

経営理念の海外伝播に関する考察

—「文化の翻訳」という視点から—

A Study on the Diffusion of Management Philosophy; From the Perspective of 'Cultural Translation'

三井 泉

1. はじめに—問題提起—

「経営理念」は経営学で古くから注目されてきたテーマのひとつであるが、企業のグローバル展開に伴って、新しい問題が浮かび上がってきている。その中でも重要な問題のひとつが、企業の現地化に伴う経営理念の海外伝播とその受容についてである。本社の経営理念を、文化的、社会的背景の異なる海外支社にどのように伝えていくのか。その結果、どのような結果や問題が生まれているのか。そもそも本社の経営理念は異文化状況の中で、同様の意味として伝播されているのか。理念の伝播とは、単に文言（テキスト）の翻訳プロセスのみならず、その経営体独自のコスモロジー（世界観）を含めて、新たなコンテキストにおける移相を意味するのではないか。また、特定企業の経営理念の伝播とは、その企業の本国の文化に影響されて作られてきた経営文化そのものの、異文化への伝播を含むのではないか。このような疑問が浮かび上がる。

そこで本稿では、このような疑問を考察するための第一歩として、筆者が参加している研究チームが2008年から今日まで行っている「アジア企業の経営理念研究」¹⁾の調査から、松下電器産業（現パナソニック）の事例を取り上げて検討してみたい。

「経営理念」とは、一般に企業の行動指針や経営信条のことを意味し、一定の文言として策定されているものであるが、われわれの研究ではこの

ような静態的の文言のみを対象とするのではなく、それが創業者等を中心として周囲との相互作用により「生成」され、それを受け取る人々の解釈・再解釈によって「伝播」され、時代的変遷とともに「継承」されていく「動態のプロセス」としてとらえる。また、理念が解釈されて組織メンバーによる行為を通じて具現化され、結果としてその企業の事業内容（商品、サービス、経営プロセス等）に体现されていくプロセスをも対象としている。このようなダイナミズムを明らかにするために、われわれの研究は、経営学・文化人類学・社会学などの領域から構成される学際的チームによる質的調査（参与観察やインタビュー等）を重視している。ここで取り上げる松下電器の事例も、そのような共同チームにより、アジア進出における理念伝播の実態を、当事者へのロングインタビューにより明らかにしたものである。そこで明らかとなったことは、経営理念の伝播が、単に当事者の理念解釈・再解釈によるものにとどまらず、異文化の交差する空間における「文化の翻訳」プロセスであり、さらにそれを通じた「新たな文化創造」のプロセスでもある、ということであった。

この「文化の翻訳」という点に関して青木保は、エドモンド・リーチ（Edmund Leach）の考え方に依拠しながら、「リーチは文化の翻訳は単なる言語の移し替えではなく、他者の文化的言語の詩的意味を翻訳することにあるというのであるが、このような問題を解決するためのいかなる方法論

の確立もまだなされていないのが現状である。それは言語理論の応用といったことではないように思われるし、従来の言語人類学的方法によるものともちがうように思われる。いわば量的な技術的操作が必ずしも適用されえない領域に属する問題のようにみえる」と指摘する。(青木 1978, p.43) さらに青木は、人類学者がある観念を理解するときに、「言葉—認識—行動というトライアングル」において意味を共有する試みを行わなければならないとし、その際には特定の言葉や表現に対して「論理的—構造的」理解と、「直観的—メタファー的」理解が存在し、それは、文化の翻訳についても分離できず、文化人類学者は常にこの二元論に直面しているという。(青木 1978, p.44)

以上のような「文化翻訳」の考え方をさらに発展させたのが、前川啓治である。前川は、異文化あるいは文化と文明が出会い、新たな文化が創造される(あるいはされない)場の問題を「文化のインターフェース」問題と捉え、そこで行われている「文化の翻訳」状況について、「読み換え」から「書き換え」へ」という言葉で説明している。(前川, 2012)

前川によれば、「読み替え」とは、「強力な外部社会の影響下での文化の『接合(節合)』にもとづく対象社会の変容のプロセスを、変容する社会内部から主体的に捉える実践的認識、あるいは認識的な実践の在り方を示している」という。それに対して、「書き換え」とは、「『読み換え』という当該社会の認識論にもとづく文化需要による変容の位相から一歩進んで、変容に意識的に関わる実践的行為の位相を示している」という。(前川, 2012, p. 22) 特に前川は、開発の現場において、認識的实践から実践的行為としての「書き換え」の観点の重要性を強調している。さらに、そこにおいて、新たな文化が創造されるプロセスにも注目している。

以上、青木と前川の文化翻訳の議論を簡潔に紹介したが、それらをまとめると次のようになる。第一に、文化の翻訳は単に言語の移し替えという

ことではないこと。第二に、異文化における観念の理解には、「言葉—認識—行動というトライアングル」における意味の共有が必要とされること。第三に、特定の言葉や表現に対して「論理的—構造的」理解と、「直観的—メタファー的」理解が存在し、文化の翻訳においてこの二つは切り離せないこと。第四に、文化の翻訳は、「読み換え」と「書き換え」という二つの在り方が存在すること。「読み換え」は、対象社会の変容のプロセスを、変容する社会内部から主体的に捉える「実践的認識」あるいは「認識的な実践」の在り方である。それに対して「書き換え」は、社会の変容そのものに意識的に関わっていく「実践的行為」である。第五に、これらの文化翻訳を通じて、新たな文化が創造されることがあるということ、である。

本稿では、以上のような青木、前川の「文化の翻訳」という枠組みを参考に、まず、われわれが行ったアジア企業の経営理念調査から、いくつかの代表的事例を整理してみたい。さらに、それを通じて、経営理念の海外伝播プロセスを説明する新たな枠組みの可能性を示してみたい。次章では、本研究における経営理念の捉え方について簡単に説明しておく。

2. 経営理念の捉え方—「経営人類学」の視点—²⁾

2-1. 「経営理念」に関する従来の考え方

わが国の経営理念研究は1950年代に始まり、日本企業が海外に進出していく1960年代の後半から1970年代に一つのピークを迎えている。この時期の代表的研究者である高田馨によれば、経営理念とは経営目標とともに経営目的を形成している要因の一つであり、「経営信条 (management creed)」「経営信念 (management belief)」「経営理想 (management ideal)」の意味とされる。さらに彼は、経営理念は経営者が企業経営を行うにあたっての「経営観」であり、①環境主体観(社会観)、②経営目標観、③経営組織観、④経営経済観を含むものであるという。また、高田は経営理

念の意義を①経営目標への規制作用、②経営組織への規制作用、③経営経済への規制作用、④経営経済と経営組織の統括作用の4点としている。(高田 1978, pp.14-15)

もう一人の経営理念の代表的研究者であり経営史(企業者史)家の中川敬一郎は、経営理念を、「基本的には社会のビジネス・エリートすなわち経営者がみずから企業経営について表明する見解である」と規定した上で、それは経営者の主観的態度の問題ではなく、「経営者が文書なり講演なりによって社会的に公表した見解であり、その点で経営者の抱懐する価値観や個人的信条などいわば文化の潜在的側面とは区別されなければならない」とする。さらに中川は、このような経営理念を、①その背景にある思想や行動様式(文化構造)②その社会の経済発展や歴史的特質③企業の組織的・制度的側面との関連でとらえなければならないと指摘する。(中川 1972, pp.10-15)

彼らの見解は今日の経営理念論まで継続する二つの重要な視点があると思われる。その一つは、経営理念とは、組織に内在した「信念」「信条」「理想」などの一定の価値観であり、「見えないもの」であるが、経営という行為を通じて「見えるものを動かす」という側面である。他の一つは、それが経営者の公式な見解表明(あるいは組織の合意に基づく言明)であって、個人の単なる主観的な態度表明ではなく、何らかの論理性(合理性)や社会性を有しているという側面である、という点である。さらにそれらは、文化、歴史、制度などのコンテクストとの関連で考える必要があるということである。

また、これらの研究はある共通の前提に立っている。それは、経営理念とは創業者や企業それ自体によって「与えられた」言葉や思想であり、企業を取り巻く環境変化の中で、「一定の準則」として明文化された常に変わらない「言葉」や「信念」であるということである。これは、今日の経営理念研究にも受け継がれていると思われる。むしろ、変わりゆく世界の中で翻弄される企業の

「変わらざる姿」を求めようとする現代では、このような意味での経営理念像が「受け入れられやすい」のかもしれない。しかし、このような姿では経営理念というものの「実態」を捉えているとは言えないのではないか。

2-2. われわれの研究における経営理念の考え方

われわれの研究では、経営理念が「明文化されているか否か」ということはあまり重要ではない。たとえ明文化された理念が存在しなくとも、ある種の信念や思想のようなものが確固として伝えられ、従業員に影響を与えている企業も存在するからである。文字や言葉そのものはあくまでテキストにすぎず、経営理念の一部にすぎないとわれわれは考える。むしろ、正確には、文字や言葉というテキストとそれを「解釈・再解釈する営み」を行う人間との「相互作用」という「関係性」、言い換えれば「相互作用のダイナミズム」にこそ経営理念の実態がある、とわれわれは考える。同じ文言であっても、それを受け入れる個人個人により、あるいは組織を取り巻く時代や環境変化によっても、その解釈は変わりうるものである。その変わりゆく「動的な姿をとらえる」ことこそが、経営理念の理論化と実践の双方にとって必要とされていると思われる。われわれの経営理念の捉え方を整理すると次のようになる。

- (1) 経営理念とは組織の信念や基本的な指導原理のことであるが、単に明文化されたものとして理解するのではなく、それが形成され浸透されて実際の行為に至るまでの「継続する動態のプロセス」として理解する。
- (2) その理念が形成されるまでには、創業者や策定者を取り巻く時代的、社会的、文化的背景や事業活動からの影響があり、それら諸要因の相互作用によって「生成されている」と経営理念を理解する。
- (3) 経営理念が明文化されている場合にも、それが行動になるためには、それを受容していく人々の「解釈・再解釈」のプロセスが必ず

存在していると考える。

- (4) 組織に浸透した経営理念は、組織構成員の行為基準として機能するのみならず、製品・サービスそのものや具体的な経営活動に体现されていると考える。
- (5) 経営理念は、その組織独自の「世界観（コスモロジー）」—時間観・空間観—を反映するとともに、風土や文化の影響また時代精神などとも相互に影響し合っており、そのことにより、社会的に存在意義を認められていると考える。
- (6) 上記の理由から、われわれは経営理念を、「生成」「継承」（時間的広がり）と「伝播」（空間的広がり）のプロセス（＝理念の実態としての時空的拡散）として理解し、そのダイナミックな姿を描こうとする。

上記のような観点から経営理念を研究するために、われわれが採用したのが、「経営人類学」（国立民族学博物館を中心に1994年に開始した学際研究であり、われわれの研究チームの研究母体）という方法である。その特徴等については、三井泉編著（2013）を参照されたい。

3. 経営理念の海外伝播—松下電器の事例から—³⁾

3-1. 松下幸之助の経営理念と海外展開のプロセス

松下電器産業（現在のパナソニック）の創業者松下幸之助の経営哲学ならびに経営理念は、日本のみならずアジアの多くの国の経営者に影響を与えてきた。彼の海外進出の基本的姿勢は「共存共栄」という考え方であるが、それは、海外進出に当たっては「その国の発展」「その国との共存共栄」のような意味合いであったという。さらに、その思想は歴代の社長により解釈・再解釈されて海外進出の基本思想を形成し、それが基盤となって、最終的には全世界に松下電器の基本的経営理念である「綱領」「信条」「産業報国の7精神」が、浸透することになったという。（三井編著、2013、pp. 33-61）

本章では、特に松下電器が1950年代から80年

代にかけて立ち上げた海外拠点の中から、インドネシア、台湾、中国を取り上げ、当時その責任者を経験した方々への長時間インタビューの中から、松下の経営理念をいかに伝播させていったのかという点を中心に、その国との「共存共栄」を実現していくプロセスを明らかにする。これらの現地企業は松下との合弁として設立されているが、それはその国の資金を入れることにより、自らの主体性を維持するとともに責任感を確立する、という幸之助の信念を反映している。以下、松下電器の海外展開の歴史を簡潔に示そう。

松下電器は、昭和の初期からアジアを中心に積極的に海外展開に取り組んできた。1959年にはアメリカ松下電器、1961年にはナショナル・タイが設立された。これらを皮切りに1960年代以降には、世界の市場へ向けて展開していった。

戦前から戦後にかけて、日本のメーカーの多くは総合商社を通じて製品を輸出していた。そのような中で、松下電器は1932年に「貿易部」を設置して、自社の組織・スタッフによる輸出業務を開始した。この貿易部は、1935年に分離独立して「松下電器貿易株式会社」となり、1988年に再び松下電器と合併するまでの50年以上、松下グループの製品を世界中に輸出し続けた。それに加えて、アジア諸国において1960年代に製造会社5社を設立した。さらに、1970年代にはニクソン・ショックや変動相場制への移行の影響を受け、アジアで14社の製造会社を立ち上げた。

この時期の海外事業所の運営上の大きな問題は、本社とのコミュニケーション方法であり、国際通信の高額な費用負担などから、現地での自律的決定や決済が要請されていた。そこで必要となったのが、現地の経営基本方針や経営理念の具体化ということであった。そこで、現地法人の責任者たちは、改めて松下電器の経営理念を現地に適応させるような取り組みを行う必要に直面した。

次節以降では、三井編著（2013）で明らかになった松下電器の海外進出と経営理念の伝播につ

いてのインタビュー調査結果を要約・紹介し、論点を整理する端緒としたい。

3-2. インドネシア進出と経営理念伝播⁴⁾

1970年、松下電器とゴーベル（以下敬称略）⁵⁾の合併により、「ナショナルゴーベル株式会社」（現パナソニック・ゴーベルインドネシア株式会社）が設立された。資本金は120万ドル、出資比率は松下電器6割、ゴーベルが4割であった。従業員130人でラジオ製造からスタートした。設立以前から関わった木下一は、設立前に松下幸之助から次のような言葉をかけられたという。

「海外で事業を行うときは、その国の発展に寄与し、その国の人々のためになるように取り組まなければならない。ゴーベルとは、1960年に技術援助を始めてからの10年間は、いわば婚約期間のようなものだった。これからは正式な結婚であり、君はゴーベル氏の奥さんになったつもりで、精一杯尽くしていくことが大切だ。日本の松下電器のことはいっさい心配なくていい」と。

松下幸之助は当時の日本企業が華僑と提携していたのに対し、「プリプミ」と呼ばれた地元出身のゴーベルと提携を行った。結果的には、このことが地元からの信用を獲得することとなった。反日運動などさまざまな問題を乗り越えながら、ゴーベルと木下は信頼関係を深めていった。毎年1月に行われる松下電器の経営方針発表会には、いつも二人そろって出席し、松下幸之助と対談する時間を持った。そのたびに松下はゴーベルを激励し、共に熱く語り合った。やがて年々生産品目も増え、ラジオ、テレビ、扇風機に加えて、ラジカセ（ラジオとカセットテープレコーダーが一体となったもの）、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、その他の部品等も製造販売するようになった。

当時の松下電器では伝統的に、会社全体が「大家族」のような温かい人間関係を保つことを大切にしてきたが、ナショナルゴーベル社も同様に、家族的な温かい雰囲気をつくっていく心掛けが浸透していたという。

また、松下電器で毎朝行われている「朝会」も、1970年に同社がスタートした段階から導入している。日本と同様に、松下電器の経営基本方針である「綱領」「信条」「遵奉すべき精神」を唱和し、社歌を斉唱し、所感を発表し合い、体操をしてから仕事に取り掛かる。遵奉すべき精神とは、「産業報国の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節謙讓の精神」「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」の七つで、それぞれに補足説明する短文がついている。朝会はコミュニケーションを深める場であり、価値観を共有する場であり、また社員教育の場でもある。ナショナルゴーベル社においても、朝会の効果が大きいに実を結び、高いモチベーションと強固なチームワークが形成された。また、当時の一般的なインドネシアの企業は、始業時間までにゆるやかに社員が集まり、誰からともなく仕事を始めるようなところが多かったが、朝会を取り入れたことにより、皆が定時に仕事を開始するようになった。

松下電器には「水道哲学」と呼ばれる経営理念がある。これは「道端の水道水を行人人が飲んでもとがめられないのは、水が豊富で安価だからである。松下電器も、物資を水道の水のように安価で無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設していく」という考え方である。これも現地の社員に教えようとしたところ、インドネシアでは水は貴重なものであり、そのままでは理解されることがわかった。そこで「水道」を、現地では豊富にある「バナナ」に置き換えて「バナナ哲学」として説明したところ、社員えあるたちはその意味をよく理解した、と木下はいう。

このように、松下電器の経営理念、経営の基本方針の導入によって、社員一人ひとりの意識が高まり、ナショナルゴーベル社は非常にレベルの高い製造会社へと成長していった。もちろん、日本の松下電器と完全に同じような会社になったわけではないが、「それはそれで問題はない」と木下はいう。木下は、インドネシアに赴任する後輩に対して、次のようなアドバイスをすることがあ

る。

「松下電器の理念を持ち込むのは、いわば日本からインドネシアに『いい種』を持ち込むようなものである。ただ、その種は、日本で真っ赤な大きい花を咲かせるからといって、インドネシアでも同じ花が咲くわけではない。もしかするとピンク色の小さな花が咲くかもしれない。しかしそれは、日本とインドネシアの土壌が違うからであって、どちらがいいとか悪いとかいう問題ではない。インドネシアの社員たちにしっかりと勉強してもらい、インドネシアならではの美しい花が咲くようにしていくことが大切だ」。

このような考え方で経営したことによって、ナショナルゴーベル社は現地で愛される会社になった。木下は1978年から同社の社長を務め、1989年に帰国した。現地での実績が高く評価され、インドネシア政府から国家開発功労賞、日本政府から海外経済協力貢献賞を授与された。

3-3. 台湾進出と経営理念伝播⁶⁾

次に取り上げるのは、1962年に設立された「台湾松下電器股份有限公司（現パナソニック台湾株式会社）」である。

台湾における合弁事業のパートナーは、現地の実業家の洪建全である。洪は1953年頃より、ラジオや音響用の電気部品を日本から輸入して販売する業務を手掛けていた。当初から松下電器の部品を輸入していたが、他のメーカーからも多様な部品を輸入していた。ところが台湾政府は、国内産業保護を目的に、台湾で生産が始まった品目については輸入規制をかけるようになったことから、洪建全氏は自社で部品づくりに取り組むことにした。しかし、それまで主に輸入・販売のみを手掛けてきた洪にとって、物づくりは専門外であることから、度重なる失敗で経営が圧迫されるようになった。

この時点で、洪から松下電器に相談が持ちかけられ、検討を重ねた結果、1956年に技術援助契約を結ぶことになった。技術援助に加えて完成品

の輸入も始めている。松下電器からは無線事業部の技術者が、松下電器貿易からは初代駐在員が派遣され、現地での部品製造が本格的に始まった。

その後、生産体制を充実させるために新しい工場を建設したものの、幾度かのアクシデントが経営を圧迫し、会社の信頼を失い倒産の危機に直面した。事態を重く見た松下電器の高橋荒太郎副社長（当時）は、台湾の洪の工場を視察し、現地スタッフと話し合った結果、この会社の株を松下電器が買い取る形で合弁会社にする方針が決まった。株式の割合は、松下電器側が6割、洪側が4割としたが、このことは日本側の支配権が高まることを警戒され、台湾政府が難色を示した。台湾政府との交渉には、高橋副社長が直々に臨み、以下のような松下電器としての基本方針を提示した。

第一には、良い商品を作り、人々に提供し、豊かな電化生活を築き、この国家、社会の発展に貢献する。

第二には、合弁企業・台松（台湾松下）の経営の基本三原則を政府に約束した。

- ①台松は台湾の会社であり、台湾の人々により経営する自主自立の会社にする。
- ②世界市場に通用する品質の秀れた品物を作る会社にする。
- ③資金的にも現地で自己調達し、自立経営できる会社にする。

ここで高橋が示した考えは、「海外で事業を行うときは、その国の発展に寄与し、その国の人々のためになる事業でなければならない」という松下幸之助の考え方を継承し、これを具体的に表現したものである。つまり台湾松下は、その国の発展を重んじるという形で「松下電器の理念」を注入したことによって台湾政府から認められ、1962年に同社は正式に発足した。

とはいえ、その滑り出しは必ずしも順調とはいえなかった。当初、現地の社員の意識が低く生産

性も上がらなかったという。販売に関しても問屋の力が大変強かったため、一年目から大きな赤字を計上した。設立した翌年の1963年7月には、松下電器から新しい総経理（社長）として岡田重治が送り込まれ、徹底的なテコ入れが行われた。さらに同年10月には、のちに総経理を務める堀正幸が営業担当として赴任した。

新たな陣容になって、まず力を入れたのは「人づくり」であった。これは、「物をつくる前に人をつくる」という松下の経営理念の実行である。まず、インドネシアのナショナルゴーベル社と同じく、毎日「朝会」を行うようにした。朝会で唱和する松下電器の「綱領」「信条」「遵奉すべき精神」「社歌」をすべて中国語に翻訳し、従業員に意味内容が分かる形にした。

単に唱和させるのみならず、総経理をはじめとする松下側スタッフと現地の社員との間で、できるだけ対話をする機会をつくり、松下電器の理念や考え方の理解に努めた。さらに、先述の高橋の方針や基本三原則についても、折に触れ詳しく教え続けた。そのようなことを重ねるうちに、社員の仕事に対する取り組み方が変わっていった。

仕事以外では、福利厚生充実を図るとともに、レクリエーション活動、クラブ活動といったグループ活動も取り入れた。これによってチームワークを高めつつ、円滑な人間関係を構築できる。気分転換が図られ、よりいっそう仕事に打ち込めるようになる。

事業が順調に推移するようになってからも、堀が中心となって社員教育に力を注ぎ続けた。例えば設立5年目からは、新入社員を対象に「社員導入訓練」を行うようになった。台湾松下の概要、経営の基本、職場の規律、作業に関する注意事項、作業の仕方などについて、一週間かけてしっかりと教育された。

また、入社3年目から5年目の社員の中から、「BS (Big Sister)」および「SC (Senior Companion)」という名称の「世話係」を選び、新入社員に仕事を教えたり、社会生活の基本を指導したりする制

度も制定された。これもまた、スタッフの社会人としての成長と人間関係の構築に大きな成果を示した。

営業部門の教育訓練においては、松下幸之助の著書である『商売心得帖』『社員心得帖』などを中国語に翻訳し、テキストにして商売の基本から指導することにした。この中で、現金回収がいかにも重要であるか、安易な値引きがいかにも経営を圧迫するかといったことを繰り返し教えるとともに、教えたことについてレポートを書いてもらうなどして、一人ひとりが確実に成長できるよう努めた当時、台湾では問屋に値切られるだけでなく、長期の約束手形での支払いが当たり前で、代金回収が常に滞りがちで、これを正常化することが大きな課題となっていた。

さらに、堀の提案により「教育訓練センター」が設置され、台湾松下の社員全員が、松下電器の理念を理解し、体得し、仕事で実践していかれるように教育を施した。このように、松下電器の経営理念である「人づくり」を、現地の状況にあわせて徹底的行ったことで、その後の台湾松下は大きな躍進をとげるようになった。

松下電器に関してよく語られるエピソードの一つに、1929年の世界恐慌時の松下幸之助の対応がある。従業員削減を訴えた幹部に対して、松下は「誰の首も切ってはならない。生産をただちに半減し、工場を半日勤務とする。給料は全額支給する。その代わり店員（営業担当）は休日を返上して在庫の販売に全力をあげよ」と指示したのである。これで従業員は安心し、販売に力を尽くしたところ、二カ月で在庫を完売し、間もなく工場もフル稼働できる状態になったという。

台湾松下でも、同様の出来事が1973年のオイルショック時に起こった。輸出商品や部品製造の業績が急激に悪化し、約3200名の社員のうち800名の現場作業員に与える仕事が一時的になくなってしまったのである。このとき、多くの会社が社員の大量解雇に踏み切ったため、社会問題となっていた。台湾松下内部でも動揺が走ったが、

堀は、オイルショックという危機を、「人を大切に
する松下電器」の理念を示すチャンスと考えた。
まずは社員たちの不安を払拭することが重要
と考え、「台湾松下では社員の解雇はしない」と
宣言した。それでも人が余っていることに変わ
りはないので、そうした人員については、台湾
中の約200軒の販売店に応援に行かせること
にした。一店につき2-3人程度、掃除道具と
弁当を持たせて、各販売店の整理整頓など
を手伝わせたのである。堀は、受け入れて
もらう販売店の理解を得るために、一店一
店説明をして回ったという。

このときの対応により、台湾松下の社会的
評価は一気に高まった。新聞に取り上げられ
、台湾政府にも知られることとなる。販売
店からは歓迎され、「弁当なんて持ってこ
ないで、うちの従業員と一緒に食べなさい
」と言われたこともあったという。こうし
た経験を経て、従業員の会社への忠誠心
が高まり、その後は離職率が大幅に下が
ったという。

台湾松下の組織づくりの大きな特徴は、
日本からの出向者については、総経理以外
誰も組織の中には入らず、いずれも各部
門の責任者の顧問という立場で仕事を
行なったことである。経験が浅い社員に
も重要な役割を与えて、本人の自覚と努
力を促すためであった。現実には、初期
の段階では台湾側の責任者のスキルが低
かったため、出向者が何から何まで部
門リーダーとしての仕事をしなければなら
なかった。そのため社員からは、顧問
であるにも関わらず、「部長」などと呼ば
れることも多かったという。

しかし、設立から十数年経った頃には、
出向者は肩書通りに「顧問」と呼ばれ
るようになった。台湾側の責任者の自覚
とスキルが高まり、部下たちから、「部長
として認められる」だけの働きをするよ
うになったためである。

1976年には、現地の幹部に経営者とし
て育成する意味も込めて、「事業部制」が
導入された。事業部制とは、会社組織を
製品部門ごとに分割して、製造から販
売まで、個々の事業部が独立した

会社のように運営していくため、当然、
事業部長は社長並みの権限と責任を持つ
ことになる。ここでも松下電器の経営理
念が生かされ、台湾松下では、経営感
覚を持つ幹部たちが多数育っていった
という。

インタビューの中で堀は以下のように述
べている。「新しいところに行ったら、民
族なら民族に、国は国の国情に従わな
ければならないし、そこはみな違いま
す。例えば、その製品は国民性、民族
性に合わせた方がいい。そうすると、
これぞ松下というのは経営理念だけ
です。松下の理念は変えてはいけな
いけれど、国民性や民族性はそれぞ
れ違うから、それを融合して一つの
海外会社がそれぞれの規範を形成す
る、そういうようにすればいい。松
下の経営理念は世界に通用する、と
いうか、通用させなければいけない
と思う・・・」。

2012年(調査時点)現在、パナソニッ
ク台湾は従業員4500人を擁する企
業グループとなっている。

3-4. 中国進出と経営理念伝播⁷⁾

1972年の日中国交正常化以降、松下
幸之助は何回か中国を訪問している。
そして1980年の訪中時に、「松下グ
ループ単独で、他社の手本となるよ
うな合弁会社をつくる」という意志
を表明し、鄧小平から快諾を得た。
合弁会社設立は、松下電器の三代目
社長である山下俊彦の指揮下で進め
られ、青木俊一郎は、1979年5月
から北京に駐在して山下社長を補佐
した。工場の所在地は中国の首都
である北京市に決まり、1987年に
調印が交わされ、「北京・松下彩色
顕像管有限公司」が設立された。

設立当初から、中国では松下電器の
経営理念に則した取り組みが行われ
ていたが、工場建設に約2年を要し
たことから、中国の新工場で働く予
定の社員250名の教育訓練を行っ
た。「物をつくる前に人をつくる」
という経営理念の実現のためである。
具体的には、250名全員を日本の
松下電子工業(当時)に招き、半年
から1年間かけて実習

を積ませた。来日当初は日本人スタッフの作業スピードにまったく追いつけなかった中国人スタッフも、半年後には日本人とほぼ同レベルの技術を身につけていたという。

松下幸之助が逝去したのは、北京・松下彩色顕像管有限公司の工場で最終的な準備が進められていた1989年4月27日のことで、同社が本格的に稼働し始めるのを見届けることはできなかった。それでも、北京にできた工場建屋の写真を入院先の病室で見て、「鄧小平さんとの約束を果たせた」と、喜びの表情を見せていたという。

北京・松下彩色顕像管有限公司の社員たちが示した高い結束力に効果を発揮したのも、松下電器で伝統的に行われ、ナショナルゴベル社や台湾松下でも導入された「朝会」であった。ここで興味深いことは、松下電器側からこれを勧めたり、指導したりしたわけではなかったことである。むしろ山下は、日本文化の源流でもある中国文化を非常に尊敬していたために、朝会で唱和する「綱領」や「信条」、「遵奉すべき精神」などを彼らに押しつけるべきではない、という考えを持っていた。それよりも、「きちんと技術を伝えて、商品が売れるように努力せよ」と青木らに伝えていたという。青木も自分から勧めるつもりはなかったという。

ところが、250名の中国人スタッフが松下電子工業で実習を受けていたとき、日本の社員たちが朝会を行っている様子を見て、彼らのほうから「これは非常にいい。中国でもぜひやりたい」と言ってきたのだという。そのとき、ただ経営理念を中国語に翻訳するだけでなく、中国流にアレンジをしようということになった。例えば七精神は、「友好合作の精神」「規律尊重の精神」「实事求是の精神」という項目を加えて「遵奉すべき十精神」とした。「友好合作」と「規律尊重」は文字通りの意味で、「实事求是」とは、中国語で「事実に基づき、真理を追求する」という意味である。さらに体操も、中国式の体操に置き換えられた。そこに流れている精神は、松下電器の経営理念の

本質は変えず、一方で国民性に柔軟に配慮するということであった。

長年にわたって中国での事業に携わってきた青木は、経営理念のあり方について次のように語っている。

「海外で事業を行う場合、経営理念にはグローカライゼーションという考え方を盛り込むべきではないでしょうか。グローカライゼーションとは、現地化を意味するローカライゼーションと、世界的な普遍化を意味するグローバルイゼーションとをミックスした造語です。普遍的な意味を持ちながら、それぞれの場所に適した形にアレンジすることで、本物の経営理念というものができあがるのだと思います」。

経営理念というと、永久に不変であるかのようなイメージもある。しかし、国内はともかく、海外において、現地の人たちとともに事業を展開する場合には、根本の精神を守りながらも、柔軟にアレンジしていくことが必要であることがこの事例から理解できる。

その後中国では、次々と松下グループの会社が設立され、2012年（調査時点）現在、80の関連会社で合計10万人の人たちが勤務している。

4. おわりに―「文化の翻訳」としての経営理念伝播―

以上、松下電器の海外進出に伴う経営理念伝播について、われわれのインタビュー記録に基づき紹介してきた。この事例を、先に述べた「文化の翻訳」の観点から振り返ってみたい。

まず、これらの理念伝播は、いずれも異文化の交差する「文化インターフェース」において起こっていたことである。松下電器には創業者松下幸之助によって作られ、長きにわたって継承されてきた経営理念がある。松下電器の海外進出に従って、当然のことながらそれらの理念も海外現地法人へと伝播されていく。そのプロセスを「文化の翻訳」として捉えてみようとするのが本稿である。

先に述べたように、文化の翻訳は言葉の移し替えのみならず、「言語—認識—行動のトライアングル」の中で意味が共有され、特定の表現については「論理的—構造的」理解と「直観的—メタファー的」理解の仕方が存在する。まさに、松下電器の理念伝播ではそのようなことが行われていることが理解できる。

例えば、インドネシアの木下が行ったように、「水道哲学」は水の豊富で安価な日本においてこそ「豊富な商品」の比喩として理解可能であるが、水が貴重なインドネシアでは、正反対な意味を持ってしまう。そこで、木下は「バナナ哲学」と翻訳することにより、現地の従業員に伝わるようにした。これは、一見すると言葉の移し替えのように見えるが、現地のコンテキストの中で「直観的」に「メタファー的」に理解され、皮膚感覚のように浸透していく言葉として伝わったと考えられる。

また、3つの事例ともに理念伝播の「装置」として使われていた「朝会」も、それがもたらす意味は各地域によって異なっている。インドネシアでは、それまでほとんどの会社が操業時間にルーズであったのに対し、松下では朝会を行うことで「時間を守る」という習慣が形成されていったという。つまり、「朝会」が時間管理の役割を果たすとともに、「始業時間を守る」という新たな規律や職場文化を、現地に創生する契機として働いたことを意味している。

また、中国の事例においては、あえて会社側が積極的に推進しなかった「七精神」の唱和などが、従業員の日本における研修体験を契機として、むしろ従業員の方から積極的に求められていくという事例が示されている。そこでは、文言も中国風の表現に変え、七精神は十精神に変更するなど、松下の経営理念とは形式も意味も変容しつつ、現地従業員に受け入れられていく、という興味深い事例が示されている。これもまた、単に言葉の移し替えにとどまらず、その文化的コンテキストに適合する形で、経営理念が翻訳されていく様子が

表れている。

さらに興味深いのは、台湾松下の堀が、オイルショック時のリストラ対応として行った「弁当持参の掃除派遣」の事例である。この背後には、松下幸之助が大恐慌時にも人を辞めさせなかった、という松下電器の「伝説」(物語り)が存在している。堀氏は、この物語りを、オイルショック時の台湾という別のコンテキストにおいて「実現」させた。その意味では、堀が「台湾の松下幸之助」と同じ役割を果たし、人を守ったとすることができる。そして、その「手弁当で店舗の掃除に赴く」という行為もまた、異文化の環境の中では、ともすれば奇異な行動でありながら、松下電器の企業理念を体現する、新たな文化の翻訳としての理念伝播になり得ていたのではないか、と思われる。

堀はインタビューの中で「国民性や民族性はその国で違って当たり前であり、製品もそれに合わせて変わって当然であるが、松下電器の理念は変わらないものであり、これはぶれてはならない」と強調する。そして、その変わらぬ理念と変わる国民性や民族性を融合させて、企業の新たな価値規範を形成していくことの必要性を主張している。

このことは、木下の「松下電器の理念をインドネシアに持ち込むことは、よい種を持ち込むことであり、日本と土壌が違えば違う色の花が咲くのは当たり前。どちらが良いかという問題ではなく、インドネシアによい花を咲かせてもらうことが重要」という言葉とも重なっている。

経営理念の海外伝播とは、まさに「違う土壌」(異文化)に同じ種をまいていくという行為であり、その時に、そのための様々な条件を整えていくことが必要となろう。その意味で、「文化の翻訳」という視点から理念伝播をとらえることは、大きな意味があると思われるのである。

本稿では、文化の翻訳という観点の提示と若干の事例考察を行ったが、この枠組みの有効性を検証するには、さらに詳細な分析が必要と思われる。また成功例のみならず、失敗例も調査す

る必要がある。今後の課題としたい。

(日本大学経済学部教授)

注

- 1) 本研究は、日本大学経済学部 中国・アジア研究センタープロジェクト(代表:三井泉)「アジア企業における経営理念の生成・継承・伝播に関する調査研究」(2009年度~2012年度)、甲南大学総合研究所プロジェクト(代表:奥野明子)「アジア企業における経営理念の生成・伝播・継承に関する研究」(2013年度~2015年度)等の研究成果を踏まえている。
- 2) 本章は、われわれの研究成果のひとつである三井泉編著(2013)の序章(三井泉)を抜粋し、修正したものである。
- 3) 本章は三井泉編著(2013)の第二章(渡邊祐介)を抜粋し、加筆修正したものである。
- 4) 本節の内容は、木下一氏(元ナショナルグローバル代表取締役)のインタビューに基づいている。(三井泉編 2012, 所収)
- 5) モハマト・ゴebel氏は1957年にスカルノ大統領の視察団として来日し、初めて松下幸之助と出会った。当時、国会議員にして青年実業家であった。
- 6) 本節の内容は、堀正幸氏(元台湾松下電器股份有限公司総経理)のインタビューに基づいている。(三井泉編 2012, 所収)
- 7) 本節は青木俊一郎氏(元北京・松下彩色顕像管有限公司総経理)のインタビューに基づいている。(三井泉編 2012年, 所収)

参考文献

青木保(1978)『文化の翻訳』東京大学出版会。
 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
 井森陸平・倉橋重史・大西正曹(1976)『経営理念の社会学的研究』晃陽書房。
 エドモンド・リーチ(青木保, 宮坂敬造訳)(1981)『文化とコミュニケーション—構造人類学入門—』紀

伊国屋書店。

奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
 北居明・松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」『日本企業の戦略インフラの変貌』加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著, 白桃書房。
 住原則也・三井泉・渡邊祐介編 経営理念継承研究会著(2008)『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』PHP研究所。
 高尾義明・王英燕(2012)『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析—』有斐閣。
 高田馨(1978)『経営目的論』千倉書房。
 高橋荒太郎(2008)『語り継ぐ松下経営』PHP研究所。
 田中雅子(2006)『ミッションマネジメントの理論と実践—経営理論の実現にむけて』中央経済社。
 土屋喬雄(2002)『日本経営理念史』麗澤大学出版会。
 中川敬一郎編著(1972)『経営理念』ダイヤモンド社。
 中牧弘允・日置弘一郎編(1997)『経営人類学とはじめ:会社とサラリーマン』東方出版。
 堀正幸(2000)『松下の海外経営』同文館出版。
 前川啓治編(2012)『カルチュラル・インターフェースの人類学—「読み換え」から「書き換え」の実践へ—』新曜社。
 榎谷正人(2012)『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる—』中央経済社。
 松下電器産業株式会社社史室(2008)『社史 松下電器 変革の三十年』松下電器産業株式会社。
 三井泉(2010)「経営理念研究の方法に関する一試論—『継承』と『伝播』のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号, 日本大学経済学部。
 三井泉編(2012)「パナソニック(旧松下)電器産業株式会社 海外駐在経験者インタビュー記録」日本大学経済学部中国・アジア研究センター(プロジェクト「アジア企業における経営理念の生成・継承・伝播に関する調査研究」内部資料)。
 三井泉編著(2013)『アジア企業の経営理念—生成・伝播・継承のダイナミズム—』文眞堂。

山城章編 (1967) 『現代の経営理念 (実態編)』 白桃書房.

由井常彦 (1985) 「経営理念」 経営史学会編 『経営史学の二十年』 東京大学出版会.

—— (2004) 「日本の経営の思想的基盤 — 経営史的な考究」 経営学史学会編 『経営学を創り上げた思想 経営学史学会年報 (第十一輯)』 文真堂, pp.91-112.