

# ビジネスにおける異文化リスク のマネジメント

—ASEAN における日本企業の経営リスクマネジメントの在り方—

専修大学商学部 上田和勇

Management of Cross-Cultural Risk in Business  
—How should Japanese companies manage ASEAN workers?—

Senshu University, School of Commerce Kazuo Ueda

外国人労働者の人的資源の活用はグローバル企業のみならず国内での展開を中心とする企業においても避けて通れない。その際、他国の多様なカルチャー及び外国人労働者の様々な価値観が企業の意思決定に多くの影響を与える。本稿ではそれをビジネスにおける異文化リスクと捉え、異文化リスクによる損失とチャンスの事例を検討するとともに、異文化リスクを適切にマネジメントするための「異文化リスクマネジメント・プロセス」を検討する。異文化リスクのマネジメントの本質は社員の幸福度の醸成であるが、経営者から見れば、それと同時に社員の生産性向上も重要となる。最後に社員の生産性向上と幸福度を同時に向上させる「フロー理論」についても検討する。

**キーワード**：グローバル企業、ビジネス・カルチャー、異文化リスク、異文化リスクのマネジメント・プロセス、フロー理論

The number of foreign workers employed not only by global companies in Japan, but also domestic companies will inevitably increase. For global businesses especially, the variety of cultures and differences in values among foreign workers has an affect on the decision making and activities found in the workplace.

This paper considers the effects of cultural diversity in companies from the perspective of cross-cultural risk, and accordingly, examines a case about losses and opportunities in relation to cross-cultural risks for Japanese companies. This paper also examines the “cross-cultural risk management process” which aims to manage cross-cultural risks effectively. While the essence of cross-cultural risk management is to foster the happiness of employees, it’s also designed to improve the productivity of employees at the same time. Therefore, this paper lastly considers “flow theory” which can improve the productivity and happiness of employees simultaneously.

**Keywords** : global company, business culture, cross-cultural risk, cross-cultural risk management process, flow theory

## 1. はじめに

グローバル化の進展に伴い、海外進出企業は自国の利害関係者からのプレッシャーのみならず、進出国の利害関係者からも様々なプレッシャーを受ける。しかも2つのプレッシャーは、その内容が異なる場合が多い。

プレッシャーの源泉の一つが進出国の culture の影響である。進出国の culture が社員の仕事ぶり、進め方、行動パターン、生産性に影響を与えると同時に、商品の購買行動にも、また企業倫理問題にも影響を与える。また近年、日本国内における外国人労働者の雇用機会が著しく増大してお

り<sup>1)</sup>、彼らの仕事に対する価値観やニーズなど culture に関わる要因、特にビジネス上の culture を理解しないとリスクが生じる。逆に他国の culture を理解し適切な対応をすれば多くの側面でチャンスをひろげる。

本稿ではビジネス culture を次のように定義付けておこう。ビジネス culture とは「消費者の消費行動や企業行動に影響を及ぼす諸要因の総合であり、たとえば宗教、法律、規制、社会制度、信仰、儀礼、社会的習慣、マナー、規範感覚、価値観などをいう」と。

ビジネス culture に係るリスクを最小化しつつ、進出企業のチャンスを現実のものにすること

が重要であり、企業経営とりわけ異文化経営においては、ビジネス culture 面におけるリスクとチャンスのマネジメントが重要となる。

本稿では、ビジネス culture 面におけるリスクとチャンスの事例を検討するとともに、その対応方法をリスクマネジメントの視点とくに異文化リスクのマネジメント・プロセスの視点から検討する。

## 2. 異文化リスクによる損失の事例

### 2-1. 店舗レイアウトと消費慣習とのギャップによる評判リスクの発生—吉野家の事例

ビジネス culture を構成する一つの要因に、顧客の消費慣習がある。消費慣習に影響を与える要素の一つが店舗レイアウトである。この事例は海外進出時の店舗レイアウトと顧客の消費慣習とのギャップが評判リスクを生じさせた例である。

1899年日本橋の魚市場からスタートした吉野家は1958年から牛丼をメインとする会社として再スタートした。現在の「うまい、早い、安い」が重要な同社の価値観であり企業理念でもある。海外の店舗は2018年には817店舗を数えており、アジアには9つの国に進出している。日本での店舗は言うまでもなくカウンターによるサービスである。1988年台湾に吉野家の1号店が開店、日本と同様のカウンター方式であったが、台湾の人のカウンターへの評価は厳しいものがあった<sup>2)</sup>。外食は家族やグループでにぎやかにテーブルを囲むのが台湾をはじめ華人の常識であったが、家族がカウンターに並んで食事することに大きな抵抗を示したのである。現在は、台湾ではカウンターは廃止されており、2018年3月上旬に筆者が台北を訪問し、吉野家に行った際、すべてテーブル席であった。カウンターによるサービスは日本独自であり、台湾や他のアジア、米国でも同様にカウンターへの評判は悪かった。

### 2-2. 進出国の好ましくない商慣習(倫理リスク)に巻き込まれ損失に到った例—日本交通技術社の事例

鉄道コンサルタント会社「日本交通技術社」(JTC)は、鉄道事業の受注に関し、インドネシア、ベトナム、ウズベキスタンの政府高官ら13人に対し、2009年から2014年の間に、総額約1億6000万円の不正なりべートの提供を行った(不正競争防止法違反)。たとえば、ベトナムでは、ハノイ市都市鉄道建設事業にあたり、コンサルタント業務の契約をベトナム鉄道公社と締結する際に(受注額約42億円)、同公社の職員が6000万円のりべートを日本交通技術国際部次長に要求。契約内容の変更などを理由にりべートの増額を求められ、最終的には計6600万円を支払った。インドネシアでは約2600万円、ウズベキスタンでは約7100万円の不正なりべートを政府高官に供与した<sup>3)</sup>。同社の業績悪化の中で受注を受けるために、相手国で当然視されているりべート(賄賂)を提供した事例であるが、相手国のビジネス慣習の中にはこうした不適切なものもある<sup>4)</sup>。

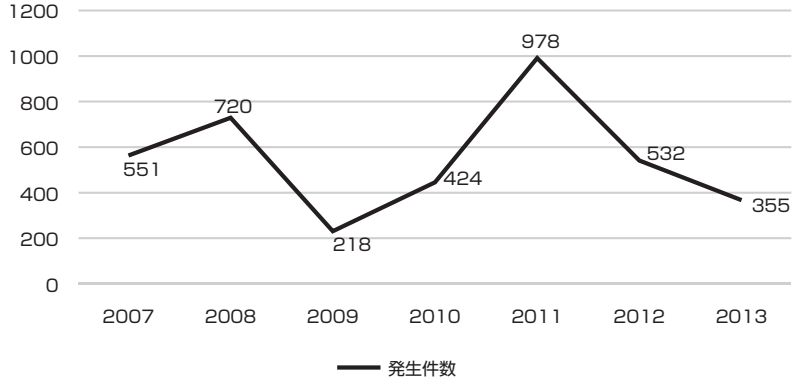
### 2-3. 現地の賃金水準や福利厚生(特に食事)への対応の不满からストライキへ—ベトナムでのストライキの例

ベトナムでは争議行為、とりわけ違法なストライキが多い点が特徴であり、その大半が日系企業を含めた外国企業に対するストライキである。労働法では、労使間の団体交渉・協議で合意に至らなかった場合に限りてストライキを起こすことが認められている。しかし、こうした手続きが煩雑であるため、ベトナムのストライキは突発的に発生する違法なものがほとんどである。違法ストライキについては、政府の取り締まりも不十分であり、事実上野放し状態になっている<sup>5)</sup>。

近年のストライキ件数は、2007年(551件)、2008年(720件)、2009年(218件)、2010年(424件)、2011年(978件)、2012年(532件)、2013年(355件)であり、外資系企業での発生が全体の79.3%であり、ほとんどが違法ストライキである<sup>6)</sup>(図1)。

外資系企業のうち、スト経験企業は台湾企業が24.5%、韓国企業24.4%、日本企業6.6%で(国際労働財団)、日本企業は比較的少ない印象を受

図1 ベトナムにおける労働スト発生件数



出典：古沢他（2015）p.32。

けるが、2006年ハノイでの日系企業では約1万人の大規模ストが発生しているし、2012年6月にはベトナム日系商社の工業団地で、数千人の大規模ストが発生している。ストの原因は賃金、賞与、手当の改善要求とともに、休暇の増加、昼寝の問題、そして食事の質や量に関する要求などがある。同じ工業団地内の他の会社の方が食事の量が一品多い、味がおいしいと評判であるといった理由や、食事に十分火が通っていないという理由で、ストライキが簡単に発生している。また、昼食費の支給額増を求めるストライキも発生している。特に昼食を中心とした食事の充実は、非常に

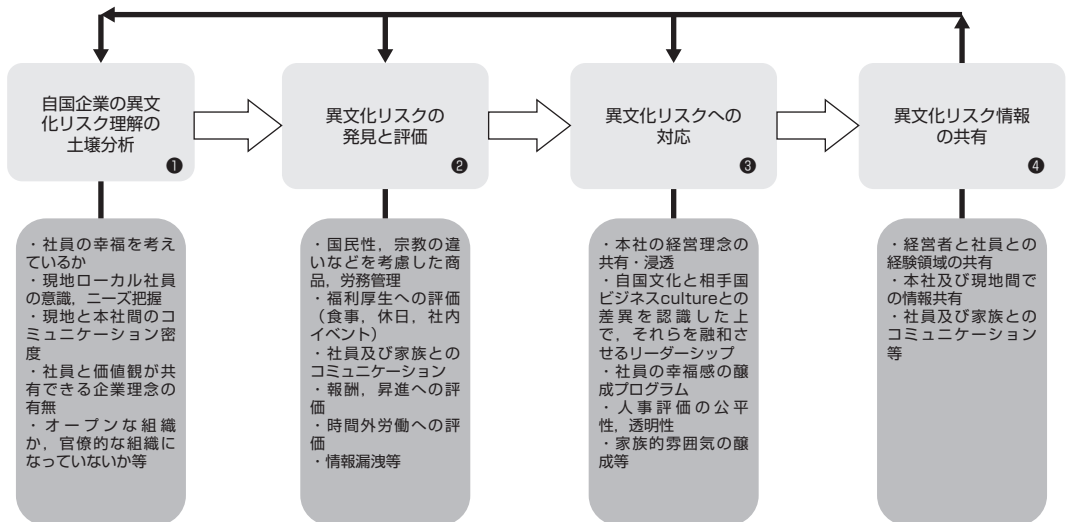
重要であり、より食事の優れた企業へ転職する従業員もいる。

このように現地の賃金水準や福利厚生（特に食事）への対応の不満からストライキへ発展している。特に食文化や食習慣などの違いがストの引き金となるケースがあり、こうしたリスクへも考慮する必要がある。

### 3. 異文化リスクのマネジメント・プロセス

前節の2.で示した異文化リスクが与える損失のマネジメントを効果的にするためには、海外進

図2 異（多）文化リスクのマネジメント・プロセス (CCRMP)



出典：筆者作成。

出している日本企業内に異文化リスクのマネジメント・プロセス (Cross-Cultural Risk Management Process, 以下 CCRMP とする) を導入する必要がある (図 2 参照)。異文化リスクとは多文化リスクとも表現できるが、それは「進出国と自国の culture の違いが企業行動に及ぼす loss と chance の不確実性」をいう。著者は CCRMP を次のように 4 つの段階で捉えている。

<異 (多) 文化リスクのマネジメント・プロセスの概観>

第 1 段階は他国に進出している企業 (ここでは日本企業を想定しており自国企業と呼ぶ) が進出先の異文化リスクをどの程度、理解しているか、あるいは理解しようとしているかの土壌分析である。

第 2 段階は進出国の異文化リスクを何ととらえているかの異文化リスクの発見とそれへの自国企業側の評価である。

第 3 段階は異文化リスクマネジメント手段の実行により異文化リスクに対応する段階である。

第 4 段階は異文化リスク情報の自国企業及び進出企業双方での共有である。他の表現をすれば異文化リスク・コミュニケーションである。この異

文化リスク・コミュニケーションは CCRMP の各段階において必要なものである。

次節では主にベトナムに進出している日本企業という視点から、異文化リスクのマネジメント・プロセス毎に、その内容を検討していく。

### 3-1. CCRMP の第 1 段階：自国 (日本) 企業の異文化リスク理解の土壌分析

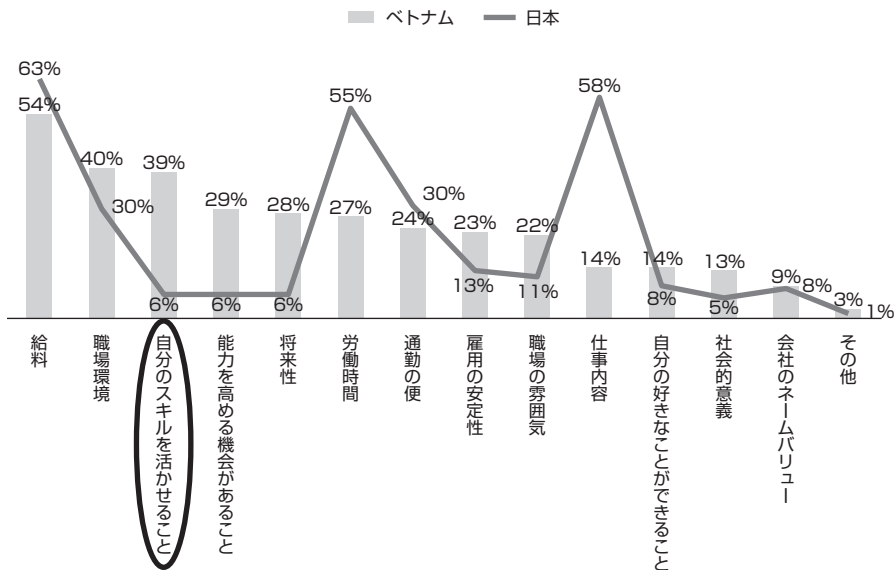
第 1 段階では主に次の 4 つの項目の分析が重要である。

- 1) 社員と価値観が共有できる企業理念の有無
- 2) 現地ローカル社員の仕事観, 価値観, ニーズ把握
- 3) 現地と本社間のコミュニケーション密度
- 4) オープンな組織か, 官僚的な組織になっていないか等

以上の 4 つの面における分析はいずれも現地職場における企業幹部と現地社員をはじめとする利害関係者との情報共有の問題である。

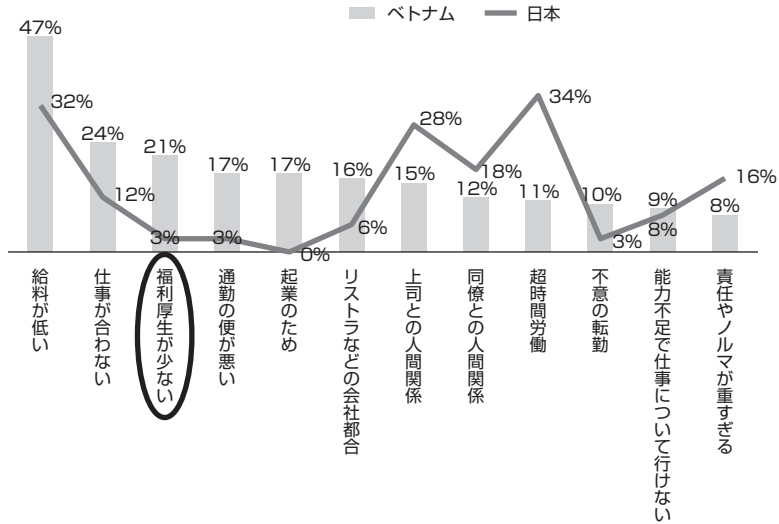
たとえば 1) の「社員と価値観が共有できる企業理念の有無」と 3) の「現地と本社間のコミュニケーション密度」に問題があり, 結果として上 (2-2) で検討した「進出国の好ましくない商慣習

図 3 会社を選ぶ際に重視していることは何ですか？



出典：株式会社 Asia Plus (<http://asia-plus.net>) による調査結果参照。

図4 会社を辞めた（辞めたいと思った）理由は何ですか？



出典：株式会社 Asia Plus (<http://asia-plus.net>) による調査結果参照。

（倫理リスク）に巻き込まれ損失に到った例」が発生している。日本本社における企業理念や使命の確認、また企業倫理綱領面でのコンセンサスができていれば、日本人社員が賄賂ほかの問題に巻き込まれる可能性は低くなる。

また2)の「現地ローカル社員の仕事観、価値観、ニーズ把握」の面では、次の調査結果にあるように、日越間で大きな差がある点に注目し、対応を考えなければならない。

この調査は日越の20代の働くベトナム人・日本人男女各300人を対象に、次の2つの質問すなわち「会社選択時の重視した考慮要因は何か」、「会社を辞めたいと思った理由は何か」を探ったものである<sup>7)</sup>。

【調査概要】

- ・調査時期：2014年11月28日～12月8日
- ・調査方法：インターネット調査
- ・調査対象：20代の働くベトナム人・日本人男女各300人
- ・調査主体（株）Asia Plus

「会社選択時の重視した考慮要因は何か」について日越間で顕著な差があったのは（この差は日本の約6倍）、「自分のスキルを活かせること」である。必要に応じて仕事に役に立つ新しい知識や

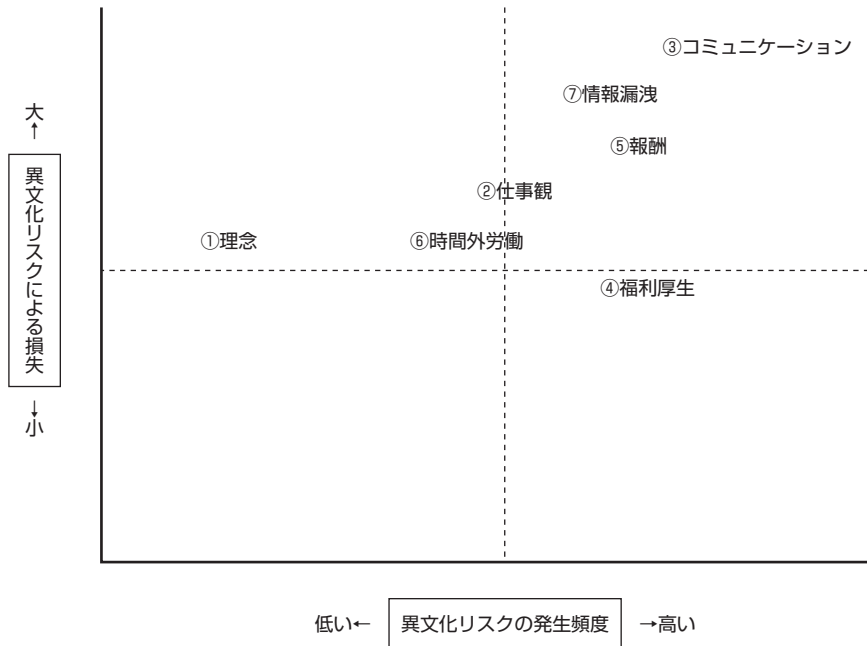
スキルを身につけることは、ベトナムでは重要と考えられており、スキルを上達できないと判断すれば、すぐに転職してしまうといわれている。また2015年に実施された日本企業で働くベトナム人労働者・日本人管理者を対象としたベトナム人の労働態度に関するヒアリング調査では、スキルに見合う賃金や仕事を優先させるのがベトナム人の特性であることが指摘されている<sup>8)</sup>。仕事内容とスキルの向上とのマッチングを考慮した研修・教育の充実が採用側の企業には問われている。

一方、「会社を辞めたいと思った理由」で、日越間で大きな差があったのが「福利厚生の少なさ」である。ベトナムで重視される福利厚生とは、「食事、バイクの駐車代金の補助、社員旅行」などであり、この面への配慮不足は上の2-3で見たストライキの発生に結びつくことになる。

3-2. CCRMPの第2段階：異文化リスクの発見と評価

CCRMPの第1段階での自国（日本）企業の異文化リスク理解の土壌分析での4項目や次の諸項目に関して、自社の異文化リスクをその発生頻度やそれによるマイナス影響（損失の程度）の視点から評価するのがCCRMPの第2段階である。

図5 労務管理を中心とした異文化リスク・マップ



出典：筆者作成。

- ・ 国民性、宗教の違いなどを考慮した商品開発、労務管理
- ・ 福利厚生への評価（食事、休日、社内イベント）
- ・ 社員及び家族とのコミュニケーション
- ・ 報酬、昇進への評価
- ・ 時間外労働への評価
- ・ 情報漏洩等

異文化リスク評価の一つの手法として、異文化リスク・マップを作成する方法がある。それは、上に示した事項毎に、自社の異文化リスクの発生頻度とそれによる損失の程度を2軸として、上記のようなリスク・マップを作成することができる。このマップは労務管理を中心とするマップでプリミティブなものであるが、筆者の印象では導入している企業は少ないと思われる。

図5は仮想例であるが、③の社員及び社員の家族とのコミュニケーションに問題があると評価した場合、それへの対応をしなければならない。④の理念の社内での共有は頻度、損失の程度とも低く想定しているが、企業理念は企業行動の羅針盤としての役割を果たすものであり軽視できない。具体的なリスク対応はCCRMPの第3段階であ

る「異文化リスクへの対応」で実行される。

### 3-3. CCRMPの第3段階：異文化リスクへの対応

最初にリスクマネジメント対応手段には何があるのかという点を体系的に示しておこう。

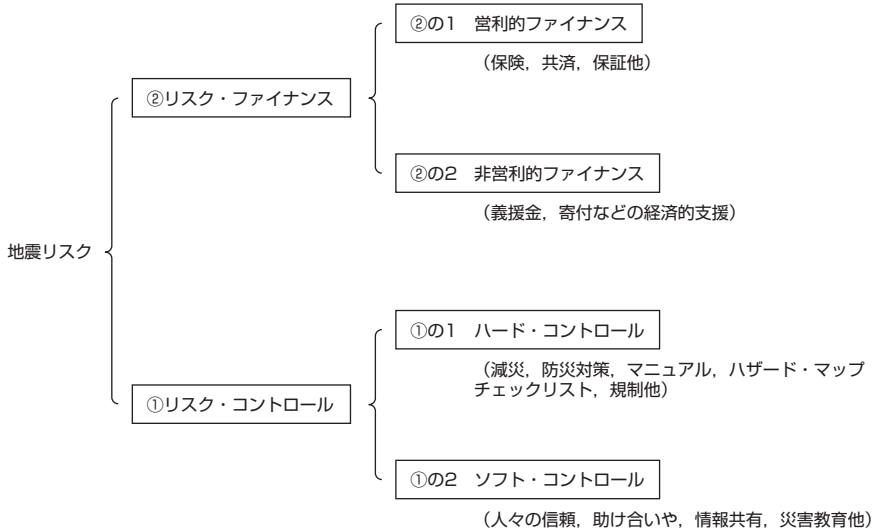
分かりやすい例として異文化リスクとは異なる地震リスクを想定し、リスクマネジメント対応手段を体系化したのが図6である。

図6からわかるように、地震リスクの対応手段には大きく2つあり、一つはリスクによる損失の軽減等を図るリスク・コントロールであり、もう一つはリスクによる経済的損失の転嫁や保有を図るリスク・ファイナンスである。リスク・コントロールはさらに、ハード・コントロールとソフト・コントロールの2つに分かれる。

ソフト・コントロールとは、必ずしも定説はないが、人々の信頼、助け合いや、情報共有、リスク教育、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチにより損失の低下を狙う。

一方、ハード・コントロールとは、システム、

図6 地震リスクへのリスクマネジメント対応手段



手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチを重視するアプローチをいう。

こうした諸手段をいかに効率よく組み合わせてリスクマネジメントを行うかがリスクマネジメントの重要な領域であるが、異文化リスクを特に労務リスクのマネジメントの側面から検討すれば、図6で見るハード・コントロールよりも、むしろソフト・コントロール面でのマネジメントが重要となる。というのは労務リスクの本質は人々の価値観、仕事観、慣習、風習、文化などに根差した面での法人と現地社員とのコミュニケーション・ギャップが大半であり、それを埋めるには図6で見たソフト・コントロール・アプローチが適合するからである。図7には異文化リスクに対応するための2つのアプローチが示されており、中・長

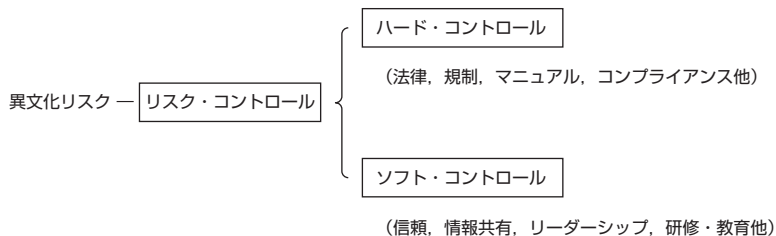
期的にみて有効なのはソフト・コントロールである(図7)。なぜ、ソフト・コントロールの効果が中・長期的かについては、異文化リスクの多くが人々の価値観、仕事観、慣習、風習、文化などに根差したものであり、このリスク軽減には中・長期的なコミュニケーションが必要だからである。

具体的には次のような面での対応がソフト・コントロールの中心となる。

<異文化リスクへのソフト・コントロール策>

- ① 本社の経営理念の共有・浸透
- ② 自国の文化と相手国ビジネス culture との差異を認識した上で、それらを融和させるリーダーシップ
- ③ 社員の幸福感の醸成プログラム
- ④ 人事評価の公平性、透明性
- ⑤ 家族的雰囲気の醸成等

図7 異文化リスクへのリスクマネジメント対応手段



上記5つの項目のうち、第1の「本社の経営理念の共有・浸透」と第3の「社員の幸福度の醸成プログラム」について、以下、検討してみよう。

### 3-4. 本社の経営理念の共有・浸透—オムロン社の事例

ソフト・コントロールのポイントは経営理念の理解を通して経営者・経営幹部と社員間の信頼、価値観の共有を重視する点である。異文化リスクをマネジメントする際にも、グローバル化した社員と経営者との距離を狭め、社員を同じ方向に向けさせるのが企業理念である。この点を次に簡単な事例で示してみよう。

次の事例はインドネシア・ジャカルタのオムロン社（電子部品、工場向け産業機械の生産、約2,000人の社員。オムロングループ全体では2017年の段階で約36,000人の社員、オムロン本社に4,443人、国内子会社に6,971人、海外子会社に24,594人の社員がいる）の事例である。

オムロン社の掲げる企業理念「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」は創業者立石一真氏が1959年に制定したもので、いくつかの改定があったものの

現在も同社のミッションとして掲げられている。単なる精神的な標語ではなく、同社の成長を促す力となっている。企業理念実践のための取り組みには次のいくつかの段階があり、それを経てカリスマ経営者であり創業者が掲げた企業理念が同社の求心力となっている。企業の求心力とは社員の心を束ねるところから始まるのであり、その場合、創業者の意見や振る舞いがよかれあしかれ大きな影響を与える。

図8を見るとわかるように、オムロンでは立石家の三男義雄氏が1987年から2003年まで同社社長を務めるが、2003年には、はじめて非創業家の作田久男氏に社長を譲っている。この時期はITバブル崩壊後、同社が苦境に陥った時期であるが、立石義雄氏はいったん落ち込んだ会社の成長力を促す力になるのは「立石家」ではなく、「理念」だと考え、自らは会長になり、企業理念を社内に広める活動に力を入れていく<sup>9)</sup>。この考え方は、社長選考時の評価基準として「社長指名諮問委員会」が「企業理念を貫ける人かどうか」を重視している点を見てもうなずける。

異文化リスクの効果的マネジメントの本質は日本国内も含めた現地・現場で、外国人労働者が職

図8 オムロン社の経営体制の変遷

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄社長	03年～ 作田久男社長	11年～ 山田義仁社長
取締役議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務		取締役議長／CEO
経営と執行の分離	取締役30名	99年～ 取締役を7名に削減（社外含む） 99年～ 執行役員制度を導入	
アドバイザー・ボード	99年	アドバイザー・ボード	
社外取締役		01年 1名	03年～ 2名（取締役7名）
社外監査役	98年 1名	99年～ 2名	03年～ 3名（監査役4名） 11年～ 2名（監査役4名）
諮問委員会	96年～ 経営人事諮問委員会 00年～ 人事諮問委員会		03年～ 報酬諮問委員会 06年～ 社長指名諮問委員会 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会
企業理念	1959 社憲制定 90年制定	98年改訂	06年改訂

出典：オムロン社ホームページ参照。



場で働くにあたり、いかに幸福感を感じながら生産性を上げることができるかを、経営者がどう築くかにかかっている。社員から見れば「幸福感を感じられること」が重要で、経営者から見れば「社員の生産性を向上させる」ことが重要となる。この2つの目標を同時に達成可能にしてくれる理論が次の「フロー理論」である。

#### 4. 社員の幸福感を醸成するフロー理論と醸成プログラム

##### 4-1. 「フロー」の定義

この「フロー」の研究の第一人者である M.チクセントミハイ（元シカゴ大学心理学者、教授）によれば、「フロー」とは「無我夢中で何かに取り組んでいるときの意識状態で、単なる集中以上に、それを体験した人に何か特別なことが起こったと感じさせる、心と体が自然に作用しあう調和のとれた経験、最適経験、楽しむこととも関係している」といっている<sup>10)</sup>。わかりやすくいえば、フローとは「人間にとって最も生産性の高い幸福感に満ちた精神状態」のことである<sup>11)</sup>。

チクセントミハイは、フロー体験をビジネスの分野にも適応し、「仕事もできるだけ楽しくする方法、成功とともに、仲間や従業員また顧客にも信用されたいと思っているビジネスリーダーの責任とは何か」について検討している<sup>12)</sup>。

チクセントミハイは、フローな状態になるための条件として、概略、次のものを挙げている<sup>13)</sup>。

##### 4-2. 「フロー」の醸成プログラム

###### ①組織の目標を明確にすること

特にソフト・コントロール型の倫理リスクマネジメントでは、社員と経営者間の価値観の共有を重視しているが、それを具体的に示すことができるのは、社員と経営者間の企業ビジョンや理念、使命の共有・共感である。企業ビジョンや理念、使命の共有・共感を通じて、両者間に信頼感が生まれることが、倫理リスクの発生を防ぎ、かつ目標達成の動機を強める。

第2節の事例 2-2 では、日本交通技術社の不正

リベート供与の検討をしたが、リベートの提供を相手側から要求されても、同社の現場担当者をはっきりと断り、経営者もそれを支持してくれるという両者間の信頼があれば、企業価値を守れたといえる。

###### ②社員に自由と責任を付与していること（信頼と自立性を軸としている）

社員には目標を達成するのに必要なスキルが必要であるが、さらに、「フロー」を生むには社員に権限を委譲することが重要である。仕事の仕方において、それが拘束的に社員をコントロールするものではなく、仕事の遂行方法に選択の幅があり、最善の方法を見つけられるチャンスを社員に提供することが信用と新たなアイデアを生み出す。

新しい技術が導入され、仕事の仕方に変化が生じる場合も、この新技術は仕事の楽しみにどのように影響するのかという視点を、経営者、上司が持つことが「フロー」につながる一要因である。

###### ③挑戦（目標）とスキルのバランス、2つがその人にとり比較的レベルの高いものであること

スキルとは技術的なスキルのみではなく、たとえば価値観、感情、ユーモア、思いやりなどを含む能力全体を意味する。人材雇用の面での「求職者は組織の目標と価値観にふさわしい人かどうか」を問うことも重要である。

挑戦目標とスキルのバランスが取れない状況が生じることもある。たとえば、私生活面での変化（家の購買、結婚ほか）により、精神的エネルギーが当該仕事に向けられない状況が生まれることなどがその例である。賢明な上司は、そうした状況が一時的か継続的なものかを普段のコミュニケーションから推察し、適切な配置転換をすることがフローへの道を作る。

###### ④客観的で公正な評価の存在、つまり明確なフィードバック

社員が、仕事の成果を迅速で具体的なフィードバックにより知ることにより、学習と成長の機会が生まれる。他者からのフィードバックとして上司が行うことがあるが、過剰管理につながるような事細かいフィードバックになると、相手社員の

モチベーション、学習意欲が阻害され、倫理リスクの発生源であるプレッシャー、正当化（不正を犯した者の言い訳）が生まれる要素となる。

フィードバックには仕事自体からのフィードバックもある。仕事固有の成果の尺度を示すことにより、組織全体の中での社員の仕事の進捗状況が分かれば、多くの場合、組織全体にとり魅力的なフィードバックとなる。そのためには、各社員の仕事が組織全体の目標達成にどのように役立っているのかを示して理解を得ておく必要がある。

京セラでは、経営トップや各部門のリーダーが、すばやく、かつ正確に経営判断を行うために、いまの経営状態を「ありのまま」の姿で、正確かつタイムリーに把握するための経営情報の正確かつタイムリーなフィードバックシステムを構築している。ただチクセントミハイも指摘しているように、それが過剰管理につながるような事細かいフィードバックになると倫理リスクを生む可能性を上げる。

また、フィードバックは仲間からのそれも大切であり、社員が能力や独自性を発揮したときに、それを理解してくれる「顔の見える仲間」の存在も重要である。個々人の力が想像以上に発揮されたとき、仲間を含む組織全体の「賞賛」がない場合、社員のモチベーションは下がり、転職などの組織にとり好ましくない状況が生じることがある。

このチクセントミハイの指摘は重要であり、京セラでも、アメーバ経営による成果を報酬に連動させず、仲間からの賞賛と感謝にあてている。

#### ⑤公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りや満足感が存在していること

会社が社員の協力により生み出す商品やサービスが、公共の利益や社会的価値の創造に寄与していると社員が確信するとき、社員は安心して自分の心理的エネルギーを仕事に投入することができる。したがって、会社（組織）は倫理的な態度をもって、利害関係者に接することができるし、社員の満足感や彼・彼女からの協力が得られる。社会的諸問題の解決に寄与する商品やサービスの提供（ソーシャル・ビジネス）は、こうした面で優

位性をもっている。

この要因は「世のため、社会のために働く」という内発的動機、いかえれば、何かに参加し、何かを行うのはそれ自体が好きだからであり、将来得られる報酬や利益を期待して行うのではないということとも関連している。

#### ⑥金銭などの外発的報酬だけではなく、教育、訓練、キャリアプランニングなど内発的な報酬の獲得に結びつく用意があること

外発的報酬の典型は成果主義であるが、近年では成果主義の見直しがいくつかの企業で行われている。それは内発的報酬を整え、従業員満足度（ES）を高め、それがひいては顧客満足（CS）に結びつくという思考である。たとえば、花王、リコー（営業支援人数を増やし、仕事とプライベートの両立をしやすくした）などがその例である。

## 5. おわりに

リスクは本来、目に見えない特性を有しているだけに、労働者や経営者の価値観、慣習、企業文化、企業体質などに関わる異文化リスクの管理は容易でない。しかし、重要なことは経営者が社員の働きがいの醸成を通して幸福感のある職場にしようとする努力、配慮などにより、異文化リスクは好機に転換でき、自社の強みになりうるリスクであるということである。本稿で検討した異文化リスクのマネジメント・プロセス（CCRMP）がその手助けになろう。

本稿では主にアジアに進出している日本企業のケースを想定して検討しているが、既に指摘したように、外国人労働者を雇用している国内企業においても同様の問題が起きうる。また、労務管理を主とする異文化リスクの問題は現在、言われている「働き方改革」そして「健康経営」問題とも関連している。今後、機会があれば本稿で検討した事例や理論が海外と国内を含む現地でどの程度、通用し理解されるか検証してみたいと考えている。

注

- 1) 2017年10月末の日本における外国人労働者の数は計127万8,670人で、そのうち中国人は約37万2,000人、ベトナム人は約24万人、ブラジル人約11万8,000人である(2018年10月21日付, 朝日新聞)。
- 2) 川端基夫(2017)『消費大陸アジア』ちくま新書, pp.52-56。
- 3) 上田和勇(2014)『企業倫理リスクのマネジメント』同文館出版, pp.60-62。
- 4) ベトナム・ハノイに進出している日系企業との研究会では(2018年8月28日実施の研究会), 「最も大きな問題は関係行政からの賄賂の要求である」との同社代表者からの指摘もあった。
- 5) 関口智弘(2015)「中小企業の海外展開におけるリスクとその対応策-中国・タイ・ベトナム・インドネシアにおける法的リスクを中心に」『日本政策金融公庫調査月報』N 0.084, p.11。
- 6) 古沢昌之他編著(2015)『新興国における人事労務管理と現地経営』白桃書房, p.32。
- 7) 株式会社 Asia Plus (<http://asia-plus.net>) による調査結果参照。
- 8) 小島和海(2015)「日本企業で働くベトナム人労働者に対する労務管理について」高知工科大学論文, pp.4-5。
- 9) 2017年3月20日朝日新聞(朝刊)記事参照。
- 10) スーザン・A・ジャクソン, ミハイ・チクセントミハイ(2005)(今村・川端・張本訳, 世界思想社)『スポーツを楽しむ: フロー理論からのアプローチ』*Flow in Sports: The Keys to optimal experiences and performances*, 1999, p.6-7参照。
- 11) 辻秀一(2008)『フロー・カンパニー』ビジネス社, p.3。
- 12) ミハイ・チクセントミハイ(2008)(大森弘監訳, 世界思想社)『フロー体験とグッドビジネス』*Good Business: Leadership, Flow and the making of Meaning*, 2003, p.iii。
- 13) 前掲ミハイ・チクセントミハイ著書(2008)第6章, および潜道文子(2003)「知識労働者の時代における企業の経営戦略としてのフローの意義」, 今村浩明, 浅川希洋志編『フロー理論の展開』第5章参照。