

異文化マネジメント研究の研究手法と分析モデルの検討

An Examination of Research Methods and Analysis Models of
Cross-cultural Management Studies.

田 中 利 佳

要 約

本稿では、コンテキスト理論を援用した在日独系多国籍企業の異文化マネジメント研究に用いる「研究手法」と「分析モデル」の検討を行った。その結果、異文化マネジメント研究には4つの研究手法があること、このうち筆者の研究意図に適した研究手法は“異文化接触型研究”であること、コンテキスト理論を用いた2カ国間の異文化マネジメント研究の場合、その分析モデルには“多次元モデル”の適用が妥当であること、などが明らかになった。

はじめに

本稿の目的は、Hallのコンテキスト理論を援用して、在日独系多国籍企業における異文化マネジメント問題を実証分析する際に適した研究手法と分析モデルを検討することにある。

70年代に発表され、現在でも異文化マネジメント研究に多くの示唆を与えているHallのコンテキスト理論によると、日本人とドイツ系の人々とはそのコミュニケーション手法（コンテキスト）に最も大きな隔りがある。しかし、昨今の日系多国籍企業の状況を見ると、海外拠点における現地従業員のストライキといったコミュニケーションの齟齬に起因するトラブルは、日本と近いコンテキスト領域に位置するアジア地域においてむしろ多発している。このこ

とから、多国籍企業における異文化マネジメント問題の発生は必ずしもコンテキストの違いに起因しないこと、コンテキストの違いを克服しコミュニケーションを円滑にする何らかの要因が存在すること、などが推察される。

両者が接触した際のコミュニケーション・パターンを明らかにすることができれば、日系多国籍企業における異文化マネジメントの改善すべき領域の一端が明確になり、具体的な施策の策定に役立つ。また、これまで在日独系多国籍企業を焦点に絞った研究はもとより、日本とドイツを取り上げた異文化マネジメント研究もほとんど行われてないことから、本研究には先駆的な試みとしての意義もあると思われる。

筆者は、日本人とドイツ人が接触した際のコミュニケーションのパターン特性を明らかにする目的で、在日独系多国籍企業に勤務経験のあ

る両国人を対象にしたヒアリング調査を予定している。調査をとおして定性分析を行うには、これに先立ち、研究意図に最適な研究手法と分析モデルを精査する必要がある。

そこで本稿では、第1節においてまず Hall 研究の再検討を行い、つづく第2節で異文化マネジメント研究の系譜を概観する。つぎに第3節において、既存研究の研究手法別類型化を試み、第4節では異文化マネジメント研究の2つの分析モデルを分析する。その上で、第5節では、Hall 研究を援用した2カ国間の異文化マネジメント研究に適した研究手法と分析モデルを検討する。

I コンテキスト理論の再考

1. Hall の研究

人が人とコミュニケーションを図る際、その手法は国や地域によって大きく異なる。このコミュニケーションのとりかたを「コンテキスト (context)」と呼ぶ。

Hall は、コミュニケーションが行われる物理的・社会的・心理的・時間的な環境要因と、コミュニケーションのとりかた、すなわち「コンテキスト (context)」に注目し、これを高コンテキストと低コンテキストに大別した¹⁾。高コンテキストの文化圏におけるコミュニケーションは、ほとんどがコード化されていない身体的、または個人に内在するメッセージの伝達によって行われる。逆に低コンテキストの文化圏では、大半が明確にコード化された情報のやり取りでなされるという。つまり、高コンテキストの国や地域では、言葉以外のものでコミュニケーションを図ろうとする傾向があり、低コンテキスト

の国では伝えたいことは全て言葉で説明して意思の疎通を図ろうとするのである。

Hall によると、低コンテキスト、すなわち最も厳密に言葉によって相手とコミュニケーションを取るのはドイツ系の人々であり、逆に言葉以外のものでコミュニケーションを図ろうとするのは、日本などの高コンテキスト文化圏の人々とされる。

2. Hall 研究の限界

文化的差異を高コンテキスト・低コンテキストという概念で理解しようとした Hall 研究は、コミュニケーション手法の違いに起因するコミュニケーション・ギャップと誤解を説明するものとして定評がある。しかし、この研究にはいくつかの限界が指摘できる。

まず、Hall 研究に従うと、日本とドイツはそのコミュニケーション手法 (コンテキスト) に最も大きな隔たりがあることから、企業という協働が求められる場においてもトラブルが絶えないはずである。ところが、日系多国籍企業が進出先国で抱えるコミュニケーションの齟齬に起因する問題は、日本とコンテキスト領域の近いアジア地域においてむしろ多発している。このことから、多国籍企業における異文化コミュニケーション問題の発生は必ずしもコンテキストの違いに起因しないことや、コンテキストの違いを克服しコミュニケーションを円滑にする何らかの要因が存在すること、などが推察される。これらを探究する研究はまだ見ない。

つぎに、Hall 研究では、コミュニケーション手法という単次元のみで文化の違いを決定づけている。文化という複雑な概念を一変数だけで分析することは、文化の一端は明らかになっても全体的な特徴を把握することは難しい。ま

た、一変数で分析しようとしたことから、コンテキストの違いも高・低の2極化分析になり、過度に単純化された枠組みで一国の文化的特質を表すことになっている。

さらに、Hall 研究は言語障壁の大きさを無視しているとの批判もある²⁾。Usunier は、その典型例として高コンテキスト文化の日本をあげて、日本語はインドやヨーロッパの言語のように定冠詞・不定冠詞・単数・複数の区別がない上に、動詞が文頭にこない文法構造であるから、コンテキストに気を配っていなければ意味を理解できず、高コンテキストにならざるを得ないと主張している³⁾。コンテキストの隔たりの根拠は、文化ではなく言語構成に求めるべきというのである。

この他、文化単位の境界を限定することの困難性、文化に影響を与える変数が存在することを確認することの困難性、文化特性の正確な測定に関する困難性、といった点がほとんど議論されていない⁴⁾。たとえば、文化単位の境界については、国境線は政治・軍事・時代に左右される恣意的なものであるともいえることから、国境が必ずしも文化的に均質な人々を指すとは限らない⁵⁾。また、文化の測定も理論的な厳密性に欠けるといえる。

II 異文化マネジメント研究の展開

1. 1970年代～1980年代の研究

経営学において異文化マネジメント研究がどのように展開されてきたか、その動向を最初に明らかにしているのが Adler である⁶⁾。Adler は70年代から80年代に発刊された経営学に関する24の学会誌を精査し、そこでとりあげられて

いるトピックスから異文化マネジメントの研究動向を把握しようとした。過去の文献をサーベイすることで研究動向を分析しようとする研究手法は、欧米で頻繁に行われてきた文献研究の典型の一つであるが、異文化マネジメントに焦点を絞ったものは1983年に行われた Adler の試みが最初であった。

Adler 研究によると、1970年代の10年間に掲載された学術論文の中で、異文化の視点や国際的な視点から書かれた組織行動に関する論文は、全体の4.2%に過ぎない。つまり、70年代には既に実務では大きな問題として取り上げられていた分野であったにもかかわらず、学術研究は遅々として進んでいなかったことがわかる。Adler の成果をきっかけに、その後1980年代は異文化マネジメントの研究動向を調査する追従研究が次々と行われた⁷⁾。1980年代は多国籍企業の活動が本格化した時期である。これにともない、異文化マネジメントおよび国際経営に関する研究は飛躍的に進んでいることが予想されたが、追従研究の結果でも、80年代も70年代とほとんど変わらない傾向に留まっていることが明らかになった。つまり、多国籍企業が誕生したばかりの60年代はもとより、活動が活発化した80年代に至っても、異文化マネジメントの研究は立ち遅れていたといえる。

2. 1990年代の研究

1990年代に入ると、研究の量だけでなく、1970年代から行われてきた異文化マネジメント研究の内容や研究方法がいかに変化しているかを掴もうとする研究がスタートした。これにより、研究系譜はさらに詳細となっていく。

Adler と Barthlomew は、1985年から1990年の5年間に期間を限定し、その間に発刊され

た経営関連73種類の学術雑誌および専門商業雑誌の中から、28、707の論文を抽出し、異文化マネジメント研究の動向を分析した⁸⁾。その結果、OB（組織行動）もしくはHRM（人的資源管理）に関するものが全体の25%、international（国際）に関するものは33%を占めていた。2つが重複している部分にあたる international OB/HRM は全体の3.9%、661論文であった。彼らは、次に international と OB/HRM が重複している661論文のみを抽出し、これをさらに 国際的視点の種類、 文化的視点の有無、 文化的影響の有無、の3つに区分した。

この研究から、1990年代の研究動向として次の2点が読み取れる。すなわち、国際的視点が一国文化と国際比較から国際間相互接触に移行してきていること、そして文化的視点および文化的影響が重視されるようになってきていること、である。

Adler と Bartholomew は、さらに先の経営関連73雑誌の出版動向の分析も行い、international OB/HRM 論文の数が過去20年で増加していないにもかかわらず、学術的な調査結果を実務家に提供する（学術誌と業界誌の中間に位置する）雑誌に、国際的視点と文化的視点に着目した論文が多く掲載される傾向になっていることも明らかにしている。

一国の文化を分析する研究、もしくは複数国の組織行動や人事管理を比較する研究が減少傾向にある一方で、国際間相互接触の視点が増加している時期は、多国籍企業の活動が本格化した時期と合致する。この時期は Stopford ら⁹⁾ や Bartret ら¹⁰⁾ がいうところのグローバル企業がトランスナショナル企業に発展し始める時期とも重なる。グローバル化がトランスナショナル企業にまで発展すれば、海外進出が世界規

模となり、国籍を問わない人事管理が開始される。研究傾向の推移は、このような多国籍企業の発展を後追いする形で進んでいると指摘できる。

この他、Adler らが示さなかった動向として、多文化組織に焦点を絞った研究の増加があげられる。1990年代の後半以降、グローバル化の拡大とともに、国籍を問わない人事管理を行う多国籍企業が増えている。このような環境における異文化マネジメント問題は、もはや「自文化」と「他文化」の2カ国を対象にしているのでは不十分である。1つの組織内に複数の文化的背景を持つ人材が共存し協働する組織を多文化組織と呼び、その行動メカニズムの解明や、そこで発生する問題の解決を目指す研究が近年活発化している。

3. 日本における異文化マネジメント研究の動向

日本における異文化マネジメント研究動向を詳らかにした唯一の研究に、須貝の研究がある¹¹⁾。須貝は、組織学会機関紙『組織化学』に掲載された論文159本を対象に、Bartholomew らの研究で適用された分類基準を援用して分析を行った。その結果、OB/HRM に該当する論文は159本全てであり、そのうちの international OB/HRM 論文は22本で全体の14%であった。

須貝研究により、日本における異文化マネジメント研究の動向として3つの点が指摘されている。第1に、日本は異文化マネジメントおよび国際経営に関する関心が非常に低い。研究対象論文が同一期間に書かれたものであるにもかかわらず、そして日系多国籍企業の活動が本格化してきたにもかかわらず、北米の掲載が44%

だったのに対し、日本はわずか13%である。また、国際比較および国際間相互接触の研究も北米に大きく立ち遅れている。第2に、須貝によると、一国文化として完全に該当する論文は日本にはないことである。一国文化として分類される論文は、研究者が帰属する国以外の国を対象として、その国内における組織行動や人的資源管理に焦点を置いたものと定義されている。ところが、日本の一国文化研究は自国を対象にしたもののみである。第3に、日本の研究は論評過多で実証研究が極端に少ない。

須貝は、以上の3点を踏まえ、日本の異文化マネジメント研究および国際経営研究の偏狭性を指摘している。例えば、一国文化研究の対象が自国だけである理由を、日本のことは日本人にしか理解できないという偏狭な日本特殊論に結びつく理論的欠陥を内包していると批判している。また、異文化マネジメント研究の実証研究が遅々として進んでいない理由として、研究費用、研究時間、研究方法、言語障害、誤解、人材不足などの困難性がともなっている点をあげている。

Ⅲ 異文化マネジメント研究の類型

これまでにみてきたように、異文化マネジメント研究は多国籍企業の発展とともに進展してきた。研究動向を包括的に分析すると、既存の異文化マネジメント研究は研究手法別に以下の4つに区分することができる¹²⁾。

1. 文化特徴記述型

この研究手法は、1つの国または一国文化を取り上げ、域内の組織行動を解明しようとする

ものである。先の Bartholomew らと須貝の研究で「一国文化」と称された研究はこれにあたる。この類型はさらに、a) 研究者が所属する国（自国）を研究対象にしている場合と、b) 研究者が自国以外を対象にする場合の2つがある。例えば、同じ日本企業の組織行動を追う日本の経営研究でも日本人研究者が行う場合は自国にあたることからa)に該当するが、米国や英国研究者によるものであればb)となる。古典的なものとしては、間¹³⁾ や岩田の日本的経営研究¹⁴⁾ は前者に、Abeglen の日本的経営研究¹⁵⁾などは後者にあげられる。

文化特徴記述型の研究では、対象国の組織行動の特徴や特異性が詳細にわたって明らかにされることから、その成果は海外進出の初期段階にある多国籍企業に大きな指針となる。進出予定の地域の組織行動を事前に掴むことができれば、人的資源管理体制の構築が容易になる。また、海外進出を開始したばかりの企業であれば、グローバル化もまだ進行していないことから自国と受入国の人材に対象を絞って管理活動を行えばよい。受入国の文化（他文化）を把握するだけで十分な場合、この文化特徴記述型研究の結果から受入国での経営に関する貴重な示唆を得ることができる。

一方、この研究手法には以下のような限界がある。先の Stopford らや Bartret らが80年代に示したとおり、今日の多国籍企業はグローバル化が進み、いわゆるトランスナショナル企業にまで達している。海外進出が初期段階にある企業の目指す方向は、中央（本社）に集約された意思決定機関のもと世界規模に経営規模を拡大することで優位性を獲得しようとするものであり、その組織形態は本社主導の中央集権型である。これが、トランスナショナル企業に発展

すると、世界規模での経営効率をさらに上げるために柔軟性とグループ企業内の相互学習能力の向上を目指すようになる。グループ企業内の相互学習能力を向上させるには、それを可能にする組織体系が必要であり、中央集権的組織体制から意思決定機関の拡散化・組織間ネットワーク（相互依存）の専門化、を重視した組織体制へと変革していく。このような特徴を持つトランスナショナル企業では、国籍を問わない適材を適所に配置する人事管理が恒常化してくる。

以上のような今日の多国籍企業の現状を捉えたとき、一国の行動原理だけを明らかにする文化特徴記述型研究はもはや適していないといえることができる。

2. 文化比較対照型

複数国の組織行動をそれぞれ明らかにした上でこれを比較し、両者の相違点を究明するものである。先の Bartholomew らと須貝の研究の「国際比較」はこれにあたる。この手法を採用すれば、研究対象国の特異性を明らかにすることができる。また違いだけでなく共通点をも見出すことが可能である。

ここで得られた成果は、とりわけ Perlmutter らが EPRG プロファイルで示した本国志向の多国籍企業において役立つと考えられる¹⁶⁾。本国志向の多国籍企業とは、どこまでグローバル化が進んでも基本的には本社の位置する国の基本的価値、行動様式に則って海外子会社の管理運営を行う企業のことである。現地の経営方針や管理方式、製造方法などの意思決定権も全て本社が持っている。そして海外拠点の管理運営も本国から派遣した海外派遣者に任せる、という体制を採用する。例えば現地化に消極的とされる日系多国籍企業などは、この本国志向に力

を注ぎ、標準化され、論じられることが多い。このような企業では本社の位置する国の文化をそのまま進出先国へ導入することから、進出先国と自国の文化的相違をあらかじめ明らかにしておくことは重要である。進出前の段階でこれらの点が明確にされていれば進出先国に最も適した導入体制を策定し実行に移すことができるからである。

しかし、この文化比較対照型研究も文化特徴記述型研究と同じ限界を指摘することができる。すなわち、全ての多国籍企業が最終的にはトランスナショナル企業に到達するのであれば、多国籍企業ではヒトの国際交流は親会社から子会社および子会社間で頻繁となり、国籍を問わない人的資源管理が恒常化する。そうなれば、異文化接触の機会はさらに増え、しかも支配体制が本社の位置する一国文化にもとづかない状態が生まれる。このような状態の組織行動の方向性としては、既存研究において2つの仮説が示されてきている。1つはグローバル化が進むとそれぞれの文化の悪い面がどんどん淘汰され良い面だけが残る、最終的に世界中が似たものになるという収斂仮説 (convergence)¹⁷⁾ と、もう1つは文化の隔たりは大きく結局は組織内の人間行動は文化個性を維持し続けるとみる多様化仮説 (divergence) である¹⁸⁾。いずれの方向に進むとしても、文化比較対照型の研究では、ヒトが異文化接触した場合の行動パターンや体系的な知識移転のメカニズム、異文化シナジー（相乗効果）といった現象を正確に把握できない。多国籍企業の異文化マネジメント研究は、文化が接触した状況を捉え、かつ互いの文化的影響を加味した研究であることが望ましく、文化比較対照型研究ではその部分が欠落してしまうという限界がある。

3. 異文化接触型

この研究では、文化的背景の異なる上司や同僚・部下・顧客・取引先業者・提携先が接触した際の行動に焦点が絞られ、接触することによって生じる現象の分析が行われる。Bartholomew らと須貝の研究のいう「国際相互接触」はここに位置する。

異文化接触型研究の最大の関心事は「価値は変動する」ということである。この考え方は、文化人類学や社会心理学などでは1950年代から既に提示されてきているもので、価値志向性変動 (variations in value orientations) と称されている¹⁹⁾。文化は1つの社会内における変動パターンであり、価値は変動するものである。したがって、国民文化は、人間の深層レベルの価値と社会の効率追求が連動して変化する過程パターンで相互接触している人間集団が共有しているものと認識されるのである。文化が他の文化と接触することで新たな文化を形成する性質を有しているのであれば、多国籍企業の異文化マネジメント研究においては接触した状態のヒトなり組織を研究しなければ実情に即さない。異文化接触型研究は、価値が変化することに注目してデザインされた研究であり、また経営学における価値志向性変動を意識した初めての試みという意義がある。実際、既存の異文化接触型研究では、同一文化のもとで運営される組織体より、その管理運営のいかんによっては、文化的多様性がある方がより斬新で画期的な新たなアイデアが組織に誕生すること（異文化シナジーやハイブリット組織の生成）が確認されている²⁰⁾。このことから、この研究手法は、理論的にも実務的にも現在の多国籍企業の即したものと言えよう。

さらに、価値志向性研究は、文化という変数

を文化が持つ価値に沿って測定を可能にしたという意味でも大きく貢献している。先に、Hall 研究の限界として、文化の境界線を国家にすることの妥当性を指摘した。実際は多くの文化が混在している国家を、1つの文化として括り、国家という単位によって文化を分析したり比較したりするのは、問題があるからである。しかし、価値志向性研究によって開発された文化的価値 (cultural values) の概念を援用すれば、国家を一つの文化区分としても理論的な文化測定の実施が可能である。価値志向性研究に立脚している異文化接触型研究は、この点においてもその他の研究手法より妥当性と信憑性を備えていると思われる²¹⁾。

4. 多文化特徴記述型

この類型は、1996年に Boyacigiller らによって提唱されたものであり、異文化マネジメント研究の最も新しいカテゴリーである²²⁾。彼らによれば、一組織内を形成する文化の実情は、もともとは組織外から持ち込まれたものであったり、持ち込まれた文化の中でも既存文化と融合して新たな文化を形成したものもあれば、環境によっては既存と外部の文化が重なり合って同時に活用されていたりと、非常に複雑である。そこで Boyacigiller らは、文化同士が組み合わさるような組織（機能別、階層別、事業部別など）を「下位組織文化 (suborganizational culture)」、持ち込まれた文化が既存文化と一致してそのまま活用される組織（専門職、合併事業など）を「組織文化 (organizational culture)」、どの組織にも普遍的に存在する文化（年齢、性別など）を「超組織文化 (trans-organizational culture)」、重なりあって同時に活用される文化（国別、地域別、資本主義、

宗教別)を「上位組織 (supra-organizational culture)」と呼び、区分して把握することを提唱している。この概念を活用すれば、複数の文化が混在する米国や、EUのような経済共同体の台頭も分析が可能と考えられる。

しかし、この多文化特徴記述型による異文化マネジメント研究は、それが提唱されて間もないことから、研究の蓄積が少なく、定評のある研究もまだ見ない。

IV 異文化マネジメント研究における単次元理論モデルと多次元理論モデル

1. 単次元理論モデルと多次元理論モデルの枠組み

文化の捉え方には単次元理論と多次元理論に立脚したモデルがある。文化を一変数として構成概念化したのが単次元理論であり、多変数から構成されていると把握するものを多次元理論という。たとえば、先に概観した Hall 研究は、コミュニケーション手法という一つの次元で国の文化的特長の把握を試みていることから、単次元理論に位置した研究である。1980年代以降、文化という複雑な内容を持つ概念を1つの次元で説明しようとする単次元理論には否定的な見解が集中した。この単次元理論の限界を克服するかたちで登場したのが多次元理論である。

多次元理論の1つに、順次的・同期的という概念がある。1つの時間する仕事は1つだけという文化は順次的であり、同時に複数の仕事をこなすことを志向する文化は同期的と呼ぶ。既存研究の中には、日本は日常的に他人と接する場合は同期的であるが、職場においては順次的に行動することが明らかになっている²³⁾。他に

も、人間の行動はそれがなされる場(家庭や職場)によって変わるという結果が多数報告されている²⁴⁾。これらの成果は、ヒトの文化志向性は環境によって変化することを示唆しており、単次元理論ではこの部分が全く考慮されないことに問題がある。

近年の異文化マネジメント研究は、これらの点が考慮され、多次元理論の立場を採ったものが増えてきている²⁵⁾。しかし、信頼性の高い多次元モデルの開発はまだ少ない。以下では、その少ない研究の中でも定評のある2つのモデルを取り上げ、検討する。

2. Hofstede の研究

(1) Hofstede 多次元モデル

多次元理論を多国籍企業の異文化マネジメント研究に用いた最初の研究者 Hofstede は、文化の測定変数をそれまでの単次元から、4次元、後に5次元には設定を増やした²⁶⁾。Hofstede の4次元モデルは、文化を「個人主義 (individualism) - 集団主義 (collectivism)」「権力の格差 (power distance)」「不確実性の回避 (uncertainty avoidance)」「男性度 (masculinity) - 女性度 (femininity)」の4点で分析し、それぞれの特性を掴もうとするものである²⁷⁾。Hofstede は、このモデルに立脚し、世界50カ国と3つの地域にまたがる IBM の従業員約12万人を対象に調査・分析を行った。4次元モデルは、その後多くの追試研究でその有効性が確認され、さらにその精度の高さから現在においても最も頻繁に援用されているモデルの1つとなっている²⁸⁾。

Hofstede は80年代に自ら開発した4次元モデルを、90年代に5次元モデルへと修正している。その契機となったのが、Bond を中心とす

る中国人研究グループの東洋的価値観を含んだ Hofstede 研究の追試研究である。Bond らは中国人志向にもとづいて調査票を作成し、5 大陸の23カ国からそれぞれ50人を抽出して4次元モデルの追試を行った。その結果、4次元のうち3つ（個人主義 - 集団主義・権力格差・男性度 - 女性度）は相関性が確認されたが、最後の1つは東洋的価値を調べる質問項目だけで両極性が有効となった。この成果を受け、Hofstede 自身も追試を実施し、その成果から第5の次元「長期志向（long-term） - 短期志向（short-term）」を提示した。

Hofstede 研究では、日本は「集団主義」「権力格差が大きい」「不確実性の回避の度合いが高い」「男性らしさが強い」という文化的特性を有しているという²⁹⁾。

(2) Hofstede 研究の限界

Hofstede 研究は、異文化マネジメント研究に新しい分析モデルを構築したという意味で高く評価される。しかし、問題点も指摘できる³⁰⁾。

第1は、国を文化の分析単位とみている点である。先に述べたように、米国やブラジル、スイス、ベルギーなどがそうであるように、国内に複数文化を内包している国は多い。Hofstede は、国を文化の分析単位する根拠を明確にすることなく、分析モデルを形成していることから、厳密性に問題が指摘できる。

第2は、実態調査のサンプルに関する点である。Hofstede はサンプル属性の均質化確保の目的で IBM の従業員に対象を限定して調査を行っている。IBM の従業員の大半は都市部に住む高い学歴で中流階級出身者である。これは、その国の少数派にすぎないことから、調査成果がそのままその国全体の文化を説明すると

は言いがたい。

第3は、分析モデルについてである。4次元のうち、権力格差と男性度では内容が重複している。また、例えば個人主義は、競争と個人の業績に結びつけたアングロサクソン系の考え方で定義がなされている。個人主義は協力的でないという考え方もできるし、権力に対する不信として概念化することもできる。一方、集団主義も日本のように会社がそのベースとなっている場合や、中国のように家族が中心である場合などさまざまである。

3. Trompenaars の研究

(1) Trompenaars の多次元モデル

Hofstede の多次元モデルを発展させた研究として高い支持を集めているのが、Trompenaars と Hampden-Turner の7次元モデルである³¹⁾。Trompenaars らが特に重視したのは、人間のジレンマをキーワードにした次の3点であった³²⁾。すなわち、1) 企業という組織経営の手法に唯一最善はないこと、2) 重要なのは“自文化か他文化か”ではなく、自文化とそれ以外の文化の相違点を理解してそれを企業の組織行動に生かすこと、3) 国際的な企業が陥る“グローバル化かローカル化か”という二者択一のジレンマに対して、文化的側面から提言を与えること、である。これらの点に Kluckhohn らの価値志向性変動研究³³⁾ や Parsons らの社会体系理論³⁴⁾、Cottle³⁵⁾ と Rotter³⁶⁾ の研究成果などを踏まえて開発されたのが、普遍主義 (universalism) - 個別主義 (particularism)、個人主義 (individualism) - 集団主義 (communitarianism)、中立的 (neutral) - 感情的 (affective)、特定の (specific) - 拡散的 (diffuse)、業績 (achieved) - 属性 (ascribed status)、(時間

表1 Trompenaars らの7次元モデル

次 元	内 容
普遍主義 - 個別主義	組織の公平さ一貫性確保には規則の遵守が欠かせない。しかし例外を一切認めない過度に硬直化した組織体制は避けたいことから、柔軟性を求めることになる。
個人主義 - 集団主義	個人の自由と責任を重視したいが、その一方で協働による集団利益の拡大と過度な自己主張に起因する意思決定の遅延も避けたい。
中立的 - 感情的	感情を表面化させないことで取引相手に不快感を与えたり良好な場の雰囲気確保することができる。ただ、感情を表に出さないことで、冷淡な人間味のないひとだと判断される危険性もある。
特定の - 拡散的	高コンテクストの国では製品の品質の良さが取引先との信頼関係構築につながるが、低コンテクストの国では良好な信頼関係の構築(時には家族ぐるみの関与)が品質の良さを決定すると捉えられている。
業績 - 属性	報酬や地位は企業にどれだけ貢献したかに応じて決定するべきである。しかし短期的な業績だけで判断するのは避けたいことから在職経験を尊重した報酬システムの開発をしようとする。
順次的 - 同期的	一つの時間にすることは一つだけというのが効率と質の向上につながるが、忙しくなると多くの仕事の同時進行が求められる。しかし、繁忙期こそミスを避けるために一つの仕事に専念した方がいい。
内的統制 - 外的統制	得意分野に特化した企業活動を展開したいが、競合他社の行動や顧客の要望に応じて企業の方向性を決定した方がいい。しかし、外部的な情勢に過度に振り回されたくないことから得意分野に戻るうとする。

出所) 次の文献をもとに筆者作成。Trompenaars, F. & M. Hampden-Turner., (1997) *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, pp.31 156.

に対して) 順次的 (sequential) - 同期的 (synchronous)、(環境に対して) 内的統制 (internal control) - 外的統制 (external control)、の7つの分析変数(表1)である。この7次元モデルの特徴は、それぞれの変数が二者択一のジレンマを意識したものであることがわかる。

Trompenaars らはこの他、「時間に対する態度 (attitudes to time)」が国の文化と相関関係にあることも実証している。これは過去・現在・未来の捉え方を国別で分析したものである。その結果、3つのうちどれを重視するかは、国別で明らかな差異がみられるということがわかった。この「時間に対する態度 (attitudes to time)」研究は、Hofstede の5次元モデルの長期 - 短期と同内容のものである³⁷⁾。

この7次元モデルは、それまで最も定評のあった Hofstede の5次元モデルをさらに発展させたものであり、現在のところこれ以上精度の高い分析モデルは提唱されていない。したがって、多国籍企業の異文化マネジメント研究には、この7次元モデルを用いることが適当であると考えられる。

(2) Trompenaars 研究の限界

Trompenaars らの研究が Hofstede 研究の限界を克服する形でなされたものであることを意識すると、以下のような限界が指摘できる。Hofstede が全世界の IBM 従業員約12万人を対象に調査を行ったのに対し、Trompenaars らのサンプル属性には正確な定義がなく、またサンプル数も少ない。加えてサンプルのマッチン

グについても国籍にばらつきができるように操作しているだけである³⁸⁾。

このことから、Trompenaars らの研究は実践的な指針を示すことには貢献しているが、Hofstede の研究と比較するとアカデミック性に欠ける側面があるといえる。

V 結論

本稿の目的は、Hall のコンテキスト理論を援用し、これを発展させ、在日独系多国籍企業における異文化マネジメント問題を実証分析しようとする際に適した研究手法を検討することにあった。既存研究を類型化し、分析モデルを精査した結果、下記のように結論を得た。

まず、既存の異文化マネジメント研究類型には、文化特徴記述型研究、異文化比較対照型研究、異文化接触型研究、多文化特徴記述型研究の4区分がある。このうち多国籍企業の異文化マネジメント研究として適しているのは、異文化接触型研究と多文化特徴記述型研究の2つだけである。すなわち、多国籍企業の異文化マネジメント研究においては、一国文化を取り上げてその組織行動を記述することや、ある一定の組織行動を対象に複数国の組織行動を比較することよりも、国籍や文化の異なる人々（社内の同僚や上司、経営者、顧客、納入業者、業務提携企業担当者など）が相互接触（interaction）したときの人々の行動を理解することの方が重要である³⁹⁾。トランスナショナル企業では、資源の有効利用が地球規模で行われることから国籍を問わない人事が実施される。そうすると、トップが自らの文化的影響力を行使して相手に妥協や適応を強いるような経営よ

りも、異なるものを学び合い、互いのいい面を吸収し、融合し、新たな価値文化を創造する方向を目指すことが重要となってくる。文化的背景の異なる人的資源をグローバル規模で有効活用できることが多国籍企業の強みであると捉えた場合、個々の文化を分析する研究手法では不十分であり、「相互接触」した際の行動のメカニズム解明や、そこで発生する問題とその解決策を模索する研究こそが必要なのである。

つぎに、Hall のコンテキスト理論を援用し、日本人とドイツ人のコミュニケーション特性を追究する研究に適しているのは、異文化接触型研究と思われる。第3節と第4節で明らかになったように、多文化特徴記述型研究は異文化接触型研究の限界を克服する形で登場したものである。しかし、コミュニケーション手法が最も異なる2国に研究対象を限定することから、それ以外の文化分析はひとまず必要ない。また、接触した状態を分析する意図から、異文化比較対照型研究では不十分である。

さらに、単次元理論に立脚した Hall 研究の限界を払拭するためには、第4節で検討した多次元理論の7次元モデルを分析モデルとして採用することが適当である。価値志向性を加味している点で、その他の分析モデルより優れていると思われるからである。

おわりに

本稿では、既存の異文化マネジメント研究は4類型に区分できること、このうち多国籍企業における異文化マネジメント研究に適しているのは2つであることを明らかにした。また、コンテキスト理論を援用した2カ国の間の異文化

マネジメント研究には、多次元理論の分析モデルを用いて異文化接触型研究を行うのが適していることを指摘した。

経営学における異文化マネジメント研究の歴史は浅く、研究の蓄積も少ない。新しい分野であることから、研究対象を取り巻く経営情勢が変化するとともに新たな研究手法が開発され、研究類型も発展的に増加している。適用される調査研究方法・研究デザイン・分析方法は、現在も刻々と変化する企業行動と密接に関連していることから、今後も新たな研究手法が提示される可能性は高い。普遍性と実務への汎用性の高い理論構築に向けて、異文化マネジメント研究がより一層活発に行われることが期待される。

本稿は、「在日独系多国籍企業における異文化マネジメント～HC国民とLC国民間のコミュニケーションに関する実証研究～」のテーマのもと、国際ビジネス研究学会の2006年度研究助成を受け行った研究成果の一部である。

注

- 1) Hall, E. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press.
- 2) Usunier, J. (1988) *International & Cross-cultural Management Research*, Sage, pp.145 146.
- 3) ただしこの指摘については再考の余地がある。それは、Hallによるとイタリアやスペインも日本同様高コンテクストの国に位置していることである。
- 4) Child, J. (1981) “Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organization”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, p.307.
- 5) Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organizations*, Harper Collins, pp.12 14.
- 須貝栄 (2003) 「異文化マネジメントにおける国民文化の理論」『東京国際大学論叢』、第68号 (抜刷)、pp.34 39.
- 6) Adler, N. (1983) “Cross-cultural Management Research: the Ostrich and the Trend”, *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.226 232.
- 7) 例えば次のような研究があげられる。
Godkin, L., Braye, C. & C. Caunch, (1989) “US-based Cross-cultural Management Research in the Eighties”, *Journal of Business and Economic Perspectives*, Vol. 15, pp.37 45., Peng, K., Peterson, M. & Y. Shyi, (1989) “Quantities Methods in Cross-national Management Research”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, pp.87 107., McEvoy, M. (1991) *Publication Trends in International Human Resource Management*, Working Paper, Utah State University, pp.1 21.
- 8) Bartholomew, S. & N. Adler, (1996) “Building Networks and Crossing Borders: The Dynamics of knowledge Generation in a Transnational World”, *Managing Across Cultures*, International Thomson Business Press, pp.7 27.
- 9) Stopford, J. & L. Wells, (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books.
- 10) Bartlett, C. & S. Ghoshal, (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business

School Press.

- 11) 須貝栄 (2004) 「異文化マネジメントにおける研究類型の批判的考察」『東京国際大学論叢』、第69号 (抜刷)、pp.5 7.
- 12) Boyacigiller, A. Kleinberg, J., Phillips, E., & A. Sackman, (1996) "Conceptualizing Culture", In Punnet, B. & O. Shenkar(ed), *Handbook of International Management Research*, Blackwell, pp.157 208.
- 13) 間宏 (1963) 『日本的経営の系譜』日本能率協会、1963年。間宏 (1964) 『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社。
- 14) 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文眞堂。
- 15) Abeglen, J. (1957) *The Japanese Factory*, Basic Books.
- 16) Heenan, D. & H. Perlmutter, (1979) *Multinational Organization Development*, Addison Wesley.
- 17) 収斂仮説には例えば次のような研究がある。Farmer, N. & N. Richman, (1965) *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood. Parker, B. (1998) *Globalization and Business Practice*, Sage.
- 18) Child, J. (1981) "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, pp.303 356.
- 19) 文化という変数を文化が持つ価値 (cultural values) に沿って測定を可能にしたのは Kluckhohn らである。彼らは、価値志向性を以下の5つの志向性に区分した。すなわち、人間の生まれつき持っている人間性の特徴を示す 人間性志向性、自然との関わり合い方を示す 人間 自然志向性、生活に時間概念 (過去・現在・未来) を示す 時間志向性、人間の行為や成長発展を示す 活動志向性、他人に対する考え方を示す 人間関係志向性、である。Kluckhohn, F. & F. Strodtbeck (1961) *Variations in value orientations*, Peterson.
- 20) 例えば次のような研究がある。Adler, N. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-West College Publishing. Earley, C. & E. Mosakowski, (2000) "Creation Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, pp.26 49.
- 21) 須貝栄 (2003) 「異文化マネジメントにおける国民文化の理論」『東京国際大学論叢』、第68号、p.37.
- 22) Boyacigiller, N, J. Kleinberg, M. Phillips, & S. Sackmann, (1996) "Conceptualizing Culture", In B. Punnet & O. Shenkar(ed), *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp.182 185.
- 23) Hall, T. & R. Hall, (1990) *Understanding Cultural Differences*, International Press.
- 24) 例えば Laurant の実証研究からは、多文化組織 (多国籍企業) にいる時、人間はより自国の文化が強調されるという結果がでている。Laurant, A. (1983) *The Conceptual Diversity of Western Conceptions of Management*, *International Studies of Management and Organization*, Vol.13 No.1 2, pp.75 96.
- 25) 例えば次のような研究がある。馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』、学文社。須貝栄 (2006) 「在英日系企業における日本人

- 駐在員・英国人現地雇用従業員を対象とした文化的価値の混合方法アプローチ研究」『国際ビジネス研究学会年報』、第12号、pp.139 150.
- 26) Punnett, J. & Withane, S. (1990) "Hofstede's Value Survey Module; To Embrace or Abandon?", *Advance in International Comparative Management*, Vol.5, p.70.
- 27) Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.42 63.
- 28) 例えば次のような研究がある。Hoppe, M. (1990) *A Comparative Study of Country Elites*, Ph.D. thesis, University of North Carolina. Sondrtgaard, M. (1994) "Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organizational Studies*, Vol. 15, No.3, pp. 447 456.; Barkema, H. & F. Vermeulen, (1997) "What Differences in the Cultural Background of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No.4, pp.845 864.
- 29) Hofstede, G., *op.cit.*, p.54, p.123.
- 30) Mead, R. (1998) *International management*, Blackwell Publishing, pp.41 42.
- 31) Trompenaars, F. & M. Hampden-Turner. (1997) *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey.
- 32) Trompenaars, F. & M. Hampden-Turner, *op.cit.*, pp.13 79.
- 33) Kluckhohn, F. & F. Strodtbeck, *op.cit.*
- 34) Parsons, T.(1951) *The Social System*, The Free Press.
- 35) Cottle, J. (1967) "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, pp.303 356.
- 36) Rotter, B., "Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monograph* 609, pp.1 28.
- 37) なお、この他「時間」に関することで特記しておきたいことは、7次元モデルの順次的 - 同期的は先の Hall の短期的 - 多期的と同一内容である。
- 38) 馬越恵美子、前掲書、pp.111 112.
- 39) Adler, N. *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed), OH: South-Western, 2002, p.11.