっと英語を使わないのですか」と聞くと、「この前、日本の本社に英語でレポートを書いたら、「アホ、日本語で送れ」とひどく叱られました」といわれました。つまり、諸悪の根源は日本の本社なのです。

これは松下電器産業（現パナソニック）の国際経営の企画部の幹部の方がおっしゃったことですが、「我が社が国際化するには、ここを国際化しなければいけない」と。「ここってどこですか」とたずねますと、「ここです。この企画部、経理部、人事部、総務部を国際化しないとイケない。私はこれを内なる国際化とよんでいます」といわれました。それ以来、日本企業の国際経営を研究するときの一つの目のつけどころとして、私は「内なる国際化」をキーワードにしています。日本親会社はほとんど日本人の日本語による日本的経営の世界でしたが、だんだん親会社の中の国際化という意味での内なる国際化が進んできています。

海外勤務経験者が累積してきています。例えば、トヨタ、キヤノン、コマツといった製造企

業では、本社に 500~1,000 人、あるいはもっと多数がいます。男子正社員の半分以上が海外勤務経験者なのです。それから、今や社長の多くが海外勤務経験者です。外国人の従業員（逆出向や出張者ふくめて）もふえています。従来からいた通訳、翻訳、海外広報などに加え、中・上級管理者、研究者、技術者もふえています。外国人社長はまだ少ない状況です。ほとんど成功していません。失敗事例は日本板硝子の 2 人とオリンパスです。ソニーのストリンガーは、成功と失敗のボーダーラインでしょうか。今ものすごく注目されているのは武田薬品のウェバーです。経営の研究者や実務家には、うまくいくはずがないと思っているひが多いように思われます。ウェバーが失敗したら「外国人社長はやっぱりあかん」、成功したら「案外やれるやないか」と、外国人社長を見る眼が変わる可能性があります。私の個人的な気持ちとしては、ウェバーに成功してほしいです。

今昔の感

神戸製鋼所に外国人社員が初めて採用されたのが 1975 年でした。当時、英語教師として雇われた外国人社員は、「おっ、箸を使いよるで」、「豆腐を食べよるで」と、社員食堂での外国人社員は、動物園の珍しい動物を眺めるかのような扱いを受けていた。日本人社員は、英語で電話がかかってくると、相手が英語を話ただけで切ってしまう。あるとき、「私は英語がわかりません」と女性が答えるのを聞いてうれしかったのだそうです。つまり、それまでは何も聞けずに切られていたのが、英語はわかりませんといわれたので、コミュニケーションをさせてくれたというわけです。

40 年ほど前はそんな状態だったのですが、今はさすがにそういうことはなくなって、異文化経営が身近になっています。まず、外国人がふえています。たとえば、トヨタの本社には外国人がたくさんいます。英語もだんだん使われるようになっていきますし、海外勤務、海外出張、逆出向も普通に見られるようになってきています。

では、今後はどうかといいますと、ますますそういうことがふえるのではないかと私は思っています。企業にとって、成長の機会海外にあるからです。

縮む国内・拡大する海外。日本の人口は減少し、海外の人口は増加しています。2013 年の時点で、世界の人口は 72 億人でした。日本は 1 億 3,000 万人弱です。日本は世界の 50 分の 1 です。言い方を換えると、世界は日本の 50 倍なのです。企業は、国内が縮むからといって、我が社もいっしょに縮もうとは思わないのですね。伸びたい。それなら日本から海外へというのは当たり前のことです。国際経営が成長戦略の主役です。

経営活動の多くは海外へと向かいます。多国籍企業（製造企業）の上位 500 社ほどはそうなっています。売上高、生産、従業員の半分以上が海外というのが、今やごく普通です。最近目

立つのが、非製造企業がどんどん海外へ出始めていることです。日本が縮んでも、いっしょに縮むのは嫌だというわけです。今や多くの企業で、日本人が日本語で日本的に経営するのは困難になってきた、あるいはなりつつあります。

女性

日本は女性が活躍していない国として有名です。私は中近東の町を歩いたことはないのですが、だいたい中近東の国のレベルではないかと言われています。なぜ女性の経営者、管理者が少ないのか。私のところで研究し、「日本の経営と女性管理者」というテーマで博士論文を書いた早稲田大学の谷口真美教授の研究によると、残業、社内の飲コミュニケーション（「飲む」と「コミュニケーション」の合成語）、取引先などとの飲コミュニケーション、引っ越しを伴う転勤の四つが、女性、とくに結婚した女性、さらに子供のいる女性にとっては、どうしようもない壁なのです。この四つが、じつは日本的経営の特徴で、男性はそれを何とも思っできませんでしたし、今でも思っていない可能性があります。

有能な女性が能力を発揮して偉くなれるようにするには、評価の仕組みを変える必要があるかもしれません。「成果主義」という言葉だとわかりにくいのですが、「結果主義」の評価です。たとえば、売上高がいくらか、研究開発によってどのような新製品を開発したかといった結果だけで評価すればよろしい。仕事のためにどのように勉強したか、あるいは、仕事のプロセスはどうであるか、などはどうでもいいわけです。

日本の企業で活躍していない人材を3種類あげます。現地人と、女性と、MBAホルダーです。現地人というのは、海外子会社の外国人および日本親会社の外国人を意味しています。私はビジネススクールの研究もしているのですが、日本企業ではMBAホルダーは少数であり、あまり活躍していません。

国際経営の日本の特徴

これから国際経営の日本の特徴は弱まり消えていくと私は考えています。海外の日本的経営には明暗があります。明るい工場、暗いオフィスです。これは照明の違いではありません。海外工場は、トヨタ生産方式を初め、日本的生産方式でこれまでずっとうまくやってきました。今でも大体うまくいっています。それに対して、オフィスは暗いわけです。

1985年にハーバードからバートレット（C. A. Bartlett）さんが日本の松下、花王、NECの調査にきたとき、私は同行しました。新幹線の車中で、「バートレットさん、あなたが仮にハーバードビジネススクールの卒業生だとして、アメリカの中の日本企業、例えばNECや三菱商事で勤めたいですか」と聞いたら、かれは「ノー」と答えました。なぜかと聞くと、「初任

給は低いし、昇給・昇進のテンポはスローだ。上を見たら重要なポストはみんな日本人だ。日本語ができないと重要な意思決定の過程に入れない。」と理由をあげるのですね。かれのこの意見はポイントを突いていると思った私は、その後、中国、台湾、香港、シンガポール、イギリス、フランスと、国も年もいろいろ違えてこのことを調べました。結論としては、少しずつ和らいではいるものの、基本的にまだ同じ状態が続いているようです。国際経営マネジメントの課題は暗いオフィスを明るくすることなのです。ということは、日本的経営を変えていかなければいけないのだらうと思います。

それから、自国文化の影響（悪影響）の最小化です。たとえば、ハイアールという中国を代表する世界的な家電企業があります。私は、中国人の歐陽桃花といっしょに研究しました。同社の CEO の張瑞敏氏は中国人であり、中国人や中国文化の悪いところをよく知っていますから、それを何とか遮断しなければいけないと考えました。そこで、結果だけで評価する人事管理を考え出して、性別、年齢、学歴、勤続年数、共産党との関係、出身地といった属性は一切問わず、結果さえ出せば昇給、昇進できるようにしました。そうしたところ、中国全土からやる気満々の優秀な若者が殺到し、以後のハイアールの高成長に結びついたとされています。ほかの企業でも同様のことが見られます。珠海格力電器はエアコンの世界1位（台数）の企業です。同社では、中国人、中国的慣行の悪いところを最小化する努力をつづけています。日本では、ミスミ（ミスミグループ本社）やドン・キホーテがそうです。日立製作所では、会長兼 CEO の中西宏明氏が雑誌のインタビューで「今までの日立のやり方では、優秀な外国人は絶対に来ないから」と答え、人事管理など国際経営マネジメントの革新に取り組んでいます。日本本社の人事担当のトップにトルコ人を起用しています。

ちょっと話は変わりますが、「文明」と「文化」という言葉があります。司馬遼太郎によりますと、「文明」は普遍的、合理的、機能的なものであり、「文化」は土着的で不合理なものであるとされています。たとえば、お客さんが座敷で座っていて、奥さんがお茶をお盆に乗せてもってきたら、まずふすまの前にお盆をおいて、ふすまを開けて中に入り、閉めたらまたお盆をもってお客さんまで運ぶ。これが文化です。不合理で非効率的。ところが、サザエさんは、お盆を手にもってきたら、立ったまま足でふすまを開け閉めしてずっと入ってきます。サザエさんは文化人でなく文明人なのですね（笑）。文明は世界共通です。日欧の文明の平行進化というのが梅棹忠夫『文明の生態史観』の基本的な主張です。

ただ、文化は変化しないといいますが、これは言い過ぎでして、文化も変化しております。私が初めてアメリカへ行った 1971 年当時、日本食として代表的なのは寿司、天ぷら、すき焼きの三つでした。家内が寿司をつくりましたら、一番人気がない。生の魚を拒否されました。また、海苔巻きのお茶をこれは何かとたずねられ、シーウィードだと答えたら、海の雑草を食

べるのかと嫌がられました。でも、現在では寿司バーがたくさんありますよね。本当に変わりました。日本的経営についての私のいまの注目ポイントは入社式です。日本では4月1日ごろに入社式がありますが、私の知識では、入社式をするのは日本だけなのです。入社式は、日本的な人事管理、ひろくいうと日本的経営のシンボルであります。その入社式もだんだん減っていくだろうと思います。

インバウンドの影響

最近の新しい現象として「インバウンド」がありますが、これは日本人の海外旅行を意味する「アウトバウンド」と対になる用語でして、外国人の日本旅行のことをいいます。2015年、日本への外国人旅行者が日本人海外旅行者を上回りました。しかし、訪日外国人は増えているものの、日本はまだインバウンド小国です。2012年のデータでは、フランス 8,300 万人、米国 6,700 万人、日本 840 万人で、日本は世界ランキングで 33 位です。インバウンドで最大の都市は、やはりニューヨークとパリだと思えます。

私がニューヨークに初めて行ったのは 1971 年のことでした。その後 1999 年だったと思いますが、岩田智君（私のゼミ生で、北海道大学教授）とニューヨークではじめて地下鉄に乗りました。ニューヨークの地下鉄はこわいと思っていましたので、「マンハッタンへ行くんやで。ハーレムのほうへ行ったらあかんで」と彼にいわせて、こわごわ乗りました。乗ってみたら普通の人が普通の格好で乗っていました。治安がほんとうによくなったのですね。これは、有名なルディ・ジュリアーニという市長が、やり過ぎというぐらい徹底して治安に力を入れたからだったようです。

今や、インバウンドによって、内なる国際化が国レベルでも起こっていると思います。内なる国際化は、本来は企業レベルの話で、親会社の中で外国人が仕事をする状況のことをいったわけですが、それが国レベルの現象として起こっているのが現在のインバウンドだと思います。

インバウンドの影響は広範囲におよびます。企業は大中小とありますし、役所、学校、図書館といった非企業もあります。また、外国人は東京、京阪神、名古屋など大都会だけでなく、地方都市、田舎などにも、また、あまり知られていないところへも行きますから、影響は全日本におよびます。言語も、英語だけではなくります。たとえば、これは 2014 年のデータですが、関西空港の QR コードは 9 カ国語（日本語、英語、韓国語、中国語、タイ語、ベトナム語、アラビア語、インドネシア語、マレー語）です。それから、規制緩和も動きそうです。Airbnb（エアビーアンドビー）や Uber（ウーバー）などは世界の中で日本での普及が一番少ないのですが、世界中の顧客が歓迎しているので、やがて日本でも普及するのではないかという見方

が強くなってきました。

インバウンドは、少し調子に乗っているのかもわかりませんが、明治開国、第二次大戦後に次ぐ第3回目の開国になる可能性がある、そんなふうには思っております。

日本企業の国際経営のマネジメントの課題として、現地人社長、英語、内なる国際化、女性という四つのトピックについてお話ししてきました。いまから50年ほどまえに私が国際経営の研究を始めたころからしばらくの間はずっと、日本人による経営、日本語による経営、日本的経営による経営、男性による経営でした。今日ご出席いただいています馬越恵美子先生の定義によりますと、異文化経営とは「多民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営し、ビジネスをおこなうこと」ですが、これがゼロに近い状態だったのです。それが、その後だんだんと、現地人社長の増加、英語化の進展、内なる国際化の進展、女性の活躍ということで、遅々としてではあるものの、異文化経営が進展し始めております。漸進的な変化、グラデュアルな変化は起きていると思います。

(2017年6月17日異文化経営学会中部部会第4回研究会にて)