

# G・ホフステード=G・J・ホフステード=ミンコフ 『多文化世界——違いを学び未来への道を探る』

【人事管理・労使関係・経営】

白木 三秀

異文化経営なり異文化間コミュニケーションなり国際経営なりを考えたり、論じたりする際に間違いなく取り上げられる文献が、オランダのヘルト・ホフステードの一連の研究である。1980年に書かれ、その後2001年に増補改定された『経営文化の国際比較』<sup>1)</sup>は、社会科学文献の中で最も多く引用される古典的文献である。たとえば、国際人的資源管理の標準的テキストにおいて、「彼の数多くのIBM子会社に対する実証的調査研究は概念的、方法論的視点から多くの批判にさらされてはきたものの、そのアイデアは現在、研究者や実務家の文化に関する議論において一般的に広く用いられる用語や概念となっている」と紹介されている<sup>2)</sup>。

『経営文化の国際比較』における調査は1968年と1972年に行われ、巨大多国籍企業であるIBMの72カ国に所在する子会社の従業員11万6000人余りから調査票を回収した。同書は、基本的にそのデータ・ベースに基づき分析された結果である。同書が「メンタル・プログラム」(mental program)について述べるところによると、それは、人々が幼年期に家族の中で生まれた後、学校や組織の中で強化されていくものであり、さらにこれらの「メンタル・プログラム」が「国民文化」(national culture)の一構成要素となる。「メンタル・プログラム」は、コンピュータに組み込まれたプログラムにたとえれば「マインドのソフトウェア」(Software of the Mind)であり、それは考え方、感じ方、行動のパターンに他ならない。

『経営文化の国際比較』はしかし、社会科学者のために書かれた学術書であり、小さな活字の本文が約600ページにも及ぶ大著である。著者も同書第2版(2001年)の序文の中で、実務家や学生には一般読者向けに書かれた『多文化世界』(初版1991年、第2版2005年、第3版2010年)を読ん

でほしいと勧めているくらいである。

『多文化世界』は1991年、ヘルト・ホフステードの単著として書かれた後、2005年には長男であるヘルト・ヤン・ホフステードとの共著として第2版が出、さらに2010年には、ブルガリアの研究者マイケル・ミンコフを加えて3名連名で第3版が出た。『多文化世界』も版を重ねるごとに分量が増し、第3版になると初版の倍くらいの550ページ余りの大部となっている。しかし当初の目論見通り、専門用語をなるべく控えて読みやすい書物の体裁を保持している。

『多文化世界』は、国民文化を明らかにすることに主眼が置かれており、性、世代、階級などによる文化の差は除外されている点に以下、注意する必要がある。「なぜなら、それらの差は国や民族集団のように統合された社会システムではなく、社会システム内で人々を分けるカテゴリーだからである。」(邦訳p.42)

各国のIBM社員は国籍が違うという点を除くと、きわめて類似するサンプルであるという点にヘルト・ホフステードは着目し、価値観についての質問に対する回答を統計的に分析した結果、次にあげる4つの分野では解決の方法が国によって異なっていた。

その4つの次元は、①権力格差(Power distance)の大小、②集団主義—個人主義(Individualism versus collectivism)の差、③男性らしさ—女性らしさ(Masculinity versus femininity)の差、それに④不確実性の回避(Uncertainty avoidance)の強弱である。これら4次元はそれぞれ数値により表される。

IBM調査とは別の調査(「中国的価値観調査」や「世界価値観調査」)から発見されたのが、第5の文化次元である⑤長期志向—短期志向(Long-term versus short-term orientation)である。これ

は、『経営文化の国際比較』（第2版，2001年）にも収められ、議論されている。

『多文化世界』（第3版，2010年）でさらに加えられたのが、「世界価値観調査」の探索からマイケル・ミンコフが見出した第6の次元、⑥放縦—抑制（Indulgence versus restraint）の差である。

これらの6つの国民文化の次元を簡単にレビューすると以下の通りである。著者たちは、国民文化の次元から多くのことを説明しようとしていることが分かるであろう。

第1の文化次元が権力格差指標（Power distance index：以下，PDI）のスコアである。PDIのスコアは、権力格差の大きなマレーシアとスロバキアの104という高さから、その小さなデンマーク18，イスラエル13，オーストリア11にまでばらついている。アジアのスコアは総じて高い。日本のスコアは54であるが、これはアジアでは最も低いレベルである。他方，フランス68を除くヨーロッパ，アメリカ，カナダ，イギリス，オーストラリアなどアングロ世界ではスコアは総じて低く，権力格差は小さいと言える。

本書では，PDIの大小に基づき，一般的な規範から家庭，学校，医療，職場，国家，さらにはアイデアに至るまでを説明し尽くそうという著者の意欲がみられる。職場に関する論述を例示する。PDIのスコアが高く，権力格差の大きな国では，PDIのスコアが低く，権力格差が小さいアメリカで開発された「目標による管理」（MBO）というパッケージ化されたリーダーシップの技法は通用しない。なぜなら，それらの技法は，部下と上司が何らかの形で交渉の場を持てるほど権力格差が小さいことが前提となっているが，そのような場を持つことは，PDIのスコアが高く権力格差の大きな国では，部下も上司もよい気持ちがしないからである。（邦訳p.65による）

第2の文化次元が集団主義—個人主義であり，これは，個人主義指標（Individualism index：以下，IDV）のスコアで表示される。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，自分以外では両親の面倒を見さえすればよいとされる。これに対し，集団主義を特徴とする社会では，人は生まれた時からメンバー同士の結びつき

の強い内集団（in-groups）に統合され，内集団に忠誠を誓う限り，人はその集団から生涯にわたり保護される。（邦訳p.83による）IDVのスコアは，アメリカ91，オーストラリア90，イギリス89の高さから，中南米のコロンビア13，ベネズエラ12，パナマ11，エクアドル8，グアテマラ6の低さにまでばらつく。日本のIDVスコアは46で，アジアではインドに次いで高くなっている。この指標でみる限り，日本は個人主義の傾向が強く，少なくとも集団主義の国であるとは言えない。

中南米諸国やアジアでは，集団主義的で権力格差の大きな国が多く，逆にイギリス・アメリカなどのアングロ世界やヨーロッパの多くの国では個人主義的で権力格差が小さくなっている。フランスは，個人主義的で権力格差が大きいという特徴がある。本書では，個人主義的であるかどうかに基づき，一般的な規範から家庭，言語，パーソナリティ，行動，学校，職場，情報コミュニケーション技術，政治，さらにはアイデアに至るまでを説明尽くそうとする。たとえば，IDVスコアが低く集団主義的な職場では，雇主と社員の関係が家族関係と類似することになるが，日本のIDVのスコアの高さは世界の中では中くらいであり，したがって雇用制度は終身雇用の地位にある一部の社員にしか当てはまらないと説明される。

第3の国民文化の次元が男性らしさ—女性らしさであり，これは男性らしさ指標（Masculinity index：以下，MAS）のスコアの高低で示される。給与の高さ，承認，昇進，やりがいの設問項目で男性のスコアが高く，他方，上司との関係，協力，居住地，雇用の保障の設問項目で女性のスコアが高いということが一貫して見られたため，この次元は，MASと命名された。MASのスコアはスロバキア110，日本95を最高としてノルウェー8，スウェーデン5までばらついている。イギリス，アメリカなどのアングロ諸国はすべて上位3分の1に含まれていて，男性的な国である。アジアの中で日本，中国のMASスコアが高く，タイのスコアが最も低いというのは筆者にも納得がいくが，韓国がタイの次にMASスコアが低く，女性的な国であるというのはどうも合点がいきにくい。

本書は，ここでも同様にMASを用いて，一般

的な規範から家庭、ジェンダー、性、教育、消費行動、職場、政治、さらには宗教までを一貫して説明しようとする。たとえば、男性らしさの強い文化においては、アメリカのフレデリック・ハーツバーグがかつて提唱した「職務充実」、つまり、認められたり、昇進したり、やりがいを感じる機会をより多く提供する仕事こそが人間的な仕事ということになる。他方で女性らしさの強い文化においては、スウェーデンの自動車メーカーで自律的な職場集団によって組み立て作業を実験的に行っていたような、お互いに助け合ったり交流したりする機会を提供することの多い仕事こそが人間的な仕事ということになる。

第4の文化次元が不確実性の回避の強弱であり、これは、不確実性の回避指標 (Uncertainty avoidance index: 以下, UAI) のスコアの大小により示される。UAIは、任意の文化の成員が曖昧な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度を意味しており、スコアが高ければ高いほどそういう状況に対して、より強く脅威を感じるようになる。UAIスコアの高さはギリシア112、ポルトガル104に始まり、シンガポールの8で終わる。アジアの中で最も高いのが日本92、韓国85ということになる。ドイツ語圏のスコアは中より高く、他方でアングロ諸国や北欧諸国は中程度から低いところに分布している。

なお、著者によれば、UAIとリスクの回避とを混同してはならない。不確実性は不安と同様、漠然とした感情であるのに対し、リスクは恐怖と同様、何か特定の出来事が発生する確率として表現することができるものである。

これを異文化との遭遇という点に当てはめると、UAIのスコアの高い文化においては「違うということは危険なことである」という外国人嫌いの心情を表し、逆にUAIスコアの低い文化では「違う場合は興味をそそる」ということになる。外国人嫌いの心情は、UAIスコアの高い日本人の实情によく当てはまるように思われる。ともあれ、本書は、上と同様にUAIを用いて、一般的な規範から家庭、健康、教育、買い物、仕事、組織、動機付け、市民、さらには国家までを一貫して説明しようとする。職場にこれを当てはめてみると、

UAIスコアの高い国では、他の条件を一定とすれば、従業員も経営者も長期勤続を求めると同時に、リストラのストレスも大きく、ワーク・ライフ・バランスを実現するのに苦勞する。また、イギリスのようなUAIスコアの低い文化は根本的なイノベーションに優れているが、他方でそのイノベーションを新たな製品やサービスに発展させるにはかなりの正確さと規則正しさが伴う日本のようなUAIのスコアの高い国に有利に作用する。

第5の文化次元が長期志向—短期志向であり、これは長期志向指標 (Long-term orientation index: 以下, LTO) のスコアの大小で示される。上位4カ国は東アジアの韓国100、台湾93、日本88、中国87である。ドイツも83と高い。これに対し、エジプト7、ガーナ4、プエルトリコ0などが特に低い。総じて中東、アフリカ、中南米で低く、アメリカも低い、アジアで相対的に高い。

本書は、LTOを用いることにより一貫して、家族関係、学業、経済成長、政治、宗教を説明しようとする。たとえば、LTOのスコアが高ければ高いほど中等教育における数学の成績も理科の成績も良く、また同時にLTOのスコアが高いアジアの「ファイブ・ドラゴン」(台湾、韓国、シンガポール、香港、日本)の経済成長率は1970年以降高かった。

最後の第6の文化次元が、放縦—抑制の差である。これは、放縦—抑制指標 (Indulgence versus restraint index: 以下, IVR) のスコアで示される。IVRのスコアが高ければ高いほど放縦的であり、低ければ低いほど抑制的であるということになる。既述の通り、この文化次元は本書の共著者であるマイケル・ミンコフの考案により、新たに追加されたものである。「放縦」とは、人は自分で満足できるように行動し、お金を使い、友人と一緒にあるいは1人でくつろぎ、楽しめるような活動にふけてもよいという考え方であり、他方の「抑制」とは、人の行動はさまざまな社会的な規範や禁忌によって制限され、くつろいで楽しむことや浪費、あるいは道楽はどちらかと言えば悪いことであるという考え方である。

IVRの国別スコアは、中南米諸国で高く放縦的となっており、ベネズエラ100、メキシコ97、

プエルトリコ 90, エルサルバドル 89 などが続く。最も低く抑制的なのは、エジプト 4, パキスタン 0 である。北欧, 北西欧, アングロ諸国などは比較的高く放縱的となっているが、そういう中でドイツ 40 は相対的に低い。フィリピンと日本は 42 でアジアの中では相対的に高めで放縱的となる。

本書は、IVR を用いて一貫して、一般的規範から個人の感情, 健康, 私的関係, 消費者行動, 性, 政治までを説明しようとする。この次元を用いることでたとえば、貧しいはずのフィリピン人 (IVR は 42) が、より豊かな香港市民 (IVR は 17 とアジアで最低) より幸せであるという逆説が説明可能となる。またアメリカ (IVR 68) のような放縱度が高く幸福感の高い文化では接客係が顧客に対して微笑みかけるよう求められるのが普通であるが、たとえばロシア (IVR 20) のような抑制度の強い社会ではそれはうまくいかず、逆に顧客に不信感を与えることもあり得るという。

これまで見てきた文化次元をさまざまに応用して社会現象を縦横に切って見せてくれるのが、第 9 章から第 12 章までの各章である。

国際経営において、他の条件が同じであれば、フランスの組織は権限をより集中させようとし、ドイツの組織は構造化を進めようとし、さらにイギリスの組織は問題が起これば状況に応じて解決策を練った方が良いと考える。これは、上記の権力格差と不確実性の回避における国民文化の違いの故となる。

文化に拘束されているのは組織ばかりではない。組織についての理論も同様に文化に拘束されている。なぜなら理論を著した研究者自身もそれぞれの文化の中で生まれ生活をしているためである。(邦訳 p.287)

権力格差と不確実性の回避における国民文化の違いは、組織と計画にも影響を与える。これは企業が国際化していく場合も例外ではない。本国の影響が色濃く残るのである。動機づけ理論の数々、たとえばエイブラハム・マズロー、デーヴィッド・マクレランド、フレデリック・ハーツバーグ、ダグラス・マクレガーも権力格差と不確実性の回避に関する文化の影響からは逃れられない。以上の

ように、著者によると、組織の合理性は国民文化で決まるということになる。

最後に、組織文化、企業文化についての著者たちの理解を見ておこう。組織文化は主に組織での「慣行」から成っており、価値観に基づく国民文化よりも表層的である。つまり、文化の表層的な現れ方を観察し、現代の世界において文化が似通ってきていると考えるのは、文化の表層的な現れに目を奪われるあまりに、文化の根底にあって「慣行」の意味を決定している価値観の存在を見落としがちな結果である。価値観について行った研究は、現在でもなお国々の違いを鮮やかに示している。(邦訳 pp.326-327)

本書の価値は、地球を覆う多数の国それぞれを 1 つのまとまりのある単位と見立てて、その根底にある価値観 (ある状態の方が他の状態より好ましいと思う傾向) は国ごとに異なり、それぞれ特徴のある国民文化を形成していると論じたところであろう。その国民文化を形成する軸として、6 つの次元がわれわれの知見に加えられた。全般的に世界を見渡す場合の魅力的な視点を大量のデータ分析を通じて示してくれた点が高く評価される。

しかし、この視点からすべてを説明しようとするにはやはり違和感が残る。観察された標本は一部に過ぎず、組織や人間に関する理論的な観察結果には普遍的なものが含まれるがゆえに理論たりうるのであろう。本書が示してくれた視点を一方で持ちながらも、別の視点で社会を観察し、分析していくことが必要であろう。

Geert Hofstede, Gert J. Hofstede and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw Hill, 2010 (岩井八郎・岩井紀子訳『多文化世界——違いを学び未来への道を探る 原書第 3 版』有斐閣, 2013 年)。

1) Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> ed., Sage Publications, 2001.

2) Harzing, Anne-Wil, and Ashly H. Pinnington, *International Human Resource Management*, 4<sup>th</sup> ed., Sage Publications, 2015, p.3.

(しらき・みつひで 早稲田大学政治経済学術院教授)