

〈研究論文〉

## 企業文化の親和性についての一考察 —関連する先行研究の論点のまとめをベースとして—

福島 和伸 ・ 佐藤 哲也

### 【要旨】

本稿では、企業文化の親和性を理解するために「企業文化」、「文化の親和性」という二つのパーツに分けて検討をした上、最終的に「企業文化の親和性」をどのように捉えるべきか、ということの研究をした。その結果、企業文化は「価値観」「行動規範」「行動パターン」の3要素とその関係性により規定されるものであるということが分かった。さらに、企業文化の根源にはその企業独自の「価値観」が存在しているということについては企業文化に関する研究全体に共有されているということが理解できた。

次に国や社会の文化の親和性について、先行研究を行った。その結果、その社会や組織、集団の構成員が、①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、ということの意味する、ということが理解できた。

第三に、この文化の親和性を企業文化の親和性という形に直すと、①ステークホルダーに関して、②どのステークホルダーを重視し、③そのステークホルダーに対しどのような考え方や思想、コミュニケーションの取り方をするのか、という3つの要素が近いという時に企業文化の親和性がある、ということが結論付けられた。

このように本稿では、これまで経営学において言及の少なかった企業文化同士が親しい、親和性という要素について、定義づけを試み、その要素について論点の整理は一定以上できたと考える。とりわけ、企業文化の3つの要素や、企業文化の親和性がステークホルダーという範囲の中で、どのように企業が振る舞っているのか、という点において考察することが可能であるということは今後の企業文化の研究、ひいては企業経営の研究の発展に寄与できる可能性は十分にあると言えるだろう。

キーワード：企業文化、親和性、定義、価値観、行動規範、ステークホルダー

## はじめに

企業文化は、非常に抽象度の高い概念であり、その定義付けが難しい。そのため研究者によって概念の定義が異なっている状況であり、経営学の分野では定義が「いまだに合意がなされていない」<sup>1</sup>と言える。しかしながら、同時に企業文化というものの、企業経営における重要性も多く指摘されてきている。例えば、企業文化の研究が本格的に開始される契機ともなったディール&ケネディ（1982）によれば、その企業が持つ文化が独自の「強い文化」であれば高業績へと導かれる、という結論が示されている<sup>2</sup>。ディール&ケネディ（1982）では「強い文化」とは、人が日常業務の中でどのように行動するべきか、ということの規定する非公式な規則の体系であると説明されている。なお、この「強い文化」と企業の業績についてはその後の研究において議論がなされており、その後の企業文化の研究は、「強い文化」は企業が外部の環境へと適応し、時代に合わせて変革をしていくことを妨げてしまうという見解が主流になってきている<sup>3</sup>。この主張では「強い文化」の影響で組織内部の構成員の価値観や行動様式が硬直化し、経営戦略の変革、組織構造の変革などに対して構成員自体が追従することが難しくなってしまう、という理由付けがなされている。

「強い文化」に関する議論の正否はともかく、このように企業文化および企業の業績の間に相関関係がある、ということは、これまでの研究の中で自明のこととして受け入れられてきていることである。この前提を受け入れるのならば企業の M&A の成功に関して、当該企業の文化同士の相性が強いエレメントとなっていると考えられる。しかしながら、この企業の文化同士の「親和性」について正面から議論をしている研究はこれまでのところ存在していなかった。そこで本稿では企業文化をこれまでの研究から定義づけた上で、企業文化の「親和性」について、社会学の先行研究を行い、考察をした上で定義づけを試みる。

## 第一章 企業文化について

### 1-1 企業文化とは何か

本稿では「企業文化」の「親和性」を定義付けることを一つの目的としているが、そもそも「企業文化」というものについての理解を進めなければ、これもままならない。そもそも「文化」という言葉自体が曖昧な概念である。

例えばこれまでの研究では以下のように様々な研究者によって定義が考えられてきた。

表1 企業文化の各研究による定義

研究者	定義
ペティグリュー (1979) <sup>4</sup>	組織が持っている象徴、言語、理念、儀式、伝統などの総体的概念である。
オーウチ (1980) <sup>5</sup>	その企業の基本的な価値観と信念をその構成員に伝達する一連のシンボル、儀式的行事及び逸話からなる。
ディール&ケネディ (1982) <sup>6</sup>	組織の構成員に重要な意味を与える価値、神話、英雄、および象徴の総体である。
ペータース&ウォーターマン (1982) <sup>7</sup>	共有された価値観と信念である。
加護野忠男 (1982) <sup>8</sup>	組織体の構成員に共有されている価値、規範、信念である。
デービス (1984) <sup>9</sup>	組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された 理念および価値のパターンである。
シェイン (1985) <sup>10</sup>	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習したグループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的過程のパターンである。
河野豊弘 (1988) <sup>11</sup>	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、または行動パターンの総和である。
梅澤正 (1990) <sup>12</sup>	企業が培養し定着させている価値と規範の総称であり、内容的には、①経営理念 や企業哲学など企業体としての価値観、②伝統・儀式・慣習・慣行などを含む社会の組織規範、③社員に共有された思考・行動パターン、という3種類の要素からされている。
シン (1992) <sup>13</sup>	ある特定の国が一般社会文化の影響を受け、企業組織から形成されたものであり、最高経営者と一般構成員とも含める組織全体の構成員が共有している価値意識及び行動様式である。
ハッチ (1993) <sup>14</sup>	組織構成員たちが共有している価値および仮定として人工物および象徴で伝達できるものである。
コノ&クレグ (1988) <sup>15</sup>	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通した考え方、意思決定の方法、目に見える行動パターンの総称である。
横尾陽道 (2004) <sup>16</sup>	組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式である。
鎌倉夏来 (2014) <sup>17</sup>	事業環境の変化の中で企業内に定着し、社員の間で共有されてきた価値観、行動規範である。

郭智雄 (1996) 6 頁より筆者編集

各研究者の定義に共通していることは組織の構成員の間で共有されている「何か」こそが、「企業文化」であると言えるということだ。しかしながら、研究者によってこの「何か」には幅があるし、加えて「親和性」についての議論を行うに当たって、より具体的な要素の抽出をした上で、それぞれの要素についての議論を進める必要があると考えられる。

では、「企業文化」という概念の構成要素はどのようなものであるのだろうか。そもそもある組織が一つの文化を持つということとはどのような意味があるのだろうか。現在、それぞれの企業において共有されている価値観や規範、理念などは、企業によって大きく異なっており、その種類も多岐に渡る。したがって、この価値観や規範、理念などのうち、どのような点を重視して考慮に入れるのか、ということによって「企業文化」に関する理解は変わってくる。つまり、「組織文化」についての体系的な理解が必要となってくる。

シュワルツ&デービス（1981）の「組織文化マトリックス」のフレームワークでは、組織の構成員の間で共有されている「何か」について、社内に共有されている価値や規範、信念について「相互作用タイプ」のものと、組織内の「タスクタイプ」の2つの次元によって整理している。その上で、組織内の「相互作用タイプ」について組織全般、上司-部下間、同僚間、部門間の4つの種類に分け、「タスクタイプ」については革新、意思決定、コミュニケーション、組織編成、実行の監視、評価と報酬の6つの種類に整理している。

表2 シュワルツ&デービス（1981）「組織文化マトリックス」

タスク	相互作用			
	組織全般	上司-部下間	同僚間	部門間
革新	すばやいフォロアーであれ、革新は危険である。			
意思決定	コンセンサスを求めよ	問題直視を避けよ	機会を待て	重要人物を参加させよ
コミュニケーション		失敗がわからないように情報を与えてはいけない	波風を立ててはならない	情報は権力であるから、他の部門に情報を流してはならない
組織編成	予算を達成している場合には自律性を与える	権力を集中させる		
実行監視	短期収益に着目する			
評価と報酬	仕事のできる者を管理職に引き上げる	忠実な者を評価する	リスクの少ない仕事をせよ	

シュワルツ&デービス（1981）36-38頁を元に筆者作成

この組織内の相互作用タイプおよび、組織内のタスクの二つの掛け合わせによって24つのセルにおいて価値および、規範、そして信念について調査し、組織文化の測定が可能であるとしたのが、シュワルツ&デービス（1981）の研究である。

同フレームワークは、組織内の人々が相互作用を与え、それぞれのタスクを実行していく、ということを示しており、これは企業体というものの存在価値を考慮に入れても理解のできるものであると言える。つまり、シュワルツ&デービス（1981）は組織が人々の相互作用を通じ、一定のタスクを遂行するために、企業体が存在しており、組織文化というものが人々の相互作用から形づくられ、これを規定することによりタスク遂行に影響を及ぼすものであると解釈しており、この考え方から相互作用とタスクという2つの次元に整理しているという訳である。ここから分かることは各企業の組織文化を作り上げていることは、当然のことながら、それぞれの価値、規範、信念について調査することが重要であるということだ。

さてここまで見えてきた通り、企業文化についての定義は研究者毎に存在していると言わざるを得ない状況にある。しかしながら、その中でも共通点はいくつか存在している。ここでは、これまでの研究を元に考察したことを以下の2点に整理して、本節のまとめとする。

第一にここまで見えてきたほとんど全ての研究者が「価値観」および「行動規範（判断体系）」に関して、企業文化を定義づける中で必ず言及をしている、ということである。つまり、これらの要素を無視して企業文化を定義付けることはできない、と見ることができる。さらに、このうちに階層が認められ、価値観から行動規範という順番で文化が形成されていくと考えられている。このように価値観が全ての文化の根底、土台を形成している、という点については研究者の間で同意されていることであると見ることができる。

第二に、研究の系統が2種類あるということである。企業文化の定義づけを観察すると、「象徴」「概念」などという言葉で結語されているパターンである。このパターンでは企業文化を一つの社員が判断をする際の行動を規定する体系や抽象的な認知的なかたまりとして捉えているものである。もう一方は、行動を積み重ねた結果、その総和が企業文化として形成されたというものである。後者の分類においては、企業文化とは、より流動的で発展していく存在として認識されていると言える。

ここまで見えてきたことから、企業文化の定義については「概念」として捉えられている研究（以下、「概念」系統）と、企業が積み重ねた行動の総和として捉えられている研究（以下、「総和」系統）とに分けることができることが分かった。またどちらの研究においても、企業文化を形成している要素として「価値観」「行動規範」および、各従業員の行動が何らかの形でこれと関わりを持っているということが明らかとなった。次節以降ではこれを受けて、企業文化の定義付けの各系統において企業文化というものがどのように捉えられているのか、ということ进行を明らかにしていく。

## 1-2 「概念」系統の研究

前節では、これまでの企業文化に関する研究を考察した結果、「概念」系統のものと、「総和」系統のものとに分類されるということを述べた。そこで本節では、「概念」系統の研究の状況について掘り下げる。

「概念」系統の研究では、企業文化と社員の行動とは、別次元のものとして明確に区別される。すなわち、「組織構成員個々人の行動は、企業内で共有された価値観である企業文化から強い影響を受ける」という訳である。ここで重要なのは、この議論において社員の行動と企業文化とが別の次元で語られていることである。しかし、これは当然のことながら、企業の持つ「組織の神話、パラダイム、共有の意味体系、組織構成員の固有の価値判断体系」である企業文化と、社員の行動との間に何ら関係が存在しない、あるいは関係が希薄ということを示しているのではない。むしろ、社員の行動を支配する位置にあるより高次の認知可能な体系として企業文化が捉えられている。

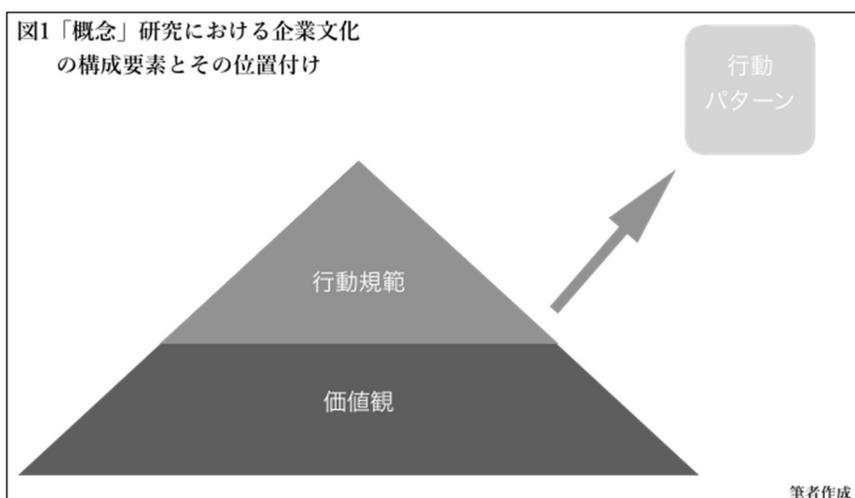
では、この「概念」系統の研究における「企業文化」とは具体的にはどのような構成要素に分解することができ、それらはどのように定義づけられてきたのであろうか。企業文化を一つの「概念」として捉える研究には、以下のような傾向が見受けられる。

企業文化とは、企業が重視する企業価値を基盤として、全従業員の行動、つまり企業活動全般に影響を及ぼす組織規範と言える。規範は、基本的には逸脱する行動は許されない。暗黙のルールで、組織に安定した帰属を望むなら、遵守することが求められる。違反した場合は、所属する組織に排除されたり拒否されたりする。(中略) 企業文化は、効果的な企業活動を展開するために、理念、方針、政策、立案などにおいて、極めて計画的、操作的に仕組まれ、従業員の行動に影響を与える。

横田澄司 (2004) 「企業変化の改変、強化による業績向上 (1)」 31 頁

つまり、この系統の研究では、企業文化とは従業員が行動する際に参照とし、さらに「逸脱する行動は許されない」規範や理念、価値観などのことを指していると考えられる。そもそもディール&ケネディ (1982) に代表される「強い企業文化」論が経営学における「企業文化」研究の端緒を切ったとも見ることができるが、この中では「神話」という言葉が繰り返し使われており、「企業文化」とその結果としての従業員の立ち振舞いや、行動パターンが表現されるというまさに概念系統の捉え方をしていたと見ることができる。ディール&ケネディ (1982) と時を同じくして「強い企業文化」論を牽引した Ouchi (1981)<sup>18</sup> においても、日本の企業文化が、従業員の行動パターンに影響を及ぼし、結果として当時の日本企業の高い業績を生んでいたという因果関係を基にした考察がなされている。

この点を考慮して、前節において確認した「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素の位置付けを「概念」系統の研究に合わせて考えると、図1の通りとなる。



つまり、根底に企業における価値観が存在しており、これが行動規範に影響を与え、この二つの要素によって規定されることで企業文化というものが形成されているという訳である。その上で、従業員が、この行動規範によって規定された行動を取っていくことで企業文化が具現化される。これを社会側や外部のステークホルダーが見ることで、企業文化というものが対外的に認識されるという訳である。あくまで従業員の行動パターンが企業文化の外部に位置している、とするのがこの系統の特徴である。

### 1-3 「総和」系統の研究

デニソン（1990）は、企業文化は組織効率の関係性より、企業文化と形成のプロセスを捉えたと、過去の歴史、現在の環境、将来という時間的な継続性が見られる、と述べている。デニソン（1990）に従うのであれば、現在における企業文化は過去の企業の歴史、現在の環境より何らかの影響を受けて形成されており、現在の企業文化を構成する「信念と価値」、「政策と慣行（行動パターン）」は互いに作用し合っていると考えている訳である。ある任意の時点において企業が保有している「価値観」というものは、過去、その企業が経てきた歴史や経験、業界の歴史などといった複合的な要素に影響を受け形作られ、これが従業員の「行動パターン」として形成され、企業外へと表出する。この結果、何らかの成果や結果というフィードバックが企業にもたらされ、これを受けて更に企業の「価値観」や「行動規範」が形成されていくということだ。

また、シェイン（1985）やコッター&ヘスケット（1992）においては、組織の成果やリーダーシップ、学習などといった様々な観点からの研究により企業文化が形成されていく過程について論じられているが、企業文化形成の初期の段階においては組織のリーダーたるトップ・マネジメントの価値観や信念に大きな影響を受けると述べられている<sup>19</sup>。その後、シェイン（1985）においては、組織内において組織構成員の集団的な学習が行われ、この結果、企

業文化が形成され、定着していく。さらに、こうして学習された価値観や信念に基づいて組織行動が行われ、これにより組織が、その範囲内において合理的な行動を取るようになる。この結果、組織構成員の中で有効として認識される価値観や共通の行動パターンが定着していき、これが結果として企業文化として成り立っていく、という訳である。

ここまで見てきた「総和」系統の研究による企業文化の捉え方を図示すると以下のように解釈できる。

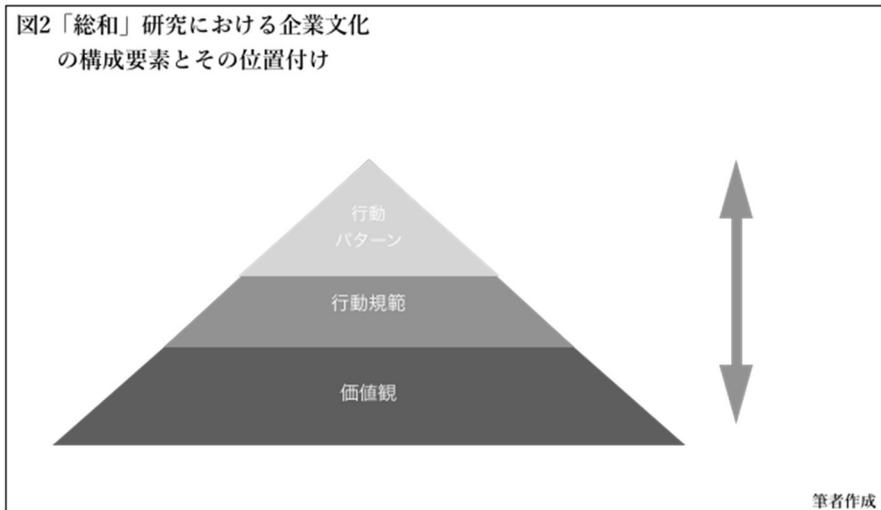


図2に示した通り、「総和」系統の研究では「行動パターン」が企業文化という概念の内部に位置しているという特徴がある。この系統の研究においては「価値観」「行動規範」「行動パターン」の三要素が、ピラミット構造になっており、互いに影響を与え合いながら、一つの企業文化を構成しているという理解が根底にある。

すなわち、従業員の「行動パターン」も組織内の「行動規範」あるいはより根底に位置する「価値観」へと影響を与えうる地位にあると考えられているということだ。

第二に、このように「行動パターン」も企業文化の内部に位置付けられることで、すべての要素に相互作用的な効果が認められているということである。「概念」系統の研究においては、どちらかと言えば、企業文化は固定的な存在であった。ある程度、変化のしない価値観というものが企業文化の土台としての役割を果たしており、これを源とする行動規範があり、「価値観」と「行動規範」の総称である企業文化が、従業員の行動パターンへと影響を与えている、という訳である。ここでは、作用の方向性を矢印で表現するとすれば、「価値観→行動規範」→「行動パターン」という一方通行なものであった。しかし、「総和」系統の研究ではこれが「価値観」↔「行動規範」↔「行動パターン」↔「価値観」…といったように、どの要素も企業文化を形づくる上で、影響を相互作用的に与え合う要素として捉えられている。このことから、企業文化全体も変動的なものとして捉えられており、よりフレキシブルな解

積をする傾向にあると見られる。

さて、このように本章では企業文化の定義を「概念」「総和」の二つの系統に分けて論じてきた。両者は、企業文化の内部の構造や従業員の行動パターンについて解釈に違いがあるということが理解できた。

ただし、「概念」「総和」の両研究において共通することは、①企業文化に関する要素として「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素が認められること、②「価値観」「行動規範」「行動パターン」の関係性の中で企業文化が形成、あるいは発展していくこと、の二点であると言える。したがって、企業文化とは企業の「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素の関係性により成立している概念であると考えられる。

## 第二章 文化の親和性の定義について

### 2-1 先行研究

さて、「親和性」という文言を辞書で引くと、次のようなものがある。

表3 親和性の各辞書の定義

辞書名	説明
広辞苑（岩波書店）	①互いに親しみ、仲よくすること。②異種の物質がよう化合すること。
大辞泉（小学館）	①互いになごやかに親しむこと。なじみ、仲よくなること、
大辞林（小学館）	①互いに親しみ、心を合わせること。②物質が化合すること。
国語辞典（旺文社）	①したしみ、やわらぐこと。②物質の化合。
三省堂国語辞典（三省堂）	①したしみ、なかよくすること。②ほかの物質とよくなじむこと。

筆者作成

ここで分かることは第1に、「互いに親しみ、仲よくすること」（広辞苑）と「異なる物質がよく化合すること」（国語辞典）という2つの意味内容が「親和」という言葉には含まれており、一般に性質を表現する「性」という単語をこれに合わせる際には後者の「異なる物質がよく化合すること」という意味になる、ということである。この意味は本来は、化学用語でありその対象は「物質」であるものの、ここでは意味を広げて「2つの要素あるいはものが、互いによく馴染むこと」とする。この場合に、日中企業の経営文化の親和性といった時には、「日本と中国の企業の経営文化が互いによく馴染み、化合すること」という意味になることが分かる。これで、「親和性」という言葉の意味自体は確定できたものの、まだ曖昧な印象を与えるのは、「文化」が「馴染む」とはどういうことを指すのか、ということを明らかに

していないためであると考えられる。

ただし、これまでのところ、経営学において「経営文化の親和性」の観点から企業買収等について論じた研究はほとんど存在していなかった。したがって、本論では第一に経営学以外の分野において既に言及のなされた「文化の親和性」について検討を加えることとする。経営学の分野に限定せず、東アジア地域の「親和性」に言及のある先行研究のレビューを行う。これによって、「企業文化の親和性」とは何なのか、ということをはっきりと定義付ける。

### 2-1-1 王逸舟 (2010)「東アジア共同体概念をめぐって 中国的視点から」

王 (2010) では、研究背景としてまず米国における東アジア研究の権威であるスカラピーノ (Robert A. Scalapino) の次の言葉を紹介している。

世界的にも、この地域ほど、千差万別のなかから一致がさまざまな問題に遭遇していることを鮮明に示す地域はない。各民族の代表的な特性、文化類型、経済制度、政治制度が錯雑に入り組み、その種類の多さ、範囲の広さの面で、およそ人類が体験したすべての類型が含まれている。

王逸舟 (2010) 26 頁

王 (2010) はこうした背景を受け入れた上で、東アジア共同体概念の検討を行っている。その観点は以下の 3 つのレベルに分けられて行われている。地理的な意味での東アジアは比較的容易に取り出すことができる。その中でも区別するとしても、「小・東アジア」(主として、日本、中国、モンゴル、朝鮮半島および極東ロシアから成る北東アジア) と、「大・東アジア」(北東アジアおよび東南アジア、後者は今日の東南アジア [ASEAN] 諸国) 程度である。どちらにしても、地理学的な意味における東アジアは南アジア (インド等)、西アジア (アラブ世界) など含まれておらず、南太平洋諸国 (オーストラリア)、北米諸国 (米国、カナダ) および西欧諸国が含まれることはあり得ない。

また、この物理的な意味における東アジアと、文化圏的な意味における東アジアの位置は、王 (2010) によれば一致している。むしろ、「前者は、後者の特殊な定位を強化したものである」と換言もできる。文化人類学の説明に沿えば、文化的な東アジアでは基本的にはモンゴロイドが居住し、活動する範囲が含まれており、今日における語彙学的な意味における「黄色人種」が主に居住する国家グループであると見ることができる。この地域においては「人類最古にして特性に富む文明形態のひとつを代表」しており、「儒教文化、日本文化あるいは高麗文化等々の名称」が与えられている。いずれにせよ、東アジア地域内における「皮膚の色、容貌、言語と文字、飲食の習慣、建築の風格、気性などの面」にける類似性は明らかである。

東アジア地域という概念を理解する上で、エッセンスとなっているのは、この地理的・

文化的な東アジアというレベルである。王（2010）は、東アジア地域について、「理想的状態下では、“東アジア共同体”には独特の歴史的遺伝と文化的アイデンティティがあり、絶え間なく進化することにより育まれた風土と人情があり、人類進歩と世界文明の繁栄に対する貢献の現実的優勢と強大な潜在力を有している」と述べている。一般的に「西欧」という概念が存在しているが、東アジアという概念はこれと同等に確立されている概念であると王（2010）は述べている。

また、ここで重視されるべきことは地理的な東アジアと文化的東アジアを観察する視角である。この際の例として、孔子の教えを引用しつつ、次のように王（2010）は述べている。すなわち、孔子の教えに「己所不欲求、勿施於人（=己の欲せざる所は人に施す勿れ）」というものがあるが、現代中国における著名な社会学者たる費孝通も「白美其美、美人之美、美美与共、天下大同（=自らの理想とすることを人になし、理想を共にすれば、天下は大同である）」と記している。これに関しては日本や韓国などの他の東アジア地域でも類似していると考えられる思想や哲理が多く、「中和」、「中庸の道」などについては再検討されるべきであり、『和而不同（=和して同ぜず）』などは東アジア地域では周知の常識であって、「まさしくグローバルな共有知となりつつある」と評価している。

また、こうした東アジア地域における周知の常識の存在について王（2010）は「近年『東アジア的価値観』、『アジア的価値』として喧伝されるものの重要な構成部分」であって、「新たな時代における複雑な人間関係、社団関係、国際関係を処理する貴重な思想源泉」と述べている。

## 2-1-2 鄭躍軍（2005）「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」

鄭（2005）において調査・分析されていることも「親和性」という語彙を使ってはいないものの、中国、朝鮮半島、日本という主に北東アジアについての思想的な親和性についての言及を行った研究であると言える。鄭（2005）によれば、この地域における中核には儒教があり、これが歴史的に人々の人生観に影響を与え、ライフ・スタイル、価値観の形成に大きな役割を果たしてきている。

儒教の道德思想は徳を感じ恩を返し、仁義忠孝を尊ぶ、ということを中心として倫理的、政治的な考えを述べており、修己治人の道理を追求するものである。この思想は、中国より朝鮮半島、ベトナムにまずは伝わり、5世紀になると日本にも伝わるなど、東アジアにおいて歴史や文化、政治、道德などに大きな影響を及ぼしてきた、と鄭（2005）は述べている。ただし、鄭（2005）は儒教の各国の受け入れは「そのままの形ではなく、変容を受け、次第に独自の意識形態体系に至ったと考えられる」<sup>20</sup>と述べている。

グローバリゼーションの時代に入った現代においての東アジアは政治や経済だけではなく文化や学問などの多次元に渡る分野において交流がなされ、文化的多様性への相互理解がさらに求められる時代に入っている。この点には当然、M&Aが活発化しているというこ

とも含まれているといえるだろう。こうした国際協力関係を成立させていくためには、伝統的な価値観の類似性や相違を明らかにした上、客観的に相互理解を深めていくことが不可欠である。こうした背景を受けて、鄭（2005）では統計科学的に適正に収集した「社会調査データ」の解析を行った。

具体的には2002年より開始された「東アジア価値観国際比較調査」から得ることのできたデータを下地として、中国、日本、韓国の伝統的価値観に着目し、比較を行っている。それぞれの国の文化や政治、経済などといった社会的要素の変化と男女別、あるいは年齢階層別の価値観の異同について価値観の構造の評価を行った。

分析には、2002年11月より2003年11月に中国本土の一部地域（北京市、上海市、杭州市、昆明市の中心部）、および香港全土、台湾全土、日本全国、韓国全国の8つの国と地域で実施された東アジア価値観国際比較調査を使用している。

ここでは鄭（2005）のうち、本稿の論旨と関係の深い「儒教思想の視点からの伝統的価値観の変化」についての研究結果を概観する。

#### ・儒教思想の視点からの伝統的価値観の変化

社会の変化および生活の質が変化していくにつれて、そこに住む人々についても意識の近代化や合理化が求められるようになった。そのため、鄭（2005）は「東アジアの人々の儒教思想を中心とする伝統的価値観も変わりつつあるに相違ないであろう」<sup>21</sup>との予測を立てている。

この点について検証を行うために、次の質問を鄭（2005）は取り上げている。

- ・あなたは次のような伝統的な価値観についてどう思いますか。
- A, 先祖を尊ぶべき
- B, 長男は両親の面倒を見るべき
- C, 妻は夫に従う
- D, 親が反対する結婚はしない
- E, 年上の人の意見に従う
- F, 家系を続かせるために息子は必要だ
- G, 男性は外で働き、女性は家庭を守るべき

その結果、すべての国と地域に共通していることは、「先祖を尊ぶべき」であるとの質問への肯定的な回答数が多いことである。しかし、それ以外の項目については大きなばらつきが見られた。日韓において「長男は両親の面倒を見るべき」であるという質問項目については31%と45%と低い割合を示している一方で、他の国や地域ではすべて50%を示している。特に台湾および香港の割合はそれぞれ64%、67%と高い割合となっている。この

点は中国本土および香港、台湾においては長男の家庭に対しての社会責任を重くみる傾向がある、ということを示していると考えられる。

他方で、「妻は夫に従う」という項目では韓国が64%と最も多く、台湾、香港、日本がそれに次ぐ数字を示している。反対に、中国本土では15%と最も低い。さらに「男性は外で働き、女性は家庭を守るべき」という項目についても同様の傾向が示されており、中国本土に比較して韓国や台湾、香港、日本では家庭における男性優位の意識が強い、ということが示されたと考えられる。

さらに、「親が反対する結婚はしない」という項目についても、韓国で32%と最高となっており、日本と台湾がそれに続いている。この質問については、中国本土では約5%の割合しか存在しておらず、大きな差が見られた。また、「年上の人の意見に従う」という項目についても、中国本土では3割程度であるのに対し、日本では約4割である一方で、香港、台湾、韓国についてはいずれも50%を超える割合が示されている。

さて、鄭（2005）ではここまでに見てきた分析を元に、国・地域の回答パターン分類をマトリクス図にしている。このうち、第一軸は「伝統的」と「近代的」を分ける軸であり、右側には伝統的価値観を支持する「伝統的国・地域」、左側に「近代的国・地域」が位置している。さらに、第二軸は「伝統的」または「近代的」の傾向の強さを表現する軸である。すなわち、第二軸に沿って上昇していけばいくほど、「伝統的」または「近代的」の傾向が強くと示されるという訳である。

この図によれば台湾や韓国、香港、日本、杭州、昆明、北京、上海は第一軸に沿っており、「伝統的」から「近代的」の順番に並んでいることが分かる。特に日本については第一軸の原点に近い場所に位置しており、すべての地域の間地点に存在している、ということが分かる。一方で、香港や台湾、韓国は北京や昆明、杭州に比較して伝統的価値観が強い地域であると考えられる。一方でこれに対して、上海においては北京、昆明、杭州に比較して伝統的価値観を否定的にみる傾向が強くなっている。鄭（2005）では、こうした結果を受けて、「経済発展や生活の質の向上がむしろ伝統的価値観にそれほど大きな影響を及ぼさないことを示唆している」<sup>22</sup>と述べている。すなわち、鄭（2005）から導かれる一つの結論として、その地域や国家が伝統的に持っている文化についてはあくまで、その後の社会状況の変化によって強い影響を受けない、ということを示していると言える。

### 2-1-3 角田弘子・鈴木達三（2006）「東アジア価値観国際比較調査」

角田弘子・鈴木達三（2006）では、日本人や各国の人々の価値観の一端を浮かび上がらせることに目的を持って研究を行っている。角田・鈴木（2006）では冒頭で、日本において「日本人の国民性調査」の初回からの回答を引用し、人々の自由回答法の形式での価値観を尋ねる質問とその答えが示されている。

東アジアについての「価値観調査」の自由回答の結果は以下の通りとなった。各国・地

域の中において「一番大切なもの」を「家族」と回答した比率が最も高かったのは韓国 54.5%、日本 53.1%、シンガポール 33.8%となった。「日本の国民性」調査では、日本は自由回答方によるもので 80 年代および 90 年代の「家族や子供」の回答比率は 40-50%となっており、2002 年の調査においても第一位であった。「生活・健康・自分」という回答項目は、昆明が 56.2%と高い比率を示しており、北京および上海が 55.1%、香港 54.8%、杭州 53.8%となった。また中国本土と香港においては 50%以上となっている。また、「愛情・精神」の比率が高く出ているのは、台湾 15.6%、北京・シンガポール 13.7%、上海 10.8%となっている。

さらに、生活領域を 7 分野に分け、「あなたが重要だと思う程度に従って、1 (重要ではない) から 7 (重要) の 7 点満点で評価をつけて下さい」という質問に対する回答結果を、評価 7 (重要) の回答選択率を示している。

日本においては分野の中で特に「家族・子供」に 7 点 (重要) をつけた人の比率が 1988 年の調査において 82.6%であったのに対し、2002 年調査においては 80.1%となり、他の領域に比較して著しく高い比率となっている。この傾向は自由回答の調査の場合でも、7 ポイント評定法の場合でも同様の結果が得られている。また、1988 年と 2002 年の回答傾向の変化をみても、「職業や仕事」を 7 点 (重要) とする比率が減少しつつ、「余暇・くつろぎ」を 7 点 (重要) とする比率が、比較的増加傾向を示した。ただし、全体として 14 年間を通して安定しており、あまり急激な変化が無い、という特徴が示された。

## 2-2 まとめとして

ここまでに見てきた三つの研究では国や地域などの一定の範囲の中における「文化」の親和性あるいは、価値観の遠近について論じられていた。このように、社会学などの分野では「文化」というものの親和性を理解しようという試みが多くなされてきている。では、こうした研究に共通して指摘されている点は、どのようなことであるだろうか。第一に、全ての研究において共通していることとして人間の活動領域の分類が研究の始点となっているということである。例えば、鄭 (2005) では統計科学的に適正に収集した「社会調査データ」を使用して中国、日本、韓国の伝統的価値観に着目し比較を行っているが、それぞれの国の文化や政治、経済などといった社会的要素の変化に関するデータとなっている。こうした人間にとって重要ではあり、日常的に接するものに関して、それぞれどのような考え方をしているのか、ということが文化の親和性を研究する際には重要になっているということが分かる。

第二に、上記の領域は基本的に人生の中で経験することの事柄について論じられているということである。そしてさらに、その論じ方としては、その事柄についての思想や考え方、扱い方など、対象に関してある一定の軸を設定し、その軸の中での強弱によって文化同士に親和性があるか否か、の判定がなされているということである。角田弘子・鈴木達三 (2006) の東アジア諸国の文化の遠近はまさに伝統的価値観に則しているか否か、という点で検討がなされた訳である。

このように、文化の親和性に関する先行研究を整理すると次のことが理解できる。すなわち、ある地域や国家などの文化同士の親和性とは、その構成員が活動する領域に関する事柄についての考え方、思想を総括したものであると定義付けるとのことである。また地域や国家というものを人間の一定の範囲における集団であると捉えるならば、これは企業文化というものにも当てはまることのできる可能性が高い。加えて、この定義をより具体的に詳細に理解するとするならば、その社会、組織や集団の構成員が、①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、という3点に論点が整理される。つまり、社会や集団の構成員が日常的に接する中で、重視している事柄（親族、職業、儀礼等）の優先順位と、その考え方や取り扱い方が近い、ということが文化の親和性が近い、ということであると見る事ができる訳である。

### 第三章 企業文化の親和性とはなにか

#### 3-1 企業が活動する領域について

前章では経営学以外の分野において「文化」がどのように研究されてきたのか、ということを確認し、「文化」が持っている意味の本質に関する研究を行った。その結果、文化は、社会であれ組織であれ、その構成員が活動する領域に関する事柄についての考え方、思想を総括したものであると定義づけることができた。この際に、その社会、組織や集団の構成員が、①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、ということの意味する、ということ进行分析した。この3点が揃えば、あらゆる場面における文化の定義と、その親和性の測定が可能になると考えられる。

そこで、本稿では前章において導かれた文化の親和性の定義を企業文化の親和性に転用し、導入するために、上記に述べた着眼点を中心として検討を行う。

活動する領域とは、例えば先の角田・鈴木（2005）の研究で言えば、生活の7領域に当たるものである。当然のことではあるが、一人の人間が何らかの考えや思想を有するのは、自身が接触をする領域においてのみである。例えば、一般的に見て日本人がモロッコの中央銀行の政策についての賛否の意見を持つことは考えにくい。また、日常的にコーヒーを飲用している人の方がそうでない人に比較して、コーヒー豆の味に関心や趣向を持っているだろう。これはその人の日常生活にモロッコの経済状態や、コーヒー豆の味が関係するの否か、という状況の違いに起因している。つまり、人間は自身が関係している部分にのみ、価値観というものを生じさせているということになる。

これは組織においても同様であると言える。つまり、企業体などの組織においても自身の活動領域の範囲内においてのみ、価値観を保有しているはずであるということだ。コーヒー豆を生産している企業が宇宙開発に関しての何らかの考えを有していることは考えにくい訳である。

さて、企業文化の根底に存在している価値観に寄与する要素を理解するためには、ここまでみてきたように、まずは企業の活動範囲を設定する必要がある。では企業が活動する範囲はどのように設定されるべきであろうか。

ステークホルダーについては様々な定義付けが行われている。経営学の文献において初めてステークホルダーという用語が使用されたのは、1963年のスタンフォード研究所の内部資料であり、ここではステークホルダーを「株主」と同義で捉えており、その支持を得られなければ組織として存在できないほど重要な集団を表現する用語として使われていた。つまり、そもそもステークホルダーという用語の根底には「組織の存在に重要な役割を果たす集団」という意味が含まれていると考えられる。その後、先述の通り、多岐にわたる定義がなされてきたが、例えばキャロル(1996)<sup>23</sup>によれば、「企業が社会の視点より関係性を有し、企業組織が相互作用を持つあるいは相互依存するグループや個人」とであるとされる。また、フリーマン(1984)では「組織目的の達成に影響を与える、あるいはそこから影響を受けるグループまたは個人」<sup>24</sup>であると定義される。日本においても水尾(2001)が「顧客、従業員、株主、投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO、地域社会、地域環境など企業を取り巻く内外の利害関係者」<sup>25</sup>であるとしている。

つまり、これまでのステークホルダーの研究を参照するならば、その企業が活動する先には必ず、ステークホルダーが存在しているということになる。逆に考えるならば、企業が活動する範囲である限り、そこにステークホルダーが生まれてくるということである。なぜなら企業が活動する範囲には必ず利害が存在しており、あらゆる利害関係者をステークホルダーと考えるとすれば、企業の活動範囲に利害関係者が必ず、存在しているということになるからである。

例えば、クラークソン(1995)では、企業の社会的成果(Corporate Social Performance:CSP)についてステークホルダーの枠組みで考察を加えている。Clarkson(1995)によれば、彼の研究以前には企業の成功が株主という単一のステークホルダーの富の創造という要素でのみ語られてきているものの、企業の経済的で社会的な目的は主要なステークホルダー全体に渡って富と価値を生み出すことにあるとしている。

このように企業が何らかの活動をする際に、その範囲にはステークホルダーが存在している。企業の活動範囲がステークホルダーとそのまま同義になることはないものの、企業の活動範囲を企業の利害が及ぶ範囲であると解釈するならば、利害のある場所には利害関係者たるステークホルダーが必ず存在する。したがって、企業の活動範囲を考える時にステークホルダーを考慮することは必要不可欠であると結論付けられる。

### 3-2 どのステークホルダーを重視するのか

次に、活動領域内において接する事柄の中で、何が重要であるのか、という優先順位をつける必要がある。例えば、日本人とアメリカ人との文化の親和性について測定をする場合、

コーヒーに関する考え方と家族に対する考え方では後者が重視されるべきである、ということは万人が認めるところだろう。これは人間の生活領域の中でおよそ、家族の捉え方の方がコーヒー豆の好みよりも人生に強い影響を及ぼすということである。

ある集団の文化同士の親和性を考える際にも、この考え方は転用できる。つまり、その集団の活動領域において何が重要であるか、という影響力の強弱について明確にしておく必要があるということである。この作業を経なければ、どの項目における価値観が近ければ両者の文化の親和性が高いのか、という基準が曖昧になってしまい、客観性に欠ける評価しか与えることができない。そこでここでは企業が接する領域、すなわちステークホルダーのうち、どの部分に焦点をあてて文化の親和性を評価すべきか、ということを検討する。

そもそも、企業の価値観の構成要素であるステークホルダーに優先順位をつけることなどできるのであろうか。当然、これまで、ステークホルダーに関する研究は多数行われてきた。これは先述の通り、「ステークホルダーは企業活動を規定し、企業もまたステークホルダーの活動を規定している」<sup>26</sup>からである。では具体的にステークホルダーとはどのように定義付けられるのであろうか。

表 4 ステークホルダー企業の関係主体

	一次関係者 (Primary)	二次的関係者 (Secondary)
社会的関係者 (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域社会</li> <li>・ 供給者と取引関係者</li> <li>・ 顧客</li> <li>・ 投資家</li> <li>・ 従業員と経営層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政府と市民社会</li> <li>・ 社会的、第三世界への関連団体など</li> <li>・ メディアや評論家</li> <li>・ 取引業者</li> <li>・ 競争業者</li> </ul>
非社会的関係者 (Non Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自然環境</li> <li>・ 人類以外の種</li> <li>・ 未来世代</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境団体</li> <li>・ 動物愛護団体</li> </ul>

出所：Wheeler,D.& Sillanpaa,N. (1997),”The Stakeholder Corporation,Pitman Publishing,4-5

図では、ウィーラー&シランパー（1997）によって整理されたステークホルダーの関係主体の整理が「一次的关系者」「二次的关系者」という軸と、「社会的関係者 (Social)」「非社会的関係者 (Non Social)」という軸の2軸で整理されている。この図から読み取れることはステークホルダーと一口に言っても、その要素は多岐に渡っているということである。また、一次的关系者のみならず、二次的关系者まで含めると、非常に広範に渡り、また、企業の業態や業界によって異なってくるのが分かる。このようにステークホルダーという概念自体の定義付けは非常に困難である。

例えば、水村（2004）<sup>27</sup>では、ステークホルダーの存在が一般企業に対しては適用可能であるものの、その構成要素については個別企業や業種、業態により異なる、と述べている。加えて、地理という空間軸によって異なっており、時間軸によっても異なると説明している。つまり、ステークホルダー間の関係を一般化することは企業とステークホルダー相互の細分化の程度に依存して変化しており、厳密に行うことは困難であると述べている訳である。この水村（2004）の指摘は非常に的を射ていると考えられる。つまり「ステークホルダー」というものを検討する際には、その範囲を規定あるいは定義付けることは非常に困難であって、個別の企業や業態、業種によってそれぞれ行うべきことであると言う訳である。また、これが過去と現在、そして未来においてそれぞれ異なる、ということは明らかだ。このように考えれば、企業の活動領域を規定すると考えられるステークホルダーの構成要素自体も企業の活動範囲を規定するものであると考えることができる。

### 3-3 小野（2013）「日米企業にみられる国の文化の影響」の検討

さて、前節までに述べてきたことに従えば、まず企業組織における価値観はステークホルダーという活動領域の中で決定され、どのステークホルダーが存在し、そのうちどのステークホルダーを重視するのか、ということによって親和性が測定される、ということになるだろう。

しかし、これだけでは決定的に企業文化の親和性を測定するための要素が欠けている。つまり、企業文化の範囲がステークホルダーであるとするならば、例えば BtoC の業態を持つ企業において、顧客が優先順位の最も高い地位を占めている企業は現代において特段、珍しいものではないだろう。では、企業 A と企業 B が両者とも、ステークホルダーのうち顧客を優先順位の第 1 位としていた場合、この両者の企業文化が必ず、近いと言えるだろうか。残念ながら、一般的な経験から見れば近いとは限らないだろう。この結論が導かれるのは、ステークホルダーの優先順位だけではなく、接し方も問題となってくるためである。すなわち、ここから分かることは①企業の活動範囲がステークホルダーであり、②どのステークホルダーを重視しているのか、ということ以外に③そのステークホルダーに関する考え方や思想、という 3 つ目の要素が必要であるということだ。これは本章の冒頭でも述べた通りである。ではどのように、③ステークホルダーに関する考え方を整理し得るだろうか。本節では、小野（2013）の研究の検討を通してこの点を考察する。

小野（2013）は「企業が海外進出する際、もしくは国籍の異なった従業員を雇用した場合に直面する異文化マネジメント」<sup>28</sup>が日本の企業でも必要とされるようになる、という問題意識の基、「企業文化に対して国の文化の影響を明らかにする」<sup>29</sup>ということを目的としている。そこで小野（2013）では、企業文化の定義として「経営理念（社是）・価値観」をキーワードとして掲げ、2013 年 1 月より 6 月にかけて各企業のホームページからこれらの情報を抽出し、次の通りの手順で分析を行っている。つまり、企業毎に様々な表記や表現方法を使用し

ており、さらに大量の文章で構成されている経営理念の内容を解釈・キーワード化し、同種や同義のものを同じカテゴリーに入れることで体系化をし、全体の傾向についての把握を行えるようにパレットチャートを使用して結果の可視化を行っている。

この結果を下地にして、全体的な傾向を単純化するために、各キーワードについて **External** (社外に向けた理念) あるいは、**Internal** (社内に向けた理念) に大きく分け、日本企業と米国企業の間において本質的に差が生じているのか、ということバイチャートを用いて分析している。

この結果、まず日本企業の経営理念に見て取れる傾向として次の4つの特徴があった。すなわち、①「社会貢献・環境への配慮」について書いた企業が半数以上であり、このうちに社会や商品に対する「安全」も含まれていること、②従業員などの社内に向けた「安全」な職場環境を提供することや、従業員の「安定・幸福」な職場環境を提供することなど、内向きのメッセージも多く見られること、③「技術・ものづくり」という言葉を利用して経営理念を明記している企業が存在すること、④礼節等といった精神論的な文言を経営理念の一つとして掲げている企業が散見されること、である。特に、②③④はアメリカ企業に見られない日本企業の特徴であると言える。日本企業の理念のうち、**External** (社外に向けた理念) が45%であったのに対し、**Internal** (社内に向けた理念) が41%となっており、外部と内部に向けたメッセージがほとんど同等の割合になっていた。このように社内・社外向けのメッセージがほぼ同数であるということが日本の経営理念の特徴であると言える。また、日本企業と米国企業とが異なる点として、**High Context** に関する経営理念が14%にも及んでいるということがわかった。日本企業の経営理念についてキーワード化を進めていったところ、米国企業には見られないカテゴリーの存在が浮き彫りになってきた。これは、「良識」「絆」「公明正大」等といった経営理念というよりもむしろ日本文化としての美德とされているような言葉を理念として掲げている場合が、当てはまるものである。小野(2013)では当初の予定どおり **External** (社外に向けた理念)、**Internal** (社内に向けた理念) などといったカテゴリーへの分類化ではなく、日本の国の文化を特徴づける一つとして **High Context** (高コンテクスト) と呼ばれるカテゴリーを追加で設け、これを分類している。この結果として、本分類には実に14%もの日本企業がカテゴライズされる結果となっている。

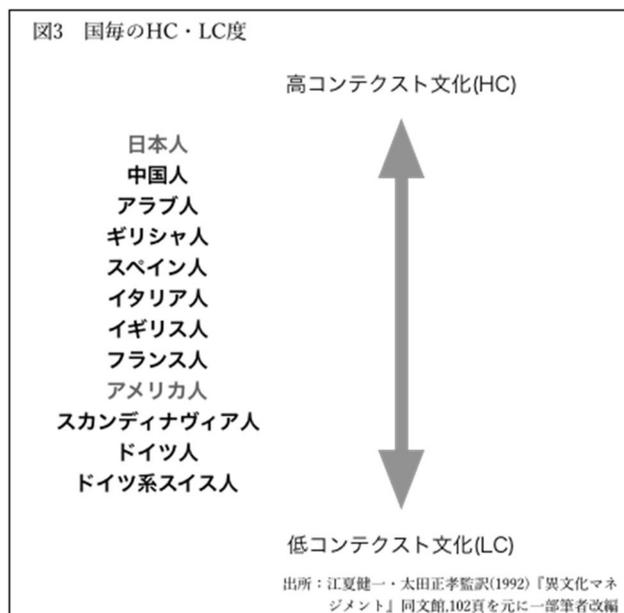
他方で、米国企業の経営理念について日本企業との比較において目立つのは「**Customer Value, Shareholder Value** (顧客満足・株主利益)」である。この点は日本および米国における企業の所有者に対するイメージや意識の違いが反映されているものであると考えられる。すなわち、「日本企業では顧客満足に関しては積極的に触れられていても、株主への貢献を明示的にうたうことは取って避けている」<sup>30</sup> という訳である。さらに、**Compliance** に比較して **Integrity** (誠実・潔白であること) を明記している企業が多く、法令を守るだけでなく、倫理的な誠実さを重視している米国企業の傾向が表出する結果となっている。これは「文化を含め、異なったバックグラウンドを持つ従業員が多く働く米国企業では、このような

価値観を明確にすることは必然的な結果」<sup>31</sup> であると、小野（2013）では評している。なお小野（2013）においては、米国企業の経営理念を大きく分けた結果、日本企業に存在していた High Context が米国企業の経営理念には存在しておらず、External（社外に向けた理念）、Internal（社内に向けた理念）のどちらかに分類されるということである。また、この2つの分類のうち、External（社外に向けた理念）にカテゴリライズされる企業が7割以上を占めているという結果も日本企業に比較して対象的であると考えられる。

小野（2013）のデータ分析の結果では、ハルの異文化モデル（高コンテキスト文化と低コンテキスト文化）との国の文化を切り口とするホフステード（1980）<sup>32</sup> の5次元モデルを元にした分析フレームワークを用いている。

ハル（1976）<sup>33</sup> は、コミュニケーションの方法によって国や地域の差異を識別することができ、高コンテキスト文化においては人々の関係が深く、コミュニケーション情報は非明示的となり、低コンテキスト文化においては明示的なコミュニケーションを用いるという理論を構築している。日本人はこの中でも高コンテキスト文化に属しており、アメリカ人のコミュニケーションは低コンテキスト文化にある。

日本企業の経営理念や価値観は、High Context に見られるように日本文化として美德とされている言葉や抽象的な表現が頻出しており、図5の各国人のコンテキスト度、低コンテキスト度の程度の差がそのまま表れた結果となっていると考えられる。



さらに、米国企業では“Integrity”を経営理念として掲げている企業が多かったが、低コンテキスト文化においては、ビジネシーンでコミュニケーションを通じ、絶え間なく誠実さ、フェアネスを表現することが必要であるとされる一方で、高コンテキスト文化においては一

定のコンセンサスによりこれが保障されている社会であると考えられる。そのため、日本企業の分析結果では“Integrity”が上位に上がっていなかったのであると考えられる。

ホフステード（1980）は、質問紙調査により、権力格差・個人主義・男性度・不確実性回避、長期志向・短期志向という5つの次元のモデルを作り出した。図5では、この長期志向および短期志向は、儒教の要素を取り入れた項目であり、ビジネスにおける視点が、長期志向に基づいているのか、あるいは短期志向に基づいたものになったものとなっているのか、ということ进行分析している。

図4 Hofstedeの5次元モデル

	日本	米国
権力志向	54	40
個人主義	46	91
男性度	95	62
不確実性回避	92	46
長期志向	80	29

出所 Hofsted/ほか(2010)

図5では、この2つの志向の度合いを国別にランキングしている。日本は長期志向から見て4位となっており、米国は23カ国のうち17位となった。東アジアは全体的に見て長期志向であるということが分かる。

図5 中国の価値観調査に基づいた23カ国の長期志向スコア

国・地域	スコア
中国	118
香港	96
台湾	87
日本	80
韓国	75
ブラジル	65
インド	61
タイ	56
シンガポール	48
オランダ	44
バングラデシュ	40
スウェーデン	33
ポーランド	32
オーストラリア	31
ドイツ	31
ニュージーランド	30
米国	29
英国	25
ジンバブエ	25
カナダ	23
フィリピン	19
ナイジェリア	16
パキスタン	0

出所 Hofsted/ほか(2010)

小野（2013）の研究では、「文化という定量化しにくいテーマに対し企業の経営理念・価値観というデータを分析・数値化すること」<sup>34</sup>で、企業文化に対し国の文化の影響がある、ということ立証している。本稿の目的はあくまで企業文化同士の親和性の定義づけであるため、国の文化との関連については詳しく検討はしないが、企業文化を定量的に検証している、という部分については検討の価値があるといえるだろう。

なお、小野（2013）では、External（社外に向けた理念）・Internal（社内に向けた理念）という社内のステークホルダーを重視しているのか、社外のステークホルダーを重視しているのか、という軸を導入して経営理念の検討を行っている。しかしながら、日本企業についてはこれ以外に「高コンテキスト」という項目を設ける結果となった。これは、「良識」「絆」「公明正大」などといった日本文化における「美德」を表現している理念を掲げている場合にカテゴライズする枠組みであり、実際に14%もの日本企業が分類されている。しかし、小野（2013）の指摘通り、これらは「経営理念というよりもむしろ日本文化として美德とされているような言葉を理念として掲示している」ことが想定される。したがって、そもそも経営理念としては含めるべきではない可能性が高い。また、このこと自体が、企業自身がプロモーション活動の一環として自社ホームページ上に掲載している「経営理念」の文言をそのまま、社内で作用している「企業文化」の表出として捉える小野（2013）の研究の限界を示している可能性もあるだろう。

### 3-4 ステークホルダーと企業の関係性

ここまでステークホルダーに関する考え方や思想について、小野（2013）の研究を元に検討を加えてきた。小野（2013）では企業文化に対しての国の文化の影響を検討している。では、ステークホルダーと企業文化との関係性については、どのように考察することができるだろうか。小野（2013）以外の研究の例も交えながら、ここでは以下の二点としてまとめた。

1つ目に、ハル（1976）の研究である。ハル（1976）ではあくまで、国・地域に関する検討を「コンテキスト」という概念の基、行ったものであった。しかし、小野（2013）において国と企業の文化における相関が認められたように、経営学における文化の検討においても考慮に入れるべきであると考え。例えば、職場のコミュニケーションについて検討した奥居（2009）<sup>35</sup>でも、コミュニケーションの軸としてハル（1976）の「高コンテキスト」「低コンテキスト」という軸が導入されている。また、山崎（2005）<sup>36</sup>においても経営地理学およびハル（1976）が「コンテキスト」という概念を同じ意味で使用している、と説明されている。

すなわち、企業とステークホルダーとの関係性を理解する上で、企業とステークホルダーのコミュニケーションがハル（1976）の述べるところの、「高コンテキスト」でなされているものであるのか、「低コンテキスト」であるのか、という点は一つの関係性を理解するための補助線として作用すると考えられる。

2つ目に小野（2013）でも取り入れられたホフステッド（2010）の5次元モデル、とりわけ

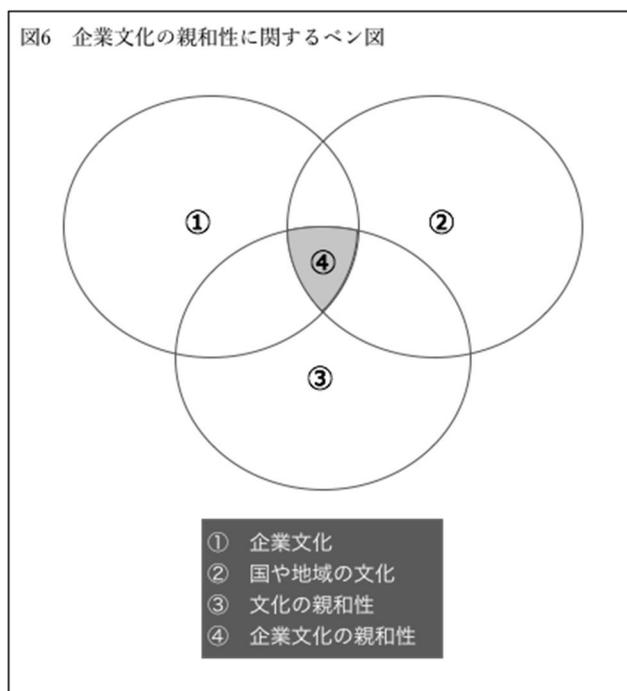
長期志向・短期志向の軸である。この理論は伝統的に企業文化・組織文化を理解する目的で多くの先行研究において検討がなされてきている<sup>37</sup>。とりわけ、本研究にも関連の深い、異文化経営の文脈の中で必ずといって良いほど、言及がなされている理論である。ホフステッド(2010)の理論は、人や地域における人々の物事の選好を理解するためのモデルであるため、企業がステークホルダーの優先順位を決定から、ステークホルダーとの関係の仕方、コミュニケーションの取り方に至るまでを理解することができる。

このように、ステークホルダーとの関係性については、ハル(1976)によって示された「高コンテクスト」「低コンテクスト」の軸と、ホフステッド(2010)の5次元モデルを元に理解するべきであると考えられる。

### 3-5 企業文化の親和性

本稿の目的は、「企業文化の親和性」というものを順序立てて理解することであった。ここで問題となることは、「親和性」というものの定義自体が経営学においてなされていない、ということであった。

ここまでは、企業文化間の親和性という概念を理解するために「企業文化」、「文化間の親和性」という二つのパーツに分けて検討をした上、最終的に企業文化間の親和性をどのように捉えるべきか、ということ考察した。この結果、「①企業文化」「②国や地域における文化」「③文化間の親和性」および、「④企業文化間の親和性」の定義と、その関係性に関して理解できたことを、以下のベン図とともにまとめる。



まず、「①企業文化」とは自身の事業に対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」が互いに影響を与え合いながら作られているものであると理解された。さらに、これまでの社会学の分野における研究から、「②国や地域における文化」はその国や地域に暮らす人々が日常生活の中で頻繁に接する事柄や、人生における重要な決断に関連して有している価値観や考え方のことを示している、ということが分かった。そして、この定義を基に、社会学の研究において示されていることを整理すると、「③文化間の親和性」とは、ある組織や社会の構成員が、その活動範囲内で日常的に接する事柄や重要な事象に関して有している価値観や考え方の遠近であるということが理解できた。

「④企業文化間の親和性」を理解するためにはこの三つの定義の重なった部分を抽出すれば良い。まず、「②国や地域における文化」の定義と「①企業文化」の定義を重ねて考えると、「その国や地域に暮らす人々」は、小野（2013）やオーウチ（1980）の議論より、「その企業に属する従業員」と換言できる。さらに「日常生活の中で頻繁に接する事柄や人生における重要な決断」は、前節の「企業文化」の考察より「ステークホルダー」であると言い換えることが可能であるため、ステークホルダーに関しての「価値観」「行動規範」「行動パターン」であると考えられる。最後に、「③文化間の親和性」とは、「構成員の有している価値観や考え方」であった。これを「企業文化」と重ね合わせて考えると、企業組織の「構成員」に当たる従業員の活動範囲である、ステークホルダーにまつわる事柄についての価値観や考え方であるということが分かる。つまり、「企業文化間の親和性」とはすなわち、ステークホルダーに対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」に近いことである、と定義づけることができる。そして、これに影響を与える要素としては、①ステークホルダーとのコミュニケーションの方法を、「高コンテキスト」「低コンテキスト」のどちらのコミュニケーションに近い形で取っているのか、②また、ステークホルダーとの関係を長期的な視点で捉えるか短期的な視点で捉えるのか、という視点が存在している、ということが理解された。

## おわりに

本研究は、買収企業と被買収企業間の企業文化の親和性と、M&A直後の業績の高低の関係について明らかにする現在進行中の研究の一端として行ったものである。進行中の研究の目的は、近年、日本企業の不調にも関わらず、中国企業による日本企業の買収の件数が急速に増加しているということを受け、その買収の動機を明らかにすることである。この現象を説明するために、企業文化の親和性の高い企業は、M&A後の企業の組織統合に当たって文化的なコンフリクトが発生しないため、マネジメント負担が減少する、ということを前提とし、次のような仮説を検証することを目的として実証研究を行っている。すなわち、中国企業による日本企業買収件数の増加には両企業における企業文化の「親和性」が強い影響を与えているのではないか、ということである。この進行中の研究過程において「企業文化」および

その「親和性」という概念を定義付ける必要性が生じ、本研究を行った次第である。

換言するならば、上記の仮説を実証研究によって裏付けし、「欧米企業に比較して日本企業は中国企業との親和性があり、これが中国企業における日本企業買収動機の一つの大きな要因となっている」と現在進行中の研究において結論付けたとしても、「企業文化の親和性」というものを正確に捉えられていなければ有意義な結果を導くことができた、とは言えないのではないかと考えたということである。

こうした経緯の中でここまでは、企業文化の親和性という概念を理解するために「企業文化」、「文化の親和性」という二つのパーツに分けて検討をした上、最終的に企業文化の親和性をどのように捉えるべきか、ということの研究を行った。その結果、第一に企業文化とは「価値観」「行動規範」「行動パターン」の3要素とその関係性により規定されるものであるということが理解できた。さらに企業文化に関する研究には「概念」系統のもの、「総和」傾向のもの二つの潮流があり、「価値観」「行動規範」「行動パターン」の企業文化の3要素の関係性に関しての両者の間で差異が認められるものの、企業文化の根源にはその企業独自の「価値観」が存在しているということについては企業文化に関する研究全体に共有されているということが理解できた。

第二に、文化の親和性についてである。これは経営学、すなわち企業文化に関する研究がこれまで蓄積されてきていないため、基本的には社会学などの分野において論じられている研究を検討した。その結果、その社会、組織や集団の構成員が、①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、ということの意味する、ということが理解できた。

第三に、この文化の親和性を企業文化の親和性という形に直すとすれば、①企業の活動する利害の発生する地点に必ず存在する利害関係者としてのステークホルダーについて、②どのステークホルダーを重視し、③そのステークホルダーに対しどのような考え方や思想、コミュニケーションのとり方をするのか、という3つの要素が近いという時に企業文化の親和性がある、ということが結論付けられた。

このように本稿では、これまで経営学において言及の少なかった企業文化同士が親しい、親和性という要素について、定義づけを試み、その要素について論点の整理は一定以上できたと考える。とりわけ、企業文化の3つの要素や、企業文化の親和性がステークホルダーという範囲の中で、どのように企業が振る舞っているのか、という点において考察することが可能であるということは今後の企業文化の研究、ひいては企業経営の研究の発展に寄与できる可能性は十分にある。

しかしながら、企業文化の親和性の中で、ステークホルダーとの関係性の分類については論点が多岐に渡っており、本稿のみでこれを整理することは難しかった。今後、実際に企業文化の親和性を測定し、それをM&Aの意思決定の際の一つの指標にできるレベルにまで実用性を高めていくためには、このステークホルダーとの関係性についてより具体的で説得力

のある分類が提案されていく必要があると言えるだろう。

### 【注】

- <sup>1</sup> 佐藤悠一 (2008) 「国民文化と組織文化：Hofstedeは何を測定したのか?」『経営学輪講』7 (11), 821
- <sup>2</sup> Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life". Boston: Addison-Wesley Longman.15
- <sup>3</sup> Kotter, John P. & Heskett, J.L. (1992), "Corporate Culture and Performance, The free Press", 18
- <sup>4</sup> Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 24,1.
- <sup>5</sup> Ouchi, W. (1980), "Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge", Reading -Mass Addison-Wesley.23
- <sup>6</sup> Deal T.E. and Kennedy A.A. (1982). "Corporate Cultures": The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley,3.
- <sup>7</sup> Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr, (1982), "In Search of Excellence", Harper and Row.32
- <sup>8</sup> 加護野忠男 (1982) 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16 (1), 50
- <sup>9</sup> Davis, S. M., (1984). "Managing Corporate Culture, Cambridge-Mass.", Ballinger, 4
- <sup>10</sup> Schein, E. H. (1985), "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass,1
- <sup>11</sup> 河野豊弘 (1988) 『経営戦略 企業の環境変化への挑戦』放送大学教育振興会、3
- <sup>12</sup> 梅澤正 (1990) 『企業文化の革新と創造』有斐閣、7
- <sup>13</sup> 愼侑根 (1992) 『韓国の経営一現象と展望一』博英社、8
- <sup>14</sup> Hatch, M.J. (1993) "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, 18 (4), 681
- <sup>15</sup> Kono T. & S.R. Clegg, (1998), "Transformations of Corporate Culture : Experience of Japanese Enterprise", Walter de Gruyter.
- <sup>16</sup> 横尾陽道 (2004) 「企業文化と戦略経営の視点—「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』47 (4), 29
- <sup>17</sup> 鎌倉夏来 (2014) 「研究開発機能の空間的分業と企業文化—繊維系化学企業の事例—」『人文地理』66 (1), 39
- <sup>18</sup> Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley. (邦訳, ウィリアム・G. オオウチ (1981) 『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』(徳山二郎 監訳). CBS・ソニー出版.)
- <sup>19</sup> 河野豊弘 (1993) 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』27 (2), 48-49
- <sup>20</sup> 鄭躍軍 (2005) 「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」161 頁
- <sup>21</sup> 同, 168 頁
- <sup>22</sup> 同上
- <sup>23</sup> Carroll, A. B. (1996), "Business & Society: Ethics and Stakeholder Management", South Western College

Publishing, Ohio,9

- <sup>24</sup> Freeman, R. Edward. (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Pitman Publishing Inc, Boston Mass.25
- <sup>25</sup> 水尾順一 (2001) 「企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム」『日本経営診断学会論集』1, 64
- <sup>26</sup> 山崎方義 (2014) 「BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」『広報研究』18, 78
- <sup>27</sup> 水村典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー』文眞堂
- <sup>28</sup> 小野香織 (2013) 「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』77, 185 頁
- <sup>29</sup> 同上
- <sup>30</sup> 小野香織 (2013), 前掲, 192 頁
- <sup>31</sup> 同上
- <sup>32</sup> Hofstede, G. (1980). “Culture’s consequences: International differences in work-related values”. Beverly Hills, CA: Sage. (邦訳, G. ホフステード (1984) 『経営文化の国際比較 : 多国籍企業の中の国民性』万成博, 安藤文四郎 監訳 産業能率大学出版部)
- <sup>33</sup> Hall, E.T. (1976), “Beyond Culture”, Anchor Books
- <sup>34</sup> 同、197
- <sup>35</sup> 奥居正樹 (2009) 「職場におけるコミュニケーション・コンテキストのパターンに関する一考察」
- <sup>36</sup> 山崎克雄 (2005) 「経営地理学とは何か (その 1, 文献研究及び定義)」『静岡産業大学論集』11 (1), 133-139
- <sup>37</sup> 代表的な研究として、佐藤悠一 (2008), 藤田秀樹 (2000), 陳塵 (2015) 等が挙げられる。

## 【参考文献】

- Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press.
- Janjigian, Vahan(2010) ‘Communism Is Dead, But State Capitalism Thrives’, *Forbes*, Mar. 22
- Carroll, A. B. (1996) ,”Business & Society: Ethics and Stakeholder Management”, South Western College Publishing, Ohio
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982).”Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life”. Boston: Addison-Wesley Longman.
- Freeman, R. Edward. (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Pitman Publishing Inc, Boston Mass.
- Kono T.& S.R. Clegg,(1998),“Transformations of Corporate Culture : Experience of Japanese Enterprise”, Walter de Gruyter.
- Hofstede, G. (1980).“Culture’s consequences: International differences in work-related values”. Beverly Hills,

- CA: Sage. (邦訳, G. ホフステード (1984) 『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』 産業能率大学出版部)
- Hall, E.T. (1976), “Beyond Culture”, Anchor Books
  - Kotter, John P. & Heskett, J.L. (1992), “Corporate Culture and Performance, The free Press”, 18
  - Ouchi, W. (1980), “Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge”, Reading -Mass Addison-Wesley.
  - Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr, (1982), “In Search of Excellence”, Harper and Row.
  - Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) “Matching Corporate Culture and Business Strategy”. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48
  - Wheeler, D. & Sillanpaa, N. (1997), “The Stakeholder Corporation, Pitman Publishing
  - Pettigrew, A. M. (1979). “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1.
  - Schein, E. H. (1985), “Organizational culture and leadership”, Jossey-Bass
  - 乾友彦・枝村一磨ほか (2013) 「中国企業の対外 M&A は成功しているのか」
  - 伊藤宣生・張侃 (2005) 「中国における企業形態」『山形大学紀要 (社会科学)』第 35 巻第 2 号, 山形大学, 37-69 頁
  - 石川幸一「活発化する中国の海外投資 (1)」『亜細亜 大学アジア研究所所報』124 号
  - 王逸舟 (2010) 「東アジア共同体概念をめぐる中国の視点から」『国際問題』590
  - 小野香織 (2013) 「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』77, 185-200
  - 奥居正樹 (2009) 「職場におけるコミュニケーション・コンテキストのパターンに関する一考察」『2009 年秋季全国研究発表大会』
  - 角田弘子・鈴木達三 (2006) 「東アジア価値観国際比較調査」『行動計量学』33 (1), 1-12
  - 河野豊弘 (1993) 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』27 (2), 48-49
  - 頼雅琮 (2012) 「中国企業の対外 M&A」『商大ビジネスレビュー』1 (2), 133-152
  - 孫勝強「中国人と日本人の文化的異質性」『長崎国際大学論叢』第 1 巻 (創刊号) 2001 年 3 月, 179-183
  - 苑志佳 (2007) 「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』6
  - 苑志佳 (2017) 「中国の対 EU 直接投資の動機・類型に関する分析 (The Analysis on the Motives and Types of China's OFDI in EU)」『経済学季報』67 (1), 69-105
  - 加護野忠男 (1982) 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16 (1), 66-80
  - 鎌倉夏来 (2014) 「研究開発機能の空間的分業と企業文化—繊維系化学企業の事例—」『人文地理』66 (1), 38-59
  - 佐藤哲也・福島和伸 (2019) 「中国企業による日本企業買収の事例研究」『城西国際大学大学院紀要』22, 103-126
  - 佐藤悠一 (2008) 「国民文化と組織文化: Hofstede は何を測定したのか?」『経営学輪講』7 (11), 821-832
  - 陳塵 (2015) 「中国における日系企業の異文化経営に関する一考察—異文化コミュニケーションを中

- 心として一」『東洋大学大学院紀要』52, 35-53
- ・藤田英樹（2000）「Hofstede モデルの再検討—多国籍企業の組織文化調査にもとづいて」『国際ビジネス研究学会年報』6, 171-187
  - ・水村典弘（2004）『現代企業とステークホルダー』文真堂
  - ・孫勝強（2001）「中国人と日本人の文化的異質性」『長崎国際大学論叢』1, 179-183
  - ・鄭躍軍（2005）「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」『日本版 General Social Surveys 研究論文集 [6] JGSS で見た日本人の意識と行動 JGSS Research Series』3
  - ・山崎方義（2014）「BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」『広報研究』18, 78-90
  - ・山崎克雄（2005）「経営地理学とは何か（その1, 文献研究及び定義）」『静岡産業大学論集』11 (1), 133-139
  - ・横田澄司（2004）「企業文化の改変, 強化による業績向上 (1) —ジャック・ウエルチによる GE の経営—」『椛山女学園大学研究論集 (社会科学編)』35, 29-36
  - ・横尾陽道（2004）「企業文化と戦略経営の視点—「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』47 (4), 29-42
  - ・アメリカ・ビジネスウィーク誌「The Business Week Global 1000」1989年7月17日号

# A Consideration on the Affinity of Corporate Culture

-Based on a summary of issues discussed in the related prior researches-

Kazunobu Fukushima, Tetsuya Sato

## Abstract

In this paper, in order to understand the affinity of corporate culture, it is first divided into two elements as "corporate culture" and "affinity of culture" to examine each independently and finally studied how to understand the "affinity of corporate culture."

As a result, it was found that corporate culture is defined by the three elements of "values," "codes of conduct," and "behavioral patterns" and their relationships. Furthermore, it was understood that the view that the company's unique "values" exist at the root of the corporate culture is shared commonly throughout the researches on corporate culture.

Secondly, the prior research on the affinity of culture concerning nation and society was conducted. As a result, it is understood that affinity means the members of that society, organization, or group are close together on the following points: (1) Within the area of activity, (2) Which matters have higher importance, (3) Way of thinking, philosophy, and relationship about those matters. Thirdly, if we apply this cultural affinity to the affinity of corporate culture, it was concluded that the affinity of corporate culture exists when the following three elements are closely interrelated: (1) Regarding stakeholders, (2) Which stakeholders should be focused, (3) What kind of thinking, philosophy, and communication method are taken for the stakeholders.

In this way, this paper attempts to define the elements of affinity, which has been rarely mentioned in the study of business administration before, and it has been able to sort out the issues concerning those elements above a certain level.

In particular, since it is possible to consider the three elements of corporate culture and how companies behave within the range of stakeholders in the affinity of corporate culture, it can be said that there is a great potential to contribute to the advancement of research in the field of corporate culture, and eventually to corporate management.