

異文化接触と国際経営

中 村 久 人

異文化接触

- 1 異文化の意味
- 2 異文化の比較と企業経営

国民文化と組織文化の次元

- 1 5つの国民文化の次元
- 2 組織文化の6つの次元

海外派遣社員の異文化教育とカルチャー・ショック

- 1 異文化教育の問題
- 2 カルチャー・ショックへの対応

異文化接触

海外に進出した多国籍企業が現地経営を行う場合、それまでの国内経営とは際だって異なる一つの特徴は、現地国において母国文化とは異なる異文化の中で経営を行うことである。

国内経営の中で成功をおさめた経営者、管理者、技術者等が国際経営の場においても成功するとは限らない。これまで幾多の海外派遣要員が現地文化への不適合により、所期の目的を達成できず帰国を余儀なくされているのである。

そのようなことにならないためにも、また逆に文化の違いを自家菜籠中のものとして、現地国で異文化を楽しみ、異文化の中の経営でシナジー効果が得られるまでに練達の士になるにはどのような対策を講じればよいのか、まずは異文化の意味から考えていこう。

1 異文化の意味

文化という用語は、これまで人類学者、社会学者、心理学者などによってさまざまに定義されてきた。一世紀以上も前にタイラー (E.B. Tylor) は、文化とは「知識、信仰、芸術、道徳、法律、慣習、そして社会の一構成員として獲得される他の能力や習慣を含むその複合的全体」と定義している¹⁾。さらに、最近では、クラックホーンとケリー (C. Kluckhohn=W.H. Kelly) が文化を「明示的かつ暗黙的、理性的かつ非理性的、あるいは無理性的な人間生活のために歴史的に創造されたすべてのもの、すなわち人間の行動にとって常に潜在的指針として存在するもの」と定義している

2)。また、トリアンデス (H.C. Triandis) は、文化を「人間の環境の中で人間によって創られた部分」であるとしている³⁾。以上を参考にして、筆者は、文化を「一集団が身につけて世代から世代へと引き継がれていく知識、信念、価値観、信仰、慣習などの累積沈殿物」と定義したい。

キーシング (R.M. Keesing) は、種々の文化についての定義を整理して、生態学的状況へ適応するシステムとしての文化、概念的理論としての文化、に2分している。後者は、さらに、(イ)認知的システムとしての文化、(ロ)構造的システムとしての文化、(ハ)象徴的システムとしての文化、の3つに分類している⁴⁾。

さて、異文化接触の最もシンプルなケースは、ある1つの文化を持った人が他の文化圏に足を踏み入れる場合であるが、一般的には、異文化接触とは、「2つ以上の異なった文化が、直接または間接に接触すること」である。そして、その結果生じる変化の現象を文化変化 (culture change) あるいは文化変容 (acculturation) といっている。また、これらと類似の現象を示す言葉として、社会変動 (social change) 文化同化 (cultural assimilation) 文化変形 (transculturation) などがあるが、用法上の区別は論者によって必ずしも一定していない。

異文化接触を扱う研究は、社会学的観点に立つものと心理学的観点に立つものに大別することができる。2つの文化が接触した場合、前者は、文化の形態や内容、具体的には、制度や価値、社会生態学的事象がどのように変化するか分析に焦点を置いたアプローチであり、後者はそうした社会構造上の変化を個人としてどのように受けとめているかを、個人の認知、行動、情動における変化として研究するアプローチである。このように、心理学的アプローチの分析単位は個人であるが、社会学的アプローチのそれは個人を取り巻く環境の諸要素である⁵⁾。

西洋では、文化接触の研究は、植民地の拡大や近代産業の進展に伴って、文化的背景が著しく異なる人々が接触する機会が増大した1930年代前後から盛んに行われるようになった。当時アメリカでは、社会科学協会の「文化変容研究のための覚え書き」を発表し、文化変容を「異なる文化を担う個々人の集まりが、継続的、直接的に接触した時に、当事者の一方あるいは双方の本来の文化型に変化を招来するような諸現象」と定義している⁶⁾。この時代の研究は、アメリカインディアンの文化が白人文化に接触してどのような変容をきたすのかという視点のものが多かった。

50年代になると、進化論者のステュアート (J.H. Steward) は『文化変化の理論』を著し、ある部族の何世紀にも及ぶマクロレベルでの文化変容を、それらの人々の生活の場である生態学的環境や生産技術・生産組織との関係で考察している。

他方、心理学的アプローチでは、ハローウェル (I.A. Hallowell) が「文化が会うのではなく、人が会うのである」と考えて、文化接触研究の中心課題は、文化変容のただ中にある個人の行動習慣、態度、目標の変更を引き起こすような条件とプロセスの分析であることを主唱した。そのよ

うな分析を通じて、彼は、文化接触の核心を、人と人との出会いによって個々人の持つ意味体系（欲求－目標体系）が影響を受けて、その変化が個々人の欲求の力動体系（パーソナリティ構造）に及ぶとみたのである⁷⁾。

また、ヨーロッパでは、50年代後半より60年代初頭にかけて、フランス、旧西ドイツ、オランダ、イギリスなどの諸国は、労働力不足の問題解消のため主として旧植民地から（旧西ドイツはトルコやギリシャなど南欧諸国から）移民（多くは出稼ぎ労働者とその家族）を受け入れたが、彼らの住宅、教育、健康管理、福祉等で深刻な問題が発生した。こうして各国政府は早急な対応を迫られることになり、それとの関連で異文化理解促進の必要性が緊急の課題となったのである⁸⁾。

こうして、30年代に少数民族の文化変容という形で先鞭をつけた異文化接触の研究は、現代に至って、交通機関と情報通信技術の飛躍的な発展により、政府機関や民間企業の派遣による駐在、出稼ぎ労働、留学、旅行などの異文化圏での一時的滞在から、国際結婚や養子による長期的永住まで、多様な機会から派生する異文化接触が研究対象として多くの研究者によって取り上げられるようになったのである。

さて、本章の主題は異文化接触を企業の国際経営との関連で論ずることにあるので、異文化と企業の海外進出形態との関係をみてみたい。一般的に、海外進出の形態には、新規子会社（または支社）の開設、外国企業の買収、外国企業との合併、外国企業との合併事業、外国企業との部分的提携、という5つが挙げられる⁹⁾。

まず、新規子会社の開設は、グリーン・フィールド（greenfield）といわれ、まったくゼロから出発して子会社（または支店）を新設する場合である。この場合、一般的に現地従業員との文化的摩擦は少ない。なぜなら、親会社からの派遣経営者は、現地人社員の採用において、親会社の文化（厳密に言えば、親会社の属する国民文化と企業文化）に適応しやすい人物だけを選考することができるからである。

の外国企業の買収は、新設の場合とは対照的に、文化的リスクは高くなる。なぜなら、買収企業の企業文化と被買収企業の企業文化の要素が一挙に統合されるからであり、大きな文化摩擦が生じる可能性は高い、通常、買収では対象企業の財務的分析のみで、文化の適合性分析までは考慮に入れることが少ない。

の外国企業との合併では、買収の場合と類似しているが、他方の企業の重役陣を更迭するなどの強制力が働かない分だけ文化の問題を解決する可能性は低下する。5つの進出形態の中で、異文化との関係では最悪である。もっとも、イギリスとオランダでのシェルやユニリーバのようにうまくいった例もあるが、成功の確率は低いようである。

の外国企業との合併事業は、資源と経営の分担について明確な契約書が交わされていれば、合

併や買収よりも、文化上のリスクは低くなる。合併事業形態は、未知の国や市場で事業を行おうとする場合、文化上のリスクだけでなく他の面でもリスクが少なくすむ方法である。

最後に、外国企業との部分的提携は、海外市場への参入において最も慎重で安全な方法である。従って、この形態では、もし文化摩擦が発生しても限定的である。

2 異文化の比較と企業経営

世界各国で行われている経営方式の中でアメリカのそれがあたかもグローバル・スタンダード(世界標準)のように見られる傾向があるが、実はそのアメリカ式経営もアメリカの国民文化を背景として生み出された国家特殊の文化の産物であり、その経営のやり方が必ずしも世界で唯一最良の方式とは断定しにくいであろう。戦後、日本企業は精力的にアメリカの経営の理論と実践方法を導入してきたが、なるほどうまく機能するものもあったが、文化の違いから、例えば、組織や人事に関する分野ではうまく機能しないものもあったのである。

逆に、かつて日本の経営がもてはやされた時期(80年代)に、日本的経営の優位性とみられていたいくつかの特性、例えば、TQC(全社的品質管理)やカンバン(JIT)方式のような生産管理に関する方式が世界に冠たる経営方式のように喧伝されることもあった。現在海外に進出した日本のメーカーがこれらの生産管理方式を現地生産子会社に対し懸命に移転をはかりつつあるが、例えば、QCサークル活動の普及率などは日本国内ほどに達していないし、実施されていても勤務時間内に職務の一部として有給で行われていることが多いのが実状である。

従って、これらの国内で有効と思われていた経営管理の方式も、国が違えばその背景にある文化との結びつきを無視しては有効に機能し得ない代物であることを銘記すべきであり、企業経営を文化あるいは異文化との関係で捉える意義はまさにこの点に存在するということができよう。

(1) ハイ・コンテクスト文化とロー・コンテクスト文化

文化人類学者のエドワード・ホール(Edward T. Hall)は、コミュニケーションの様式が「高コンテクスト」(high context)から「低コンテクスト」(low context)までの次元のどこに位置するかによって世界の人々のコンテクスト度の高低を明らかにした(表1参照)。「高コンテクスト」のコミュニケーションでは、ほとんどの情報が物理的環境に組み込まれているか人々に内面化されているので、言語や文字で表す必要がほとんどない。ホールは、このタイプのコミュニケーションは集団主義的文化によく見られると述べている。

他方、「低コンテクスト」のコミュニケーションでは、明文化された記号の形で大量の情報が提供される。彼は、このタイプは、個人主義的文化に典型的にみられるコミュニケーションだと述べている。

表1からも明らかのように、コミュニケーションからみたアメリカの文化はスイス（ドイツ系）、ドイツ、スカンジナビア諸国に次いで低コンテクストであり、日本のそれは中国やアラブ諸国以上に高コンテクストである。

表1 各国人のコンテクスト度

↑	日本人
	中国人
	アラブ人
	ギリシャ人
	スペイン人
	イタリア人
	イギリス人
	フランス人
	アメリカ人
	スカンジナビア人
	ドイツ人
↓	ドイツ系スイス人

高

低

バーンスタイン（B. Bernstein）も、文化やコミュニケーションの比較において、ホールのコンテクスト概念が発表される以前から類似した考え方を提示している¹⁰⁾。彼は、言語の表現様式を「制限コード」（restricted code）と「精密コード」（elaborated code）に2分している。

制限コードの表現様式は、言語や非言語（顔の表情、姿勢の取り方、ゼスチャーなど）を制限して使い、言語やジェスチャーなどに現れない対人関係からくる隠れた手がかりや意味が重要になる表現様式である。

また、内の者には理解されるが外の者には理解しにくい言語表現を使うこともある。

他方、精密コードは、非言語表現や文脈、背景などに頼らなくても言語で十分な表現を行う。聞き手は言語で表現された意味をそのまま受け取るのである。

このように両者の概念は非常に類似しており、高コンテクストの文化では、非言語や文化背景に基づく制限コードの表現様式が重視されるのに対し、低コンテクストの文化では、精密コードの明確な言語表現に重点が置かれることになる¹¹⁾。

(2) アナログ文化とデジタル文化

さらに、文化の分類に関して、日本人は「アナログ知覚」であるのに対し、欧米人は「デジタル知覚」を重視する、と林吉郎氏は提唱している。ここでアナログ知覚というのは、氏によれば「境界線の両側を不連続なものとして区別するよりも、むしろ双方を連続的な総体的イメージとして知覚し、理解する」ことである。アナログ世界は、その意味で直感・感性の世界であり、現実を概念化・理論化しないでそのまま理解するやりかたである。

これに対して、デジタル知覚とは、「現実世界に境界線を引き、境界線の両側を区別して理解すること、あるいは不連続体とみる見方」である。デジタル知覚では、現実世界を言語に替え、概念化・理論化することになる¹²⁾。

従って、この分類が正当化されれば、既述の高コンテクストの日本文化はアナログ文化に対応し、

低コンテキストのアメリカ文化がデジタル文化に対応することになる。

低コンテキスト文化のアメリカ人はデジタル知覚なので、アナログ知覚を軽視したシステムを作ってしまうことになる。その結果、例えば、ものごとを2分して、正と不正に分け、その中間は認めず、不正のレッテルを貼ったものは封じ込めようとするようになる。アナログ志向の日本人からみれば、そのようにある基準で割り切られたり、明示主義や分析主義だけでものごとを決定されることに違和感を感じるようになる。

逆に、ものごとを連続的な総体的イメージとして理解する日本人のアナログ志向は、欧米人からみれば、非論理的で場合によっては秘密主義、あるいは不公正にさえみえる。例えば、日本の人事システムにおける人事基準は暗黙の了解に基づいて暗示的に実施されるのが一般的であるが、それは日本人は明示すればかえって弊害や誤解を招くと考えるからで、たぶんにアナログ志向に拠っているが、アメリカ人からみれば、それは暗示主義というよりは秘密主義だと知覚される。人事基準の不明確なことは、個人に対する尊重の欠如、不公正な取り扱いと判断されることになる。

このようなアナログ文化、デジタル文化の一方に属する個人や組織が互いに、子会社の経営に従事したり、M & Aで一緒に仕事をするような場合、異文化マネジメントの知識や訓練なしには必然的に衝突や摩擦が多発し、良好な経営成果は望むべくもないであろう。

林氏によれば、アナログ文化とデジタル文化が交錯する場合の有力な問題解決策として、ハイブリッド・システムの開発を提言している。具体的には、次のようなシステムの開発である¹³⁾。

企業のトータル・システムの中で、デジタル・システムに馴染む部分とアナログ・システムに馴染む部分を組み合わせ、使い分ける。

組織の成長とともに変化するダイナミックなハイブリッド化を行う。例えば、ある一定の企業規模になったら、仕事・人事評価の標準化を導入する。

トータル・システムの枠組みをデジタル設計し、各枠組みの中でアナログ世界を導入する。アナログ・システムとデジタル・システムを重ね合わせた二段システムで、よりファジーなシステムを構築する。例えば、デジタルな年俸制とアナログな日本型給与方式の選択を許すシステムの導入。

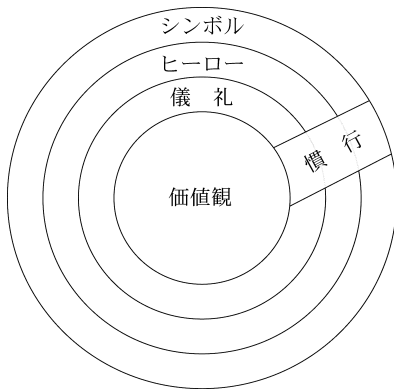
アナログ志向とデジタル志向のせめぎ合いの中から生まれるダイナミックで創造的で柔軟性に富むシステムを構築する。この場合、両者を橋渡しする有能なインターフェース管理者が必要である。

国民文化と組織文化の次元

本節では、オランダ人で異文化研究の第一人者と目されるヘルト・ホフステッド(Geert

Hofstede) の異文化に関する所論を国民文化と組織文化に分けて紹介する。紹介に先立って、彼の文化概念全体に関わるいくつかの用語の説明とそれらの位置づけが必要と思われる。これらは図1のように、「たまねぎ型モデル」として示されている¹⁴⁾。

図1 たまねぎ型モデル：
文化表出のレベル



まず、「シンボル」とは、同一の文化を持つ人々にだけ理解できる、特別な意味を有する言葉、しぐさ、図やものなどである。シンボルは図1のように文化の最も表層レベルに位置している。次に、「ヒーロー」とは、その文化において大変高く評価される特徴を備えていて、人々の行動の模範とされる人物である。さらに、「儀礼」とは、人々が集団において行うもので、望ましい目的達成のためには役に立たないものの、社会的になくしてはならないものである。以上の3つは、それぞれ「慣行」と繋がっている。それぞれは慣行として他文化圏の人々の目にふれるが、その文化的意味はその文化を所有している人々にしか理解できない。

図1において、最も中核に位置しているのが「価値観」である。価値観とは、ある状態の方が他の状態よりも好ましいと思う傾向である。人々の価値観について解釈するには、それらの人々が共通して抱いている価値判断の基準である「規範」が明確にされる必要がある。

1 5つの国民文化の次元

ホフステッドは、世界の50カ国と3地域に所在するIBMの社員7万人余を対象として、文化的な価値観に関する一次および二次の調査を行い、また、23カ国の国籍からなる大学生を対象として中国的価値観の抽出に成功した別の調査も行っている。

前者の調査からは、国民文化の次元として、権力格差 (power distance) の大小、集団主義対個人主義 (collectivism vs individualism)、女らしさ対男らしさ (femininity vs masculinity)、不確実性の回避 (uncertainty avoidance) の程度、の4つの存在が確認された。また、後者の調査では、第5番目の次元として、長期的志向対短期的志向 (long-term orientation vs short-term orientation) の次元が明らかにされた。

権力格差の大小

ここで権力格差というのは、「それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状況を予期し、受け入れている程度」である。権力格差の大きな組織では、

権力が少数の人たちに集中しており、上司と部下との不平等の程度が大きいため背の高い階層構造が形成される。部下の目から見ると、理想的な上司とは、慈悲深い独裁者が「良き父」である。そこでは、地位を表すシンボルは受け入れられる。

他方、権力格差の小さい組織では、部下も上司も、お互いに平等な存在であると考えている。服従よりも相互依存の関係にある。上司の階層上の役割は部下に対して不平等ではあるが、それは制度上の便宜的な取り決めでしかない。将来は部下の方が上司になる可能性もある。このため組織は分権化されていて、階層構造はよりフラットなものになる。部下は上司からタイトに監視されることを嫌い、決定への参加を求める民主的な上司が理想とされる。そこでは、地位を表すシンボルは不評をかうことになる。

ホフステッドの50カ国と3地域のIBM社員に対する調査では、権力格差が最大なのはマレーシア(2位、ガテマラ、3位、パナマ)であり、最小なのはオーストリア(2位、イスラエル、3位、デンマーク)であった。それらの順位をみると、スカンジナビア諸国、アングロサクソン諸国、ラテン・中央アメリカ諸国、東南アジア諸国というようにある程度国グループごとに捉えることが可能になる。特に、スカンジナビア諸国における相対的な権力格差の低さは明白であり、すべてが最下位グループに集中している。これらの国では不平等を排除する意識的努力が払われている。極端に成功し過ぎないように、かといって極端に落ちこぼれにならないようにといった非エリートの価値観が強く、過度の競争は好まれない。これらは、例えば、ノルウェーにおける労働者の権利として経営参加や共同決定が早くも19世紀末から要求され、現在では従業員数50人以上の企業では取締役会の三分の一のメンバーが一般従業員から選出される制度になっているのをみても理解できよう¹⁵⁾。

集団主義 対 個人主義

集団主義社会は集団の利害を個人の利害よりも優先させる社会である。この社会では、成員は結びつきの強い内集団に統合されており、その内集団に忠誠を誓う限り、人はその集団から生涯にわたって保護される。ただ、集団主義文化での利他主義(altruism)は内の者に限定され、外の者には適用されない場合が多い¹⁶⁾。例えば、インド上空で飛行機が墜落した時、村民は遺体収容に協力しないで我先に落ちてきた金目のものを奪い合ったと報告されている。

集団主義では組織忠誠心が効率性や業績よりも重んじられる場合がある。ミード(Richard Mead)は、日本の大学では、運動部の学生が学業成績よりも部員であることに高いプライオリティーをおいている例を挙げている。

これに対して、個人主義を特徴とする社会では、個人と個人の結びつきは緩やかである。集団主義社会が大家族を基盤としていることが多いのに対して、個人主義社会では核家族を背景としている場合が多い。また、個人主義の文化では、個人の達成したことや権利を強調し、個人は自己の

欲求を満たすことに重点を置くことになる。ミードは、先の湾岸戦争において、サウジアラビアのパイロットが敵機を2機打ち落としたのを武勲としてアメリカのテレビでは彼を名士扱いで放映したのに対し、サウジアラビアでは新聞で名前を公表しないで小さく扱っただけであるという例を挙げている。

また、個人主義文化では、一般的に個人の決定が集団による決定よりも重んじられ、個人は大多数の人々と違う考えや意見を持つ権利を有している。また、そこでは競争を望ましいことと考えている。

個人主義文化の企業では、管理者はその企業に対する感情移入（思い入れ）は少なく、自己の企業への参加は基本的に計算づくである。管理者は仕事において服従よりも多様性を求めている。

個人主義が集団主義かの違いによって、人の集団内での成果は影響を受けることが報告されている。アーリー（P.C. Earley）の知見では、個人主義の人が集団主義の集団で、集団主義の人が個人主義の集団で、それぞれ仕事をすると成果が落ちるといのである¹⁷⁾。

尚、ホフステッドの調査では、個人主義指数が一番高いのはアメリカで、一番低いのはガテマラであり、日本は22位であった。

女性らしさ 対 男性らしさ

世界のほとんどの国では、共通して社会的な性別役割（gender role）が存在し、男性は外で仕事をし、競争を望み、たくましいと考えられており、女性は家事や育児や人間関係全般に関心を持ち、やさしさによって役割を果たすと考えられている。

しかし、厳密に観察すれば、男性らしさの強い文化では、社会生活上の男女の性別役割が明確に区別されているのに対して、女性らしさの強い文化では、それらの役割ははっきりと区別されておらず、重なり合っている。女性らしさの文化では、同一職業の中での男性と女性の役割の違いはほとんど存在しない。例えば、スカンジナビア諸国の男性は、小学校の教師、看護婦、主婦業など多くの国では女性の役割分担になっている仕事を受け入れている。女性らしさの文化でのステータスは、権力や財産よりもその人の住環境や人的な関係によって測られる。その成員は他人との競争よりも他人との関係を重視する。個人的栄光はいぶかられ、外部者や資質のない人には同情的な見方をする。会社がプライベートな生活に干渉するのは拒絶する文化である。

ホフステッドの調査で男性らしさの文化的特徴を有する国のトップは日本であり、次いでオーストラリア、ベネズエラ、イタリア、スイス……であり、アメリカは15位に位置し、下位（女性らしさの国）にはスカンジナビア諸国が集中している。

ミードは、日本の電車の車内広告をとり上げ、それらのいくつかは女性蔑視の差別主義的な広告であると批判している。

ホフステッドは、職場との関係を論ずる中で、男性らしさの強い社会では、仕事のエートスは「働くために生きる」方向に向かうのに対して、女性らしさの強い文化では、むしろ「生きるために働く」方向に向かうであろうと述べている。イングランド (George W. England) の研究は、日本人従業員は、「仕事が人生の中心である」という考えにアメリカ人やドイツ人より強く賛同したと述べている¹⁸⁾。

不確実性の回避の程度

不確実性の回避とは、「ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」である。不確実性の回避度が低い文化では、不安や仕事のストレスが低く、リスクへの対応が容易であり、変化に対する情緒的抵抗はより少ない。人々は感情よりも合理性を重視する。こうした文化では、上位管理者の職位につく人々の平均年齢はより低くなる傾向がある。管理者としてのキャリアの方がスペシャリストとしてのキャリアより好まれる。プロの管理者は、彼の所管する分野での技術的専門知識を伸ばすことに強くは固執しない。組織間のコンフリクトは当然と考えられ、和解のためには妥協を受け入れる。管理者は必要ならば、公式な規則にとらわれないこともある。この文化では、外国人は比較的疑念なく管理者として受け入れられる。

他方、不確実性回避度の高い文化では、従業員は、長期雇用、キャリア・パターン、退職金、健康保険などを重視する。また、成文化された規則や慣習的な規則を定めて予測可能性を高めたいとする強い欲求がある。管理者は明確な指示を出すことが期待されており、部下のイニシアティブはより厳格にコントロールされる。

ホフステッドの調査で、最も不確実性回避度が高い国はギリシャであり、次にポルトガル、ガテマラと続き、日本は7位、アメリカは43位で、一番低いのはシンガポールであった。

ミードの研究では、日本企業のエリート従業員たちには終身雇用が続くであろうと予測し、海外進出企業については、例えば、米国野村証券のように、アメリカ人従業員は契約ベース、日本人従業員には伝統的な雇用制度、と2種類の雇用システムで対応している例を紹介している。

長期志向 対 短期志向

カナダ人のボンド (Michael Bond) との共同研究である、中国を含めた23カ国の学生からの回答を分析した「中国的価値観調査」では、不確実性の回避の次元と関連したものはなく、代わって検証されたのが「儒教的ダイナミズム」と名づけられた長期志向 対 短期志向の次元であった¹⁹⁾。この調査では、西洋の研究者の持つ文化的バイアスを避けるための工夫がなされている。

まず、長期志向の極にある価値項目は、持続性 (忍耐)、地位に応じた序列関係と序列の遵守、儉約、恥の感覚、である。他方、対極としての短期志向に含まれる価値項目は、個人的な着実さと安全性、面子の維持、伝統の尊重、挨拶や好意や贈り物のやりとり、である。これらの価値項目の

ほとんどが孔子の教えから直接引き出されたものであるため、「儒教的」という名称がつけられている。長期志向の極にある価値は、忍耐にしても儉約にしても未来志向であり、その対極の価値は過去および現在志向である。

ホフステッドらは、これらいくつかの儒教的価値と東南アジア諸国の近年の驚異的な経済成長率とが相関していると述べている。カーン（Herman Kahn）はかつてこれら諸国の経済的成功の原因をそれらが持つ共通の文化に起源を求めたが、彼らはより具体的にそれらの文化要素を明らかにしたのである。

一言で言えば、それらは長期志向を構成する価値項目である。「持続性（忍耐）」は目的を達成すべく粘り強く努力することで、操業間もない企業家にとって非常に重要な要素である。「地位に応じた序列関係」は権力格差の大きな不平等な文化において調和のとれた序列の維持は、企業家にとって役割を果たしやすい。「儉約」はいうまでもなく貯蓄をもたらし、それが直接・間接に投資されるとき利用可能な資本は増加する。「恥の感覚」は、交際に気を使い、約束を果たすことが重視されるので相手との関係を維持することに役立つ。

短期志向の極にある価値項目については、各項目とも過度に強調すると成長の阻害要因となるが、適度に行なわれれば、儒教という陽と陰の関係として、長期志向を補完する関係になり得よう。

2 組織文化の6つの次元²⁰⁾

(1) 組織文化と国民文化の違い

ホフステッドは「文化」の一般的な定義として、「人間の心に集合的にプログラムとして組み込まれるもので、集団によりあるいはカテゴリーによりそのプログラムは異なる」と述べている。これを国民文化と区別して、「組織文化」の定義として言い換えれば、「ある組織に属する人間の心に集合的にプログラムとして組み込まれるもので、組織によってそのプログラムは異なる」ということになる。

しかし、一般的な（国民）文化と組織文化の違い、あるいは両者を区別する必要性はどこにあるのだろうか。両者の違いは、本節の冒頭の「たまねぎ型モデル」で説明した文化の表出のレベルにあるといえよう。シンボル、ヒーロー、儀礼は慣行と繋がっているが、そのさらに深奥にあって、文化構造の中核になっているのが価値観であった。

ホフステッドらの研究では、国家レベルでの文化の違いは、慣行の違い以上に価値観の違いによるもので、組織レベルでの文化の違いは価値観の違い以上に慣行の違いによるものであることを明らかにしている。従って、両者の違いは文化の表出レベルの違いということになるのであるが、彼らはまた多くの「企業文化」を扱った文献が、価値観を「企業文化において共有される中核」など

と主張するのは、誤解を招く可能性があるとして批判している。そうではなくて、シンボル、ヒーロー、儀礼といった毎日の慣行についての見方が共有されていることこそが、組織文化の中核をなしているというのである。

彼らは、オランダとデンマークの10個の組織(民間製造企業、民間サービス企業、公共サービス機関から成る)を対象に調査研究を行った結果、組織成員の価値観は、どの組織の成員であるかよりも、その人の国籍、年齢、学歴などの基準による方が違いが大きかったことを明らかにしている。

さらに、アメリカの経営文献で述べられているのは、創業者や有力なリーダーたちによって語られた組織文化であり、その他の多数のメンバーのそれとほとんど区別していないのである。創業者や有力なリーダーたちの価値観が組織文化に影響を与えているのは疑いの余地がないが、そうしたリーダーのメッセージがどの程度まで他の組織成員に行き渡っているかをホフステッドらは調査したのである。

(2)組織文化の6つの次元

世界のIBM社員を対象とした文化研究は、組織文化が共通(あるいは一定)と考えれば、結局国民文化の違いについての研究であったということになる。その中で、既述の4つの次元を検証したのであり、それらは価値観の次元に関するものである。

オランダ、デンマークでの調査は、ほとんど同一の国民文化の中で業種や所有形態が異なる10個の組織が対象となっており、こちらは組織文化の研究調査である。事実、調査において組織成員の文化的な価値観にはあまり大きな違いはなかったものであり、慣行の方に大きな違いがあったのである。

それでは、職場における慣行をどのような尺度または次元を使って測定したのであろうか。彼らはインタビュー調査で収集した情報に基づいて次の6つの次元を設定した。

過程重視なのか、結果重視なのか

成員重視なのか、仕事重視なのか

所属主義なのか、専門主義なのか

開放的システムなのか、閉鎖的システムなのか

コントロールがゆるいのか、厳しいのか

規範的なのか、現実的なのか

第1の次元として、過程志向の強い文化では、成員はリスクを避け、毎日決められた通りほとんど同じように仕事を行う。結果志向の強い文化では、不安定な状況に置かれても成員は毎日の仕事を新しい挑戦として行う。但し、前者が悪くて、後者が良いという価値判断はない。また、ここでは強い文化とは同質性の高い文化で、弱い文化は異質性の高い文化、と考えている。

第2の次元として、成員志向の強い文化では、成員が自分の個人的問題を組織が配慮してくれていると感じており、組織も成員の福祉に責任を持って当たり、重要事項の決定は集団または委員会で下される傾向がある。仕事志向の強い文化では、成員は仕事の完成に強いプレッシャーを感じており、組織は成員の福祉より、成員の仕事にだけ関心があり、重要な決定は個人により下される傾向がある。

第3の次元は、成員が自己の存在理由を所属組織に求めているのか、それともそれぞれの職種に見い出しているのかによる区分である。前者の成員は、組織の規範を職場だけでなく職場外でも重視している。また、成員は将来の見通しを持たず（持てず）組織に預けている。後者の成員は、組織は仕事の能力だけで採用を決定していると受け止めており、私生活は自己の問題であり、将来のことについても自身で考える。つまり、自己の準拠枠を内部に求めるか、外部に求めるかの違いであり、社会学ではそれぞれ「ローカル」、「コスモポリタン」といっている。

第4の次元として、開放的システムの文化は、内の者にも外の者にも開放的で、誰でもその組織にうまく適合できるものである。閉鎖的システムの文化では、組織内部の者にさえ、閉鎖的で秘密主義的であると受け止められている。

第5の次元のコントロールは、それがゆるい部門では、成員はコストや会議時間などをあまり気にかけないが、きつい部門ではコストに敏感で、会議時間は厳しく守られる。また、コントロールのきつい部門では、服装や身のこなし方についてまで厳格な不文律が存在する。

第6の次元として、規範的な部門では、結果よりも組織の手続きが重視される。また、そこでは倫理と誠実さの水準は高い。他方、現実主義的な部門では、「顧客志向」が強調され、手続きより結果の方が重視される。倫理についても現実主義的な態度が支配的である。

以上の6つの企業文化の次元に基づく調査結果のうち、第1、3、5、6の次元は次のように組織の業務内容と市場のタイプに関連していることが分かる。

第1の次元では、製造部門と大規模な事務部門は過程志向が強く、研究開発やサービス部門は結果志向が強い

第3の次元では、伝統的な技術部門は所属主義的だが、ハイテク部門は専門主義的である

第5の次元では、危険な製品やサービスの提供部門はコントロールがきついが、革新的で予測の難しい部門ではコントロールがゆるい

第6の次元では、サービス部門や競争が熾烈な市場で事業を行っている部門は現実主義的傾向を示し、法律に関わる部門や独占状態の市場で事業を行っている部門は規範的な傾向がある次に、個々の組織データと企業文化（慣行）に関する6つの次元のスコアとの相関は以下の通りであった。

第1の次元では、オペレーショナル・コストとの関係で労働集約型の部門では結果志向が強く、原料集約型の部門は過程志向が強かった。さらに、結果志向の部門では欠勤率が低く、また、労働組合への加入率は低かった。また、分権化されたフラットな組織ほど結果志向が強かった。逆に、専門化・形式化の進んでいる組織ほど過程志向が強かった。

第2の次元では、成員の業績が収益や財務的業績尺度によって上司から評価されている場合、仕事志向の文化が強く、予算に鑑みて評価される場合は成員志向の文化が強かった。さらに、後者の場合ほど温情主義的傾向が増加する。また、投下資本の大きな組織ほど、成員志向が強い傾向があった。

第3の次元では、伝統的技術を使っている部門は所属主義が強く、ハイテク部門は専門主義的傾向が強かった。また、大規模組織ほど専門主義的文化が育っていた。また、専門的な文化が強い部門の長は、教育水準や平均年齢も高く、会議や1体1の話し合いにかなり多くの時間を割いていた。

第4の次元では、開放的雰囲気の高い組織ほど女性社員の割合、女性管理者の割合が高いという相関がみられた。もっとも、この点では、デンマークは女性の労働参加が最も高い国の1つであり、オランダは最も低い国に属するのでむしろ国民文化に属することかもしれない。他には、形式化が進んでいる部門ほど閉鎖的な文化が強かった。また、社内報に論争を巻き起こすような記事を載せることのできる組織や成員の平均勤続年数の高い部門は開放的であった。

第5の次元として、部門の長が社内の報告書や書類に目を通すのに多くの時間を割いていると思われる組織ほどコントロールがきつく、また、原料集約型部門でもきつい組織文化が多かった。さらに、部下やトップの教育水準が低い部門ほど、コントロールがきつかった。また、最近、成員の数が急激に増加した部門ではコントロールはゆるい傾向がみられた。

最後に、第6の次元では、民間企業の部門は現実主義的で、公共機関（警察など）は規範的であった。

以上のように、慣行はそれぞれの組織が有している特徴であり、組織文化において重要な中心的役割を果たしていると考えられる。国民文化は価値観に根ざす部分が大きいが、組織文化は慣行と強く結びついている。それ故に、組織文化の方が国民文化より、管理し操作化することが容易であるといえるであろう。

海外派遣社員の異文化教育とカルチャー・ショック

1 異文化教育の問題

本節では企業のグローバル化により、急激に増加しつつある海外派遣人材（経営者、管理者、技術者など）を念頭に置いて異文化教育に関わる問題について検討したい。まず、異文化教

育を、「異なった文化について、あるいは、異なった文化圏に属する人々との接触方法について、教育し学習する活動」と定義しておこう。

異文化教育の方法については、アメリカでは初期の研究としては60年代から国外に勤務する官公庁の役人や軍人とそれらの家族、さらには平和部隊の隊員などに対する教育方法が開発され、次第に多国籍企業などの民間企業の派遣人材の教育へと拡大・展開されてきた経緯がある。日本での国際企業における異文化教育の展開は、海外での事業活動が一段と活発化してきた70年代後半になってからのことである。

ここでは、ランディス(D. Landis)とプリスリン(R.W. Brislin)の編集になる『異文化教育ハンドブック』および最近日本でも開発されてきた異文化教育システムを参考にしながら、異文化教育の方法と内容について概説しよう²¹⁾。

知識・情報を中心とした座学教育

滞在予定の国についての文献、資料、ビデオテープなどを使って教育し、併せてグループ討議などにより受講者に知識・情報を提供する方法である。より具体的には、気候、政治・経済情勢から始まって、日常行動の違い、意思決定の方法、さらにはカルチャー・ショックなど海外勤務で体験しうるのである典型的な諸問題についての解説である。

この方法の問題点は、必ずしも受講者側の関心やニーズにあっていない場合があったり、教えられた事実に対し、その先どうすればよいのかが示されていないことである。

帰属訓練

これは心理学における帰属理論を応用したもので、現地国の人々の立場に立って相手の行動を説明できるように教育し学習する方法である。異文化のなかで望ましい行動がとれるようにするには、相手の行動の原因について正しい判断ができること、つまり異文化の人と「同型の帰属」の仕方を身につけることである。

この訓練法は、短期の海外派遣者には有効性が検証されているが、長期滞在者にはなお検討の余地があるという指摘もある。

文化的感知を高める訓練

これは自分の文化の中での共通の価値観や行動様式の理解を深めることによって、かえって異文化における基本的な価値観や行動様式の理解を高めようとする訓練である。つまり、自己の文化に気づくことにより、その文化と対照的な文化についての認識を高めるやり方である。アメリカではこの方法で「コントラスト・アメリカン」と呼ばれる方式が利用されている。

認知的・行動変容訓練

これは行動分析や社会学習の理論を応用した訓練である。行動分析学では、文化の違いは「随伴

関係の違い」として認識されるので文化接触の問題は、基本的に相互の随伴性の違いを認識し、それに自分を慣れさせることが異文化教育の目標となる。

経験的学習法

これは実際に赴任国で仕事をするを想定して、赴任国と同一もしくは類似の場所で生活し、その経験を通して赴任国の文化を学ぶ方法である。例えば、日本人社員がアメリカ子会社に派遣される場合、赴任前にアメリカの語学学校で勉強するとか、日本で生活しているアメリカ人の家にホームステイさせてもらうといったやり方である。この方法は、被訓練者の動機づけは高まるが、費用がかかり過ぎるといった難点がある。

相互交流法

研修中に赴任予定国の人やその国での仕事の経験者（前任者が最適）に会い、その国でうまくやっていくすべを学ぶ方法である。しかし、この方法はどのような人物と会うかによって成果や印象が異なってくるという問題がある。

以上、異文化教育の方法を具体的に挙げたが、最後にそれらの訓練方法についての今後の課題として以下の事項が挙げられよう²²⁾。

文化の定義の多様性を軽視している

異文化の理解は、文化の理解というよりもその中で主体的に生きている個人の理解である。

こちら側と異文化側との相互理解の視点が欠けている

異文化側との関係論的視点がみられない

異文化教育と他の教育との関連性が明確でない

2 カルチャー・ショックへの対応

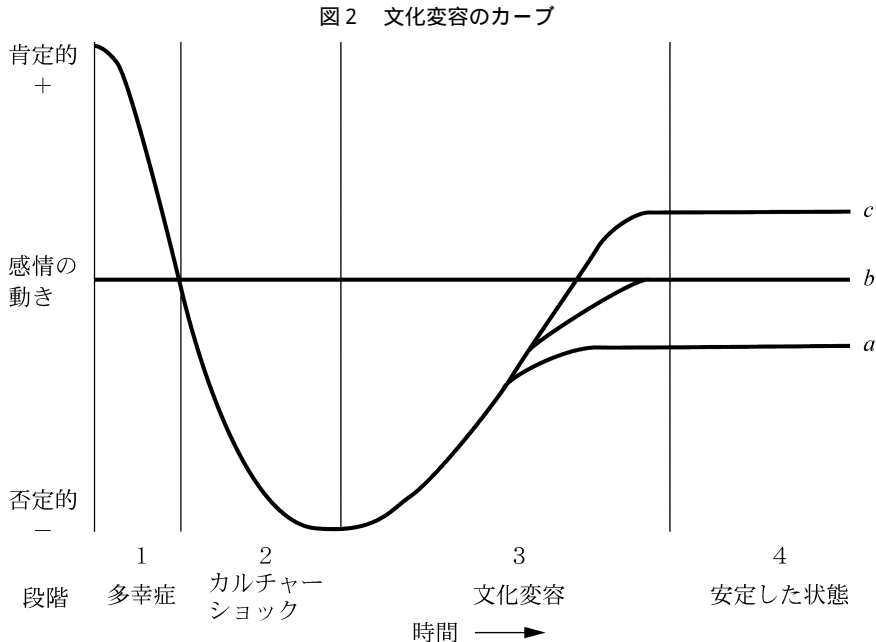
(1)カルチャー・ショックと文化変容

派遣社員がはじめて異文化と接触するとき、彼らは何らかのカルチャー・ショックを経験する。この用語は人類学者オバーグ (Kalervo Oberg) が普及させたといわれているが、それは人が異なった文化的環境の中で、自分のライフスタイル、生活環境、ビジネス慣行との違いに突然気がついたときに経験する心理的不適合のことである²³⁾。オバーグは、それを、新しい文化に参入した人が、自分の足元からこれまで慣れ親しんだ文化的支柱が粉々に打ち砕かれたときに感じる不安である、と述べている。カルチャー・ショックは他にも、ロール・ショック、文化疲労、曖昧模糊などといった言葉で説明されている。

カルチャー・ショックにかかったときの特徴として、期待される役割を演じることにに対する困惑感、新しい文化を知った驚きとそれに対する嫌悪感、自分の慣れ親しんだ環境や文化パターンの喪

失感、それによる自尊心の喪失、などが挙げられる²⁴⁾。そのため、自分の環境をコントロールできない無力感とイライラ感がつると同時に、自分がだまされたり、傷つけられたり、面子をつぶされたり、無視されたといった気持ちになる。

通常、馴染みの薄い文化的環境に足を踏み入れた人々は、図2に示すような「文化変容のカーブ」を描くことが多い²⁵⁾。この図では縦軸に感情の動きをとり、横軸に時間の経過をとっている。第1段階は、「多幸症期」でやたらと幸福感に満たされている時期をいう。ハネムーンの期間のようなものである。しかし、それは比較的短期間しか続かず、そのうち自分の文化との類似性よりも相違性のみが目につくようになり、既述のような「カルチャー・ショック」を、第2段階として体験することになる。しかし、外来者が新しい文化的環境の中で、その価値観や慣習のいくつかを採り入れて活動するようになると徐々にその社会的ネットワークに組み込まれて行き、第3段階の「文化変容」をきたすことになる。そして、最終的には、環境が変わる前と比べて、否定的な感情から立ち直れない状態が続く場合(4a)、それ以前と比べて否定的でも肯定的でもない感情が続く場合(4b)、以前の文化的環境よりも肯定的感情が継続する場合(4c)、の3種類の「安定した状態」のいずれかに落ち着くことになる。



(出所) G・ホフステッド著『多文化世界』(岩井紀子・岩井八郎訳、p.223.)

オバークもこれら一連の文化変容のカーブを4区分し、それぞれ、ハネムーン、いらだちと敵愾心、段階的な適応、バイカルチャリズム(2つの異なる文化で効果的に活動できること)の各段階に分類している。

では次に、このようなカルチャー・ショックから早く立ち直るにはどうすればよいのか検討してみたい。旅行者や短期海外駐在の人々は、概して、多幸症期だけを経験するので、カルチャー・ショックの悪影響をほとんど受けないといわれている。しかし、海外勤務もより長期になると多くの人がこの厄介な問題を経験するのである。海外駐在を繰り返す人々によると、新しい任地に赴任することにカルチャー・ショックの過程がまた一から始まるそうである。

海外勤務によるカルチャー・ショックを最小限に押さえる最善の方法は周到な準備をすることだといえるが、より具体的には次の4つが挙げられよう²⁶⁾。

文化の一般的概念を理解すること。つまり、文化は遺伝的に獲得されるものではなく、学習されるものであるとの認識を持ち、たとえ異文化で一見不可解な行動であっても、その文化的環境では論理的一貫性を持っているのだということに気づくことである。

現地の言語、非言語によるコミュニケーションのパターンに早く精通すること。これによって、現地でのフラストレーション、誤解、腹立たしさ、といったものを最小限に抑え、安心感、ゆとり、自信などを取り戻すことができる。

異文化を理解する以前に、自己の文化を認識すること。これは自己の存在や行動に自己の文化がどのように影響しているか深く理解することである。自分がなぜそのような行動をとるのか理解してこそ、他の文化圏の人々がある行動をとる理由が理解できることになる。

赴任前に、その特定国の文化的情報を収集し、研究しておくこと。情報源は何か一つに限定するよりも多方面から収集した方がよい。学術的情報源(人類学、宗教学、異文化コミュニケーション、異文化心理学、比較社会学など)ばかりでなく、海外出張関連の一般書、政府関係の刊行物、新聞、さらに自国にある外国大使館、外国文化センター、外国商工会議所などの発信する情報を価値あるものとして利用することができよう。

(2)逆カルチャー・ショック

派遣社員が外国での勤務を終えて本国に戻ってくると、今度は別のカルチャー・ショックが待ちかまえている。これが逆カルチャー・ショック(帰国ショック)と呼ばれるもので、リエントリー・トラブルという人もいる。これは本国での生活や仕事に再び軌道修正しようとするときに生じる心理的不適合である。

この不適合はなぜ起きるのかというと、自分が本国にいない間に起きた本国社会や自分の企業の変化について、自分の認識と客観的事実との間に相違が生じているためである。さらに、自分自身

も異文化適応によって赴任前と比べて文化変容をきたしているためでもある。

逆カルチャー・ショックは、帰国後、赴任者が持つ次のような感情（心情）にその源泉を求めることができよう²⁷⁾。

本国の自社組織の中で新しい自分の居場所を見つけるのが困難である

帰国前まで、本国での生活や自社での人々や仕事の思い出を美化していた

本国に帰ると生活水準が下がってしまう場合がある。海外勤務手当、広くて利便性の高い家、お手伝い、お抱え運転手、ベビーシッターなどの特典がなくなってしまう、現実に引き戻されることである。

第3世界から帰国した場合は、本国人が物質的に豊かな生活をしていることに無知で感謝していないことに、怒りや罪の意識が湧いてくる

赴任国でのカルチャー・ショックへの準備はある程度していたが、逆カルチャー・ショックに対しては自分自身の準備も会社側からの支援もない。そして、自分の気持ちを分かってもらえる人がいないことに気づく。

異文化に適応した人ほど帰国後の問題が大きくなる可能性が高いという論者もいるが、実際はどのようなのであろうか。アドラー（Nancy J. Adler）は、本国企業への再適応に関して帰国社員を次の3つのタイプに分類している²⁸⁾。

本国で再びうまく適応する社員

異文化に関して習得したスキルや知識を認識もせず利用もしない。彼らは、国内の企業組織に復帰・適応しようと、海外を経験したことのない社員のように振る舞う。本国組織の管理者たちも、外国での経験を棄てて、うまく適応しようとしている彼らの戦略に満足することが多い（実際には残念なことではあるが）。

外国人扱いされる社員

海外にいる間は、外国文化の価値観や生活スタイルに同化して、「現地人になり切る」傾向がある。任地国での文化を崇拝し、自分の本国文化を拒絶する傾向があり、異文化に関連して彼らが習得したスキルや知識も母国の環境の中では利用できないと信じている。結果的に、再びうまく適応する社員の場合と同様に、海外経験から得たものによって本国組織に貢献することはほとんどない。本国組織の管理者たちも彼らを生産性の減少部分とみて、無能力者として評価する。

順向型の社員

このタイプの社員たちは、自己の文化も外国の文化も受け入れる。順向型の社員は、本国での以前の経験と外国での経験に基づいて、帰国した本国の環境内で新しいシナジー的な認識の方法や仕事のやり方を創造することができる。こうしたシナジー的アプローチによって、彼らは同僚や顧客

との間に良好な関係を築き、より広い範囲の代替案に基づいて意思決定し、リーダーシップを発揮することができる。かくして、本国組織の管理者たちは、それら社員の潜在的貢献力が顕在化できる環境を設定することが必要であり、単に彼らを組織に復帰・適合させようとするだけでは不十分である。

残念ながら、現時点では、帰国社員たちの外国での経験が生かし切れていない企業が圧倒的に多いといわざるをえない。このような事態を改善するためには、帰国社員自身による帰国に向けての準備の必要性もさることながら、受入企業側として再適応のための社員研修や援助プログラムの開発と実践により、帰国社員の生活適応や職場復帰に伴って予想される困難や問題に積極的に対応することが緊急の課題である。

参考文献

- 1 Tylor, Edward, *Origins of Culture*, New York: Harper & Row, 1871.
- 2 Kluckhohn, C., and W. H. Kelly, "The Concept of Culture." *In the Science of Man in the World Crisis*, Ralph Linton (ed.) New York: Columbia University Press, 1945, pp.78-106.
- 3 Triandis, H. C., *Subjective Culture and Interpersonal Relations across Cultures*. *In Issues in Cross-Cultural Research*, L. L. Adler (ed.), *Annals of the New York Academy of Sciences*, 285, 1977, pp.418-434.
- 4 Keesing, R. M., *Theories of Culture*. *Annual Review of Anthropology*, 3, 1974, pp73-97.
- 5 箕浦康子稿「異文化接触研究の諸相」、文化と人間の会編、『異文化との関わり』川島書店、1987、pp.7-8。
- 6 箕浦康子、前掲稿。p.8。
- 7 箕浦康子、前掲稿。p.9。
- 8 箕浦康子、前掲稿。p.10。
- 9 Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill International (UK) Limited, 1991。(岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣、1995、pp.242-245。)
- 10 Bernstein, Basil., "Elaborated and Restricted Codes: Their Social Origins and Some Consequences." *In the Ethnography of Communication*, J.J. Gumpers and Dell Himes, Eds. *American Anthropologist*, 66 (6) (Part), 1964, pp.55-69.
- 11 西田司著『異文化適応行動論』高文堂出版社、1986、pp.96-97。
- 12 林吉郎著『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社、1994、pp.81-89。
- 13 林吉郎著、前掲書、pp.168-173。
- 14 Hofstede, Geert, *ibid.*, (前掲訳書、pp.7-10。)
- 15 Mead, Richard, *International Management*, Blackwell, 1994, p.68.
- 16 Mead, Richard, *ibid.*, pp.69-71.
- 17 Earley, P. Christopher, *East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic Work Groups*, *Academy of Management Journal*, 36 (2), 1993, pp.319-348.
- 18 England, George W., *National Work Meanings and Patterns: Constraints on Management Action*, *European*

- Management Journal, 4 (3) , 1986, pp.176-184.
- 19 Hofstede, Geert, *ibid.*, (前掲訳書、pp.170-186.)
 - 20 Hofstede, Geert, *ibid.*, (前掲訳書、pp.188-218.)
 - 21 Landis, D. and Brislin, R.W. (eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Pergamon Press, 1983.
 - 22 渡辺文夫稿「異文化教育とその問題点」、文化と人間の会編、前掲書、pp.37-66。
 - 23 Ferraro, Gary P., *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Inc, 1990. (江夏健一・太田正孝監訳、I B I 国際ビジネス研究センター訳『異文化マネジメント』同文館、1992、p.257.)
 - 24 Ferraro, Gary P., *ibid.*, (前掲訳書、p.258.)
 - 25 Furnham, Adrian and Stephen Bochner, *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, London: Muthuen, 1986, pp.130-136.
 - 26 Ferraro, Gary P., *ibid.*, (前掲訳書、pp.270-282.)
 - 27 Ferraro, Gary P., *ibid.*, (前掲訳書、pp.265-268.)
 - 28 Nancy J. Adler, *International Dimension of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company, 1991, pp.24-243. (江夏健一・桑名義晴監訳、I B I 国際ビジネス研究センター訳『異文化組織のマネジメント』セン
トラル・プレス、1996、pp.242-244.)

(2001年 9月27日受理)