

第4章

ラテンアメリカの企業文化



工場玄関におかれた聖母マリア像
(2015年1月, メキシコ・グアナファト州, 星野妙子撮影)

はじめに

本章のテーマである企業文化とは、企業組織のメンバーに共有された価値、規範、信念あるいは行動様式を指す。企業は営利を目的とする組織であるが、社会関係を内包する組織でもある。そのために企業文化は社会の歴史や現状を色濃く反映する。ラテンアメリカの企業文化の特徴はどのようなものなのか。本章の課題はこの点を明らかにすることにある。

この課題が重要であるのは、近年ラテンアメリカへ進出する日系企業の数が急増する状況において、進出企業がラテンアメリカの企業あるいは社会と円滑な関係を築くためには、企業文化の理解が欠かせないと筆者は考えるためである。そう考えるようになったきっかけに、メキシコでの聞き取り調査の経験がある。

1つの例として掃除をめぐる日本とメキシコのちがいを挙げよう。日系進出企業が取引相手候補企業の能力を測る際の判断材料の1つに、工場がきれいかという点がある。いわゆる「5S」（「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」）が浸透しているかをみるといえる。メキシコ企業の工場は概してきたなく、そのため選考の入り口で脱落する企業が多いという。なぜメキシコの工場はきたないのか。文化に引き付けて理由を探ると、メキシコの学校では一般に掃除は子どもの仕事ではないので、学校教育において掃除の習慣を身につけることがないこと、一方で、ラテンアメリカ文化の特徴として、手を汚す仕事を卑しむ傾向が強いこと、そのために家庭において、あるいは掃除を仕事とする場合を除いて、ごみを拾う習慣が身につけていないことがある。工場がきたないとすれば経営者が意識して対応せねばならないが、その認識がないか、あるいは対応に失敗しているかであろう。ちなみに、従業員にごみを拾わせるにはどうすればよいかは、メキシコ企業のみならず日系企業も頭を悩ます問題であるという。

もう1つの例として、従業員の欠勤問題を挙げることができる。メキシコの農村部に進出し地元住民を雇用する企業で指摘される問題として、家族の行事やコミュニティーの祭りのたびに欠勤率が高くなることもある。

都市部の従業員の場合、金銭的なインセンティブにより欠勤率を下げることはより容易だが、伝統的な家族関係やコミュニティーの絆が強い農村部では、金銭よりも家族やコミュニティーの絆が優先される傾向が強いという。これは従業員のあいだで観察される現象であるが、仕事よりも家族や仲間うちの人間関係に高い価値をおくという現象は、メキシコ企業の経営者にも同様に観察される。

本章ではこのような企業文化に派生すると考えられるさまざまな現象を、人々を動かす原理のレベルからより深く理解することをねらいとして、ラテンアメリカの企業文化の特徴を明らかにすることを試みる。その際に、企業文化に影響を及ぼしている、あるいは企業文化が影響を及ぼしていると考えられる次の3つの論点に焦点を当てたい。

第1に移民社会の歴史である。ラテンアメリカは3世紀にわたりイベリア半島の2つの王国、スペイン・ポルトガルの植民地支配のもとにあった。独立後はイベリア半島以外の欧州や中東、アジアの国々から大量の移民を受け入れた。移民社会であるという成り立ちが、企業文化にどのような影響を及ぼしているのかというのが、第1の論点である。

第2に、家族のあり方である。ラテンアメリカの地場の民間企業の圧倒的多数は、大企業も含めて、家族が所有・経営するファミリー企業である(星野 2004; 星野・末廣 2006)。家族のあり方が企業文化にどのような影響を及ぼしているのか、第2の論点である。

第3に、企業文化と企業の成長との関係である。ラテンアメリカの企業階層構造の特徴は、第2章でみたように、中規模企業の層が薄いという点にある。少数の大企業に生産と雇用が集中する一方で、圧倒的多数の企業は零細小規模企業およびインフォーマル部門の事業所である。企業が規模を拡大しながら成長すると考えれば、あたかも企業成長の壁が存在するかのようである。企業文化がこの成長の壁とどう関係しているのかというのが、第3の論点である。

本書は企業のなかでもとくに中小企業に焦点を当てているが、この章では対象を中小企業に限らず、ラテンアメリカの企業全般に共通すると思われる企業文化の特徴を検討する。

本章の構成は次のとおりである。第1節では前提の知識として、企業文化の研究の流れを説明する。第2節と第3節では、ラテンアメリカにおける移民社会の成り立ちと家族のあり方の企業文化への影響について述べる。第4節では、第2節と第3節の議論をふまえて、企業文化が企業の成長に及ぼす影響について論じる。「おわりに」では、本論の検討から企業文化の変化についてどのような展望が描けるのかについて、筆者の考えを示す。

1. 企業文化とは何か

(1) 企業文化の定義

企業は組織の1つである。そのため企業文化 (corporate culture) の研究は組織文化 (organizational culture) 論という学際的な研究領域のなかで行われてきた。組織に属する人々の意識を研究するという点で、組織文化論と研究対象が重なる研究領域に、組織風土 (organizational climate) 論がある。2つのちがいは、方法論と着目点のちがいと見える。組織風土論がおもに行動心理学の手法を用い、組織の環境が人々の行動に及ぼす影響に着目するのに対し、組織文化論は社会学や文化人類学の手法を用い、人々の態度や行動をより根源的に規定する価値や信条に着目する。研究史の流れでは組織風土論が先行し、組織研究の方法論として社会学や文化人類学的視点の重要性を説いたペティグルーの論文 (Pettigrew 1979) が発表されて以降、組織文化論が盛んとなった。

組織文化論は学際的な研究領域であること、ならびに焦点を当てる局面および手法が研究者ごとに多様であるために、組織文化の定義も多様である。シュナイダーらは彼らが編纂した組織文化論と組織風土論の研究ハンドブックにおいて、次のような共著者のための定義を示している。すなわち、「組織文化とは、新参者の組織への同化の経験、リーダーの決定や組織について人々が繰り返し語る神話化した話や逸話を介して伝えられる、組織を特徴づける価値や信条である」(Schneider and Barbera 2014, 10)。そこで本章ではシュナイダーらの定義の「組織」の部分に「企業」に換えて企業文化を定義することとする。

企業文化論の先行研究における議論のなかで、ラテンアメリカの企業文化を考えるうえで重要な論点として、企業文化形成におけるリーダーの役割、ならびに国民文化と企業文化の関係がある。ここで簡単に紹介しておこう。

(2) 企業文化の形成におけるリーダーの役割

組織文化論においても、組織風土論においても、文化や風土の形成において組織のリーダーが重要な役割を果たすという点で一致している。研究史で先行する組織風土論では、リーダーシップが研究トピックの重要な柱の1つとなってきた。組織文化論における社会学、文化人類学的視点の重要性を説いたペティグラーも、以下に述べるように、組織文化の創造を企業家の役割から説き起こしている。

企業家は組織文化の創造者

ペティグラーは企業家を新しい組織を起こし、組織に目的を与え、組織を築き経営するために、人と資源を動員するという責任をおもに担う人ととらえている。そして組織文化の創造における企業家の役割を、次のように説明している。企業家は組織の構造や技術など目にみえる側面の創造者であるばかりでなく、シンボル、イデオロギー、言語、信条、儀式や神話など、組織生活のより文化的、表現的な側面の創造者でもある。文化とは特定の時期に特定の集団に対して働く、公に皆に受け入れられた意味の体系である。この体系に基づいて人々は自身の状況を解釈する。新しい組織の成功には組織に加わる人々の参加が必要条件となる。参加とは人々が組織に進んでエネルギーを提供し忠誠を誓うことと定義される。参加は自動的に生まれるのではなく、獲得されるものである。獲得のために重要な役割を果たすのが、企業家のビジョンである。ビジョンは単に組織の目的を述べたものであるばかりでなく、組織に質感と結束力を与える信条と言語の体系でもある。ビジョンは信条を明言し、役割、行動、挑戦、目的を定義するのにふさわしい特徴的な言語を用い、それによって組織文化と定義される意味の思考様式と意識を創造する。ビジョンは組織の支持を得てイ

デオロギーとなり、イデオロギーは意味を伝達し、組織メンバーに組織への参加と行動の一貫性を要求し、日常的な仕事へのメンバーのやる気を起こさせ、懸念の解消を可能にする (Pettigrew 1979, 574)。

リーダーシップのバリューチェーン

先に述べたシュナイダーらによる研究ハンドブックに進化論の立場から論考をよせたホーガンら (Hogan, Kaiser and Chamorro-Premuzic 2014) は、組織一体化のための装置として文化の役割に着目し、そこにおける企業家の役割について次のように述べている。ホーガンらによれば、古来人類は、競争による適者生存により進化してきた。競争は個人と個人のあいだのみならず、個人によって形成される重層的な社会集団間のレベルにおいても展開されてきた。社会集団の内部で個人の競争が激化した場合、社会は一体性を損ない社会集団間の競争で力を発揮できない。社会集団が競争に生き残るためには、集団内の個人が一体となる必要があり、ホーガンらは文化を、組織を一体化するための装置と考える。そこにおけるリーダーの役割は、集団内の利害を調整し、集団に貢献するような価値と規範に人々を誘導することにあると述べる。誘導の成否はリーダーの資質によるところが大きい (Hogan, Kaiser and Chamorro-Premuzic 2014, 557)。リーダーの行動と、組織メンバーの貢献度、組織の業績は、次のような関係をもつ。すなわち、自らの価値観に基づくリーダーの行動がリーダーシップのスタイルを決め、組織文化を形づくる。リーダーシップと文化に組織メンバーがどう反応するかによってメンバーの組織への貢献度が決まり、それが組織の業績に影響を及ぼす。ホーガンらは以上の道筋を「リーダーシップのバリューチェーン」と呼んでいる (Hogan, Kaiser and Chamorro-Premuzic 2014, 562-563)。

組織風土論においても、組織文化論においても、組織として具体的に想定されているのは、多くの場合が企業である。企業文化の形成に重要な役割を果たすリーダーとは、より具体的には企業の創業者や経営者である。創業者や経営者の価値や信条は、彼・彼女がおかれた社会の文化、より一般的には国民文化を反映すると考えられる。同様に企業もそれを取り巻く

社会の文化の影響を受けると考えられる。企業文化と、企業家や企業がおかれた社会の文化との関係を先行研究ではどのように説明しているのか、つぎに紹介したい。

(3) 国民文化と企業文化の関係

国民文化の影響を受ける企業文化

組織文化は社会の文化、より一般的には国民文化のなかに成立している。組織文化と国民文化はどのような関係をもつのだろうか。組織心理学を専門とするディクソンら (Dickson, Kwantes and Magomaeva 2014) によれば、組織文化と社会の文化は次のような点で異なる。すなわち、前者では人々は選考過程を経てメンバーとなり、組織の移動により離脱が可能であり、意識的な変更が可能であるのに対し、後者では、人々がそのなかに生まれ成長過程で体得し、一般的には離脱の機会が少なく、意識的な変更が難しい (Dickson, Kwantes and Magomaeva 2014, 277)。組織文化は社会の文化のなかに入れ子状に存在する。ディクソンらは、両者の影響の方向性は、一般的にはより広い社会の文化 (国民文化) から組織文化へと向かうと考える。その道筋を次のように説明する。仕事にかかわる変数、たとえば能力育成のレベル、仕事の意味、組織のシンボルや慣行をどう解釈するかは社会によって異なっている。社会の文化は人々に身の回りの世界を解釈するメカニズムを提供する。そのため人々は社会の文化に合致する労働の場を好むし、創業者も社会の文化に合致する組織を形成することに心地よさを感じる。さらに、組織は社会において正当性を獲得するために、すでにある組織文化を模した組織文化を形成するよう同化の圧力を受ける (Dickson, Kwantes and Magomaeva 2014, 279)。

企業文化が国民文化の影響を受けない場合

ただし組織文化が社会の文化の影響を大きくは受けない場合もあり、そのような事例としてディクソンらは高度に規制されグローバル化が進んだ産業の組織文化を挙げる。一方、影響の方向性が逆の、つまり組織文化が社会の文化に影響を及ぼす場合を次のように説明する。社会の文化の価値

に対して人々が抱く思いはごく強い場合もあれば、ごく弱い場合もある。創業者は価値を共有する人々を組織メンバーに選ぶ傾向にあるので、創業者の社会の文化の価値への思いがごく弱い場合、同様に思いがごく弱い人々を雇うことになる。その結果、社会の文化を反映しない組織文化が成長を遂げるかもしれない。そのような組織文化が時間をかけて社会の文化に影響を及ぼすことがあるとディクソンらは述べている (Dickson, Kwantes and Magomaeva 2014, 281-282)。

ホーフステッドによる企業文化の国際比較

組織がおかれたより広い社会とは、具体的には国を意味することが一般的である。世界 40 カ国にわたる膨大な数の企業文化のデータをもとに、企業文化とそれに影響を及ぼす国民文化の国際比較を行ったのは社会心理学者のホーフステッド (Hofstede) であった。ホーフステッドがデータとして用いたのは、当時関係していた IBM 社において実施した、同社の全世界の支社の従業員延べ 11 万人余りを対象とする所在国の国民文化に関するアンケート調査であった (ホーフステッド 1984, xiv)。ホーフステッドの研究は、国民文化のちがいを測る 4 つの次元を提起し、4 つの次元について世界の国々の文化を指標により数値化することにより、国民文化の国際比較を可能にしたという点で高い評価を受けている。4 つの次元とは、第 1 に権力格差に対する許容度、第 2 に個人主義か集団主義か、第 3 に男性的か女性的か、そして第 4 に不確実性に対する不寛容度である。より詳しく述べれば、第 1 の次元は、最小の権力しかもたない組織メンバーあるいは組織が、不平等な権力配分をどの程度受容するか、第 2 の次元は、個人が集団にどの程度統合されているか、第 3 の次元は、自己主張の強さ、競争心などの男性的とされる価値がどの程度強いのか、第 4 の次元は不確実あるいは曖昧なことにどの程度不寛容かを意味する (Hofstede and Peterson 2000, 403)。

ラテンアメリカと地中海沿岸諸国の文化的近似性

ホーフステッドはアンケート調査結果に基づき、4 つの次元の指標を国

ごとに数値化した。40カ国のなかにラテンアメリカからはアルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、メキシコ、ペルー、ベネズエラの7カ国が含まれている。ラテンアメリカ諸国の数値の特徴は、いずれの国も権力格差に対する許容度が高く、不確実性への不寛容度も高いという点であった。同様に2つの数値が高い地域として指摘されるのが、スペイン、ポルトガル、イタリア、ギリシャの地中海沿岸諸国であった（ホーフステッド1984, 284-286）。

ホーフステッドの研究は、2つの数値が高いという事実を示すにとどまり、その理由までは検討していない。しかし地中海沿岸諸国とラテンアメリカ諸国という太平洋を隔てた2つの地域の文化的近似性を示したという点で注目される。ラテンアメリカ諸国は、16世紀初頭から19世紀初頭までスペイン・ポルトガルの植民地であったことに加えて、スペイン・ポルトガルから独立して以降も、両国およびイタリアから多くの移民を受け入れたという歴史をもつ。そのようなラテンアメリカ社会の成り立ちが、地中海沿岸諸国との文化的近似性に大きな影響を及ぼしていると考えられる。それでは地中海沿岸諸国からラテンアメリカはどのような文化的な影響を受けたのか、次章において検討したい。

2. 移民社会の歴史と企業文化

アメリカ大陸の中央部・南部、カリブ海島嶼部に位置する国々を総称してラテンアメリカと呼ぶのは、この地域が15世紀末にイベリア半島の王国スペイン・ポルトガルに征服され、19世紀初頭まで植民地支配のもとにおかれたという歴史に由来する。国連の下部組織で中南米・カリブ海地域を担当する国連ラテンアメリカ・カリブ経済委員会（ECLAC）の域内加盟国は33カ国、このうちスペイン・ポルトガル植民地であった国は19カ国に上る。このうちブラジルが元ポルトガル植民地で、残る18カ国が元スペイン植民地である。スペイン・ポルトガルの植民地支配の歴史を共有するために、ラテンアメリカ諸国の国民文化には似通った点が多い。

(1) スペイン・ポルトガルの文化的遺制

今も息づくイベリアの秩序

北米を含むアメリカ大陸の企業文化の解説書を書いたベーレンス (Behrens) は、スペイン・ポルトガルの文化的遺制として次のような点を指摘する。第1に、イベリア半島はアングロサクソン諸国が経験した宗教改革や産業革命などの改革の波に洗われなかったために、その社会には、アメリカ大陸を植民地支配した16世紀初めから19世紀初めまで、権威主義、階級格差、序列主義、エリート主義と、それらを補強するカトリック宗教と強く結びついた伝統的な家産主義が保持され、そのような社会の価値観が植民地支配を通じてラテンアメリカに持ち込まれた。ベーレンスは、それがイベリアの秩序として現在も社会に息づいていると指摘する (Behrens 2009, 18)。第2に、イベリアの秩序において企業に求められる役割は、アングロサクソン社会のそれとは異なると指摘する。すなわち、企業は社会のなかのより大きな有機的組織体、たとえば家族や国の一部分にすぎず、企業にはより大きな組織体の秩序への適応が求められ、企業の目的は社会的目標の充足であるとされる。企業は、所属と安全に対する個人の渴望を癒す義務を負う。効率性は、とくに連帯や忠誠を犠牲に達成される場合、疎外感を生むために重視されない。組織の長には、強い権限をもち、慈悲心あふれ、配下の安全を守る強い父親像が期待される (Behrens 2009, 23)。

権力格差の許容・確実さへの欲求・集団志向

ラテンアメリカの企業文化の特徴をより具体的に叙述するのは、経営学者のベッカー (Becker) である。ベッカーはラテンアメリカの企業文化の特徴として、権力格差への高い許容度、構造への欲求、集団志向、普遍主義でなく個別主義、まわりくどい意思疎通法、独特の時間観と空間観、形式へのこだわりの7つを挙げる。このうち最初の3つは、先のホーフステッドが示した4つの指標のうちの3つと重なる。この3つはより根源的な特徴と考えられるため、詳しく紹介しよう。

第1に、ラテンアメリカの企業文化では権威が尊ばれ、権力格差は当然

と受け止められる。その社会的な影響として、経営者は手を汚す仕事はすべきではないという通念、絶大な権力や権力の乱用に対する人々の無力感、上位者に対する下位者の服従が指摘される。企業内ヒエラルキーは、企業メンバーが権威の序列を互いに認識するためのメカニズムとなる。伝統的な企業では、経営者は従業員の能力構築に関心が低い。部下への権限移譲は権威を損ない不快感と半信半疑を生むと考えられている。仕事の指示は上司から部下へと一方的である (Becker 2011, 152-153)。

第2の特徴として挙げられる構造への欲求は、ホーフステッドの不確実性に対する不寛容度にあたり、言い換えれば確かなものへの欲求といえる。不確実ゆえに、リスクの高い新しい事業には大きな利益が保証されなければ消極的であると指摘する。経営への影響として、従業員が変化に対し抵抗する傾向が強い点がある。アングロサクソンと比べて、ラテンアメリカの従業員は昇進より現状維持を好む傾向が強い。就労規則や労働条件の変更は、結果が不確実なために、抵抗する傾向が強い。確かなことへの欲求と権力格差への高い許容度が結びついて、意思疎通ラインは水平ではなく垂直となる。重要情報を同僚と共有することを嫌い、上司とのみ共有する。そのため、水平的な情報の流れは妨げられる (Becker 2011, 154-156)。

第3に、ホーフステッドの個人主義対集団主義の指標において、ラテンアメリカは集団主義志向が強い。一般的に集団主義は人を内と外に分け、内の人で「仲間の輪」(affinity circle)を形成するが、ラテンアメリカの仲間の輪の特徴は、個人を中心として内側に核家族、外側に拡大家族をおく二重の同心円を描くことである。拡大家族の外に、遠い親戚、親密な友人、学校の友達、その他の友人、知り合いなどからなる輪がくる。仲間の輪の外に位置するのは信用できない未知の人で、道徳的な義務を負わない人とみなされる。ラテンアメリカ社会で信用を得るには仲間の輪のなかに入ること、あるいは輪のなかにいる人の信用を獲得することが不可欠となる。集団主義の経営への影響に、組織の調和が重視されることがある。このことが権力格差と結びつき、上司に意見をいえない中間管理者を生み出す。集団主義は人を雇う条件にも影響を及ぼす。候補者の仲間の輪における地位が信用度の指標となる。そのため、家族的背景、社会階級、有力者への

忠誠が、個人的業績より重視される (Becker 2011, 157-159)。

ベッカーは以上のような点をラテンアメリカの企業文化の特徴として指摘するが、国ごとにちがいはないのだろうか。ラテンアメリカの国ごとの企業文化を扱った研究の数は少なく、それも一部の国に集中している。以下ではそれらの研究のなかからイベリア文化の影響について言及のあるメキシコ、ブラジル、コスタリカに関する研究を紹介しよう。

メキシコの企業文化

メキシコの企業文化について研究サーベイを行ったエスピノサらは、メキシコの経営学者クラス (Kras 1991) を引用しながら、メキシコの企業文化の特徴を次のように整理している。メキシコ社会において基軸となる価値は家族とカトリック教である。家族は個人に信用、責任、帰属、情緒的絆を提供する。カトリック教は個人に安らぎ、安寧を与え、運命を受け入れさせる。この2つは集団に結束力を与える社会的基盤であり、自己イメージならびに他者との関係を定める基本的価値として広く受け入れられている。このような価値は企業での人間関係に次の点において影響を及ぼす。第1に、人間と仕事の関係においてである。人間は仕事をこなす道具ではないと考えられる。人々は自身と仕事に対し誇り高い。第2に感受性においてである。メキシコ人は感受性が強い。感受性の強さは生産工程での問題解決に奇抜な能力を発揮するというプラス面をもつが、仕事への批判を自分への批判ととるマイナス面ももつ。そのため批判の仕方に洗練が必要とされる。第3にエチケットにおいてである。子どもの時から上位者、権威を尊重するよう教え込まれるため、その規範に則した行動が尊重される。一方で権威の乱用は、それにより威信を傷つけられた個人の忠誠心を損なうことになる。第4に労働環境においてである。友好的で対立や競争のない職場が好まれる。第5に家族においてである。メキシコ人労働者は家族生活と労働の均衡がとれる職場を求めると彼らは指摘する (Espinosa and Pérez 1994, 6-7)。

ブラジルの企業文化

ブラジルの研究者ビエイラら (Vieira, Sausa and Roscoe 2011) はブラジルの企業文化に関する論考でその特徴を次のように述べている。ポルトガルの植民地支配はブラジルの国民文化に次の2つの特徴をもたらした。第1の特徴は権威主義と家父長主義である。ブラジル社会では家族が重要な役割を占める。民間企業の90%を占めるファミリー企業では、企業文化が家族の価値や規範と緊密に結びついている。ポルトガルから受け継いだ権威主義と家父長主義は効果的な管理手法、イデオロギーとして生き残り、特色ある経営モデル、すなわち、経営者を、家族である企業を維持し、子どもである従業員を物的・道徳的に支える責任をもつ家父長とみなす経営モデルに、価値やシンボルを提供していると指摘する。ブラジルの国民文化の第2の特徴は、創造性と柔軟性で、ポルトガルの貴族的な社会階層制度が生んだ規則一般に対する不信から派生したものである。たとえ法律を無視しても問題を解決しようとする性向に表れている。それが企業活動においては、非公式な手段の利用や不正競争で発揮され、しばしば誠実・透明性・公正を文化とする企業を市場から排除する要因となっている (Vieira, Sausa and Roscoe 2011, 67, 71-72)。

コスタリカの企業文化

コスタリカの企業文化の特徴としてコスタリカの経済学者ウガルデ (Ugalde) は次のように述べている。第1に、経営の文化的特徴を規定する要因としての家族の重要性である。それは企業経営に次のような形で影響を及ぼす。まず、信頼の基盤として家族集団が重要であり、家族外に対する不信感が強いことである。そのために企業間ネットワークが形成されにくい。つぎに、経営者の選抜が能力でなく信頼がおけるか、端的には家族であるかを基準に行われることである。家族による経営は個人の責任を曖昧にする。そのために非合理的な決定や業績評価、フィードバックの不足が起きる。文化的特徴として第2に挙げるのは、被征服者の話法 (lenguaje del conquistado) である。コスタリカに限らずラテンアメリカの人間は一般に、被征服者の話し方である間接話法を用いる。すなわち、相

手の体面をおもんばかり、話の論点を明確に伝えず、それに関係するいくつかの考えを示し、同意と受諾を探る。その話法を経営者が企業経営で用いると従業員には情報が伝わらず混乱が生じる。ウガルデはコスタリカの中小企業の高い廃業率の背景には、以上のような文化的特徴が存在すると指摘する (Ugarde 2009, 295-297)。

以上に挙げた論考の指摘で共通する1つの論点は、イベリア文化が家族のあり方に影響を及ぼし、それが、ファミリー企業が圧倒的比重を占めるラテンアメリカ企業の文化に大きな影響を及ぼしているということである。家族と企業文化の関係については、次節でより詳細に検討する。

(2) 移民社会と企業文化

ラテンアメリカ諸国は植民地支配から独立して以降も、スペイン、ポルトガル、イタリア、フランス、ドイツなどの欧州諸国や、レバノン、シリア、日本などから移民を受け入れた。異なった民族の文化が、移民先の企業文化に影響を及ぼすことはなかったのか。この点に関連して中川文雄は、ラテンアメリカは、身体的特徴が中心となる人種に関しては比較的寛容であるが、文化的特性が中心となる民族に関しては、むしろ不寛容な世界であると指摘する。ラテンアメリカにおいては、歴史の大半を通じて、イベリア国家とイベリア人植民者が、また、20世紀にはメスティーン(先住民と白人との混血)も加わった国民社会の指導者が、文化的一元化の強い働きかけを行ったと述べている(中川 1995, 172)。この点はこれまでに紹介してきた、さまざまな論者が指摘するラテンアメリカの企業文化の特徴に、共通点が多いことからもうなずける。ただし大枠においてイベリアの秩序から外れないものの、企業家の民族的出自のちがいにより企業文化の細部においてちがいがあることを、数少ない社会学者や文化人類学者による事例研究が指摘している。以下にいくつかの事例を紹介しよう。

ブラジルのドイツ系移民コミュニティの事例

経済学者のハセンクレバー (Hasenclever) は、ブラジルのサンタ・カタリナ州ノバ・フリブルゴのドイツ人移民コミュニティの事例を分析して

いる。サンタ・カタリナ州はドイツ人移民が集住し、移民系企業により1930年代から工業化が進んだ地域である。1980年代から1990年代にかけて経済危機やグローバル化による困難に直面するなかで、縫製業において大企業の事業縮小と同時に、国内市場向けに生産する零細企業が急増した。そこでの注目される動きに、技術情報の交換、原材料の融通などでの企業間の協力がある。その背景として指摘されるのは、ドイツ人移民コミュニティのプロテスタント文化に由来する協業の伝統である (Hasenclever 2004, 286)。先の中川も、欧州からの移民集団のなかには、①宗教に支えられた強い民族アイデンティティ、②その結果としての高い内婚率、③孤立した農村部での国民社会や他の集団からの物理的隔絶などに助けられて、長期にわたって民族文化を維持する集団もあったとして、その好例の1つに、ブラジル南部のドイツ系移民を挙げている (中川 1995, 174)。

メキシコ・プエブラのレバノンとスペインの移民系企業の事例

メキシコの文化人類学者ベラ・ムニョス (Vera Muñoz) は、メキシコ・プエブラ州の繊維・縫製業におけるレバノン系移民とスペイン系移民の2つの企業の事例について、経済グローバル化による競争激化の環境下で、前者が成長し、後者が衰退した理由を、経営者の民族的出自に規定された企業文化のちがいに求めている。ベラ・ムニョスは、19世紀にメキシコに渡来した3つの移民集団、すなわち、バルセロネットと呼ばれるフランスのアルザス地方バルセロネット出身者、レバノン系移民、スペイン系移民の企業文化のちがいについて分析したベリヨの研究 (Bello 2005) を引用し、ちがいを次のように整理している。3つの移民集団の企業文化のちがいは、企業継承者の条件とネットワークの広がりにもみられる。企業後継者の条件はバルセロネットの場合、同じ民族であることと高い経営能力であった。スペイン系移民の場合、能力による選抜は、親族・知人の企業で働いていた移民が独立する初期の頃に限られた。その後は能力に関係なく所有者の家族であることが継承者の条件となった。レバノン系移民の場合は能力による選抜過程はなく、継承者は核家族メンバーに限定された。事業ネットワークでは、バルセロネットは家族・同民族の友人に限定されず、

専門職エリートや海外のコミュニティーにまで広がっていた。スペイン人は家族とごく親しい友人に限定された。そのためメキシコのスペイン移民コミュニティーは事業ネットワークとしては分断されていた。レバノン系移民の場合は、個人主義で集住を好まなかったために、集団は細分化、事業ネットワークも分断していた。しかしバルセロナネットワークやスペイン系移民よりメキシコの慣習に同化し、メキシコ企業社会における関係の重要性を認識していた (Vera Muñoz 2010, 83-85)。以上のようなベリヨの見方を踏襲して、ベラ・ムニョスはプエブラのスペイン系移民企業の衰退とレバノン系移民企業の成長を、能力ある後継者への継承の成否、グローバル競争に対応した事業ネットワークの構築の成否に求め、成否の背景には民族的出自に規定された企業文化のちがいがあると説明している (Vera Muñoz 2010, 113)。

メキシコ・ユカタン半島のレバノン移民系企業の事例

同じくメキシコのレバノン移民の企業文化を論じた研究に、メキシコの社会学者ラミレス・カリリヨによる、ユカタン半島のレバノン移民を出自とする三世代拡大家族の事例研究がある (Ramírez Carrillo 1994)。この地域においてレバノン移民系企業は新興勢力として経済界の一翼を担っている。ラミレス・カリリヨはレバノン移民系企業家の事業活動の特徴として、三世代拡大家族と事業組織の緊密な関係を指摘する。そして20世紀初頭から1990年までの事業活動の軌跡をたどり、そのような特徴が形成されたのは、レバノン系移民が、親族や同郷者を呼び寄せ血縁集団を形成したことから家族の結束が強かったうえ、移民先社会とのネットワークを欠いたために、事業ネットワークを家族に頼らざるを得なかったためと説明する (Ramírez Carrillo 1994, 382-383)。家族組織の次の側面は、事業の発展に有利に働いた。第1に家長である企業創設者への権力の集中である。それにより次々と出現する事業機会に対し、家族が保有する社会的・物的資源のすみやかな動員が可能となった。第2に男女の役割分担である。女性は三世代拡大家族の維持に、男性は経済活動へと、役割が分担された。第3に資本の保持と複数企業からなる事業組織への分散である。それらは相

続時に企業単位で息子・男の孫へ分割継承された。三世代拡大家族を理想型とみなす価値観はレバノン系に限らず、地場の企業家が広く共有するものであるが、レバノン系の場合はおかれた歴史的環境により、それがより強固となり、事業活動を活発化させる推進力となった (Ramírez Carrillo 1994, 385-386)。

三世代拡大家族に高い価値をおくのは、地中海文化の価値体系の特徴であり、イベリア的秩序を受け継いだラテンアメリカの企業家にも共通する特徴であるといえる。家族の価値と企業文化の関係を次節でより詳細に検討したい。

3. 家族と企業文化

メキシコの経営学者ベラウステギゴイチアは、ラテンアメリカの民間企業の9割が、家族が株式のかなりの部分を所有し、経営に影響力を行使するファミリー企業であると指摘している (Belausteguigoitia 2003, 18)。ファミリー企業においては、所有経営する家族の価値・信条・行動、すなわち家族の文化が企業文化に色濃く反映される。

(1) 家族の文化と企業

ラテンアメリカ文化において家族に高い価値がおかれる歴史的要因として、2つのものを指摘できる。1つがこれまでに述べてきたスペイン・ポルトガル植民地の文化的遺制である。個人よりも家族、個人の自由より集団の利益、個人の発展より集団の結束を優先し、カトリックのモデルにのっとった家庭や職場での人間関係、パトロン・クライアント関係の特徴とする価値体系を、文化人類学者のロムニッツとペレス・リサウルは、「地中海コーポラティビズム」と呼んでいる。もう1つの重要な歴史的要因として挙げられるのが、企業活動をめぐる環境である。国家権力が脆弱で制度が未発展な環境で、家族が信用の基盤となり、家族のネットワークが事業のネットワークとして機能してきたということがある (Lomnitz and Pérez Lizaur 1987, 7, 232)。

家族の文化は、親族関係で結ばれた集団が家長のリーダーシップのもとで、国民文化を含む環境条件の影響を受けながら、集団の存続と発展を模索する歴史的経験のなかで形成される。そのために家族の文化はそれぞれ独自の特徴をもつ。しかし同時にスペイン・ポルトガル植民地の文化的遺制を共有することから、共通する点も多い。ロムニッツとベレス・リサウルはメキシコの企業家一族の事例研究によって、メキシコの企業家エリートとの親族関係、価値体系と企業活動の特徴を明らかにしている。メキシコ以外のラテンアメリカの国々にも共通する点が多いので以下に紹介したい。

ロムニッツとベレスのファミリー企業論

ロムニッツとベレスはゴメス（仮名）というある企業家一族の1820年から1980年の歴史を分析している。それによれば、一族の親族関係の特徴は、三世代拡大家族を基本的単位とし、三世代拡大家族内および枝分かれした三世代拡大家族間の結束が非常に堅固なことである。その要因として、パトロン・クライアント関係が一族のなかに形成され、それを基盤に経済的交換が行われ、そのための資源として一族の企業が重要な役割を果たしていること、一族のなかに雇い主や保護者となって親族の面倒をみるリーダー的な男性が存在すること、一族の結束の要となるような女性が親族ネットワークの節目に複数存在し、互いに連絡を取り合い、親族内の情報を収集・伝達する役割を果たしていること、イデオロギーや儀礼を通じて一族独自の文化が保持されていることなどの点が指摘される。企業活動の特徴としては、一族のほとんどの企業家は親族の企業の雇い人として経済活動を開始し、その後独立し、関連事業で自分の会社を立ち上げている。その結果、パトロン・クライアント関係をもつ一族の企業ネットワークが形成された。一族の個々の企業の経営権は1人の経営者に集中し、家父長的な企業支配が行われた。経営者が死去した場合、その事業は息子たちに引き継がれたが、経営権をめぐる争いを回避するために、事業は複数の小規模企業に分散され企業単位で相続された。一族の企業においては家族生活と事業活動が混然一体となっており、家族内の事情が事業上の決定を左右した。たとえば、投資に際して企業が常に考慮に入れるのは、家族の生

活様式を維持するのに十分な利潤であり、そのため短期で高い利潤を上げる投資が好まれた。企業家の資質として最も重視されるのは、社会的なネットワーク開拓の能力である。親族内ネットワークが事業、情報のネットワークとなり、親族外のネットワークが資源と政治的影響力に接近するためのネットワークとなった（星野 1990, 119-120）。

ロムニッツとペレスの議論からは、ファミリー企業の成長を考えるうえで重要な2つの論点が浮かび上がってくる。1つは企業の継承の問題である。事例では事業は息子のあいだで分割され継承された。そのことの問題点として、ほぼ30年ごとに経営者が変わり企業資産が分割され、その結果として資本蓄積過程が中断されることが指摘されている。継承問題はファミリー企業の成長の前に立ちはだかる壁の1つであるといえる。もう1つの論点は親族内、親族外のネットワークの働きである。ロムニッツとペレスはネットワークを経済的な資源に転化が可能な社会資本とみなし、その開拓能力をメキシコのファミリー企業の成長の重要要素と考えた。

（2）ファミリー企業と社会資本

社会資本とは

社会資本とは社会学において関係やネットワークの社会的・政治的・経済的な役割の分析に用いられる概念である。メキシコのファミリー企業の社会資本を分析したラミレス・パシリャスらの整理によれば、社会資本には関係、構造、認知の3つの側面がある。関係の側面とは、社会に埋め込まれ、関係やネットワークを介して入手できる資源を意味し、具体的には信用、行動規範、威信、強い誘因などを指す。構造の側面とは関係やネットワークの構造的特徴を意味し、相互作用の種類や形態、違った目的への流用可能性、ネットワーク参加者のネットワーク上の配置などを指す。認知の側面とは集団が共有する言語、語彙、コード、言説、目的、ビジョン、文化などを指す。信用、行動規範、価値と結びついた社会資本は、決定や情報の流れに強い影響力を及ぼすために、価値ある資源として経済的目的を遂行するために利用することが可能である（Ramírez-Pasillas, Sandoval-Arzaga and Fonseca-Paredes 2011, 152-153）。

社会資本はファミリー企業の成長原資

ラテンアメリカのように不確実性が高い事業環境においては、社会資本が事業機会の獲得を容易にし、企業の存続と発展に重要な影響を及ぼす。そのためロムニッツとペレスは、ファミリー企業の、一見、会社資本の浪費や流用とみえる現象、たとえば家族の華やかな生活スタイルや社交への過度の出費も、社会資本の観点からみれば、ネットワークの開拓と維持のための投資の意味をもつと指摘する (Lomnitz and Pérez Lizaur 1987, 232)。

社会資本は言語、ビジョン、文化の共有という認知の側面をもつ。それに規定されて、ファミリー企業との関係やネットワークには、社会集団ごとに広がりや密度のちがいがみられる。

先に紹介したメキシコ・ユカタン半島のレバノン移民系企業の事例を分析したラミレス・カリリョは同じ論文で、同地域のメスティーソ (スペイン人と原住民の混血) 系の新興ファミリー企業の事例も分析している。メスティーソ系とレバノン移民系とのちがいは、前者は現地社会に根づいているために、関係やネットワーク形成がより容易であることである。メスティーソ系企業の事例では、新事業を開始する時に投資し合う出資者の非公式ネットワークが存在し、それが事業の成功要因として重要であったことが指摘される (Ramirez Carrillo 1994, 385)。レバノン移民の場合は、ネットワークを家族の外に形成することが難しかったために、家族のネットワークが社会資本として深耕された。

デ・ゴルタリとサントス (De Gortari and Santos 2010) はメキシコ農村の食品と金属加工の零細ファミリー企業の事業活動の事例を分析し、グローバル化による競争にさらされることなく農村で零細ファミリー企業が存続する理由として、ニッチ市場の存在と、事業ネットワークを支える家族と農村社会の関係を指摘する (De Gortari and Santos 2010, 132)。それと対照的な事例を紹介するのはペレス・リサウルである。彼女はメキシコ市郊外の農村毛織物工業の事例を分析し、経済グローバル化後、中国や中米からの輸入の脅威により事業者のインフォーマル化が進行していると指摘する。メキシコの農村零細ファミリー企業の問題として彼女が挙げるのは、

社会関係の狭さである。事例では事業ネットワークの範囲は二世世代家族と名づけ親、同じコミュニティーの友人にとどまる。一方でコミュニティーでの社会関係を維持するためには祭りへの出費や自治への貢献が必要とされる。貧弱な社会資本と定期的な経済資源の流出のために企業の成長の展望は描きにくい (Pérez Lizaur 2010, 156)。先に紹介したブラジルのサンタ・カタリナ州ノバ・フリブルゴの縫製業の事例では、反対にグローバル化による困難に直面するなかで零細企業によるネットワークの形成が進んだ。その背景にあるのは、ドイツ人移民コミュニティーのプロテスタント文化に由来する協調の伝統であった。

以上の事例は、社会資本は経済資本に転化が可能な資本であるが、経済資本と同様に、その形成には主体的能力と環境が必要であること、主体的能力に影響をあたえる1つの要因が文化であることを示している。

4. イベリア的秩序と企業成長の壁

この節ではこれまで紹介してきた諸研究の議論をふまえて、企業文化が企業の成長にどのような影響を及ぼしているのか、より端的には、企業文化が企業成長の壁とどう関係しているかを考えてみたい。論点として取り上げるのは、イベリア的秩序の核心ともいえる家族とヒエラルキー組織構造の2つである。

(1) 家族と企業成長の壁

家族が企業成長の壁とどう関係しているかという問いは、言い方を変えれば、ファミリー企業の成長の壁は何かということであろう。

継承の壁・人材の壁・資金流出の壁

ファミリー企業が必ず直面する壁として第1に指摘できるのは、継承の壁である。相続による企業所有権の分割と経営者の交代は、経営者家族の世代交代のたびに起きる。企業所有権が分割されても、企業資産と経営の一体性が保持されるように何らかの手立てをとらなければ、企業成長は中

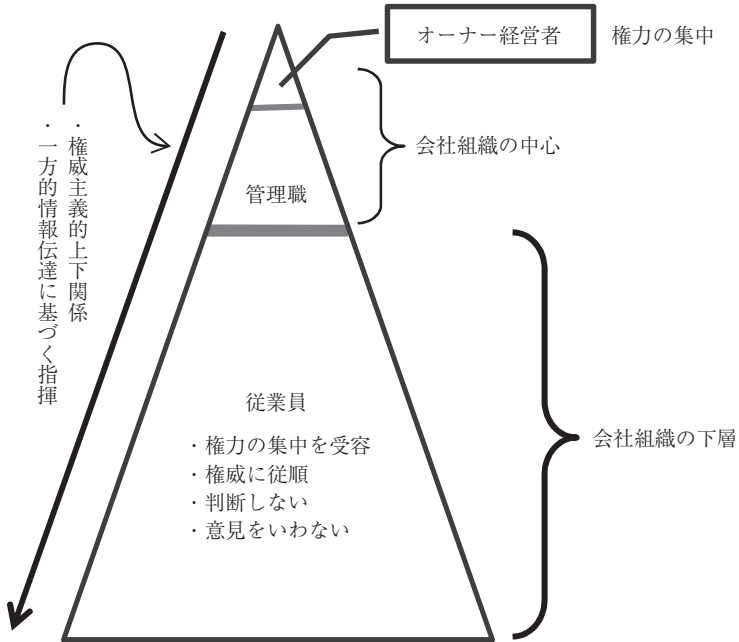
断する。第2に人材の壁を指摘できる。相続の際の事業継承者の第1の条件は親族、多くは息子であり、能力は重視されない。親族を雇用する場合も、家長である経営者の当然の務めと考えられ、能力は重視されない。従業員の雇用においても、採用の際に重視されるのは、能力よりも仲間の輪のなかの人間であるか、あるいはなかの人間の信用を得ているかである。能力を重視する企業と比較して、ファミリー企業は人材の質が企業成長の壁となりやすい。第3に家族の経済生活のなかに企業が埋め込まれることによって起きる企業資金の流出が、企業の資本蓄積を阻み、成長の壁となりやすいことである。企業のなかで家族の価値や構造が支配する企業を、先に紹介したベラウステギゴイチアは家族主義企業 (empresa familista) と呼んでいる (Belausteguigoitia 2003, 43)。その特徴は資金の使い道や人の雇用において、企業に不利益となる場合でも家族の要求を満足させようとする点にある。ファミリー企業は経営者の資質如何で家族主義に陥る危うさを抱えている。ロムニツとベレス・リサウルが指摘するように「浪費」や、能力を問わない採用は、社会資本形成のための投資の側面をもつ。しかし社会資本は外部の経済資本の調達を可能にするが、同時に内部の経済資本の劣化を引き起こす危うさも抱えているといえる。

(2) ヒエラルキー構造と成長の壁

テイラー主義と相性のいいヒエラルキー構造

図4-1に第2章で紹介した先行研究が指摘するラテンアメリカ企業のヒエラルキー組織構造の特徴を概念図にして示した。おもな特徴として、経営者への権力の集中、権威主義的上下関係、上から下への一方的情報伝達に基づく指揮、権力の集中を受容し権威に従順で、判断せず意見をいわない従業員などを挙げることができる。このようなヒエラルキー組織構造はテイラー主義と相性がいい。テイラー主義とは20世紀初頭に米国でフレデリック・テイラーが提唱した科学的生産管理を指し、頭脳労働と肉体労働の分離、作業分担の細分化、作業の標準化と単純化を特徴とする。テイラー主義では生産現場の労働者には、計画を担う管理部門の指示どおりに作業することが要求される。情報の流れは上から下への一方通行であり、

図 4-1 ラテンアメリカ企業のヒエラルキー構造概念図



(出所) 筆者作成。

作業者は指示に従順であることが求められる。テイラーの科学的生産管理は20世紀初頭の米国における労働市場の実態、すなわち、無教育で、多くは相互に意志疎通もできない欧州諸国からの移民からなる労働者を前提に考え出されたものだった。当時の米国の状況は、労働者全般の教育水準が低く、階級格差が大きい現在のラテンアメリカと似ている（星野 2014, 138-139）。このようなヒエラルキー組織構造は、経済グローバル化により競争が激化し、通信情報技術の発展と普及により情報伝達、技術革新が急速なテンポで進む現代において、次のような問題をもつ。

ヒエラルキー構造は経済グローバル化対応への足かせ

第1に知識の移転・学習との相性の悪さである。知識は暗黙知と形式知

の2つの要素からなる。知識を移転する場合、形式知はマニュアルや数値化された情報によって移転が可能となる。ただし形式知とともに暗黙知も移転しなければ、知識はうまく移転できない（ポランニー 2003）。暗黙知の移転には、その特性のために人と人との接触を介した学習が必要とされる。知識の学習は出し手の個人から受け手の個人へ、そして受け手の個人から組織へと進むが、その際に必要とされる受け手の条件は、最低限の吸収能力と意欲的参加である。下からの情報伝達経路を欠いた硬直的なヒエラルキー組織構造は、知識の円滑な移転・共有と相性が悪い。

第2に、第1の点とも関連するが、効率化や改善のために生産現場の有用な情報や意欲を引き出すことが難しいことである。そのためにラテンアメリカの企業文化は日本的生産方式と相性が悪い。日本的生産方式の1つの特徴は、生産現場へ責任と権限の一部を委譲し、作業者が品質管理の責任と生産工程の改善の一端を担う点にあるが、その前提は、考え判断する作業者の存在、および組織内の情報の円滑な流れと、その共有と蓄積である。それらの前提を欠いているために、日本的生産方式は浸透しにくいといえる。

以上の考察から導き出される結論は、家族とヒエラルキー構造をイベリア的秩序の核心と考えれば、イベリア的秩序は、経済グローバル化による厳しい競争環境のもとでは、企業成長の桎梏と成り得るということである。ラテンアメリカの企業階層構造において中規模企業の層が薄いのも、要因の1つは、企業文化によって企業がなかなか成長の壁を超えられないことにあるのではないかと考えられる。

おわりに

本章の考察から企業文化の変化についてどのような展望が描けるのだろうか。イベリア的秩序は社会の文化であり、社会を根本から動揺させる変動、たとえば革命や戦争を経験しないかぎり、それが大きく変化する展望は描きにくい。しかし企業文化は事情が異なる。企業文化は社会の文化の影響を受けはするが、文化の意識的な変更が可能なためである。組織文化

論の先行研究が一致するところは、経営者のリーダーシップが変化の鍵を握るという点である。企業文化が変化するには、まず経営者の変化が必要となる。

経営者の変化はどのようにして起こるのだろうか。

第1に、第1節で紹介したディクソンが指摘するように、経営者のなかには常に少数ながら社会の文化の価値に対し思い入れがごく弱い経営者が存在する。そのような経営者が、同様に思い入れの弱い従業員を雇用し、イベリア的秩序から逸脱した独自の企業文化を形成することは十分に考えられることである。

第2に、イベリア的秩序を企業文化とする企業の経営者が、競争環境に合わせて企業文化に修正を施す場合が考えられる。たとえば1990年代以降、ラテンアメリカ主要国で財閥が急成長を遂げたが、そうした財閥の多くは国際金融市場に資金調達を道を開くために、ガバナンス改革による家族と企業の分離、経営者に対する監視強化を受け入れている。

第3に、経済グローバル化の進展によりさまざまな方法、たとえば海外留学、進出した外資系企業での就労経験、国内外の外資系企業との取引関係を通じて、外の文化を経験する機会が増え、新しいタイプの経営者が現れる場合が考えられる。

イベリア的秩序は社会の文化であること、それに加えて、そのなかにいる人々に居場所と精神の安寧、情緒的絆を提供するという意味で、企業文化としても居心地がいいこと、この2つの理由から、企業文化としてのイベリア的秩序は揺るがないと考えられる。企業文化に変化が起きるとしたらそれは、現在のところ局所的に観察されるにとどまる経営者の変化や新しい企業文化の出現が、より広範に観察されるようになり、旧来の企業文化に影響を及ぼすときであろう。それがいつであるかは、経済グローバル化のもとでの競争激化のスピードと、イベリア的秩序の競争環境への耐性あるいは適応力次第と考えられる。