

## 国民文化と組織文化：Hofstedeは何を測定したのか？\*

—経営学輪講 Hofstede (1991)—

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*.  
New York: McGraw-Hill.

佐藤 悠一†

### 1. はじめに

組織文化とは、それ自体は目に見えないものであり、非常に曖昧とした概念である。それゆえ、概念の定義は研究者によりさまざまであり、いまだに合意がなされていない。

同様に、組織文化の解釈、特定、類型を行ううえでの方法論についても多様なアプローチがとられてきた。大きく分けると、定性的なアプローチと定量的なアプローチに分けられる。前者は、主にインタビューや観察をもとに組織文化の「強さ」や特徴を記述する方法であり、組織文化論の嚆矢とも言える『シンボリック・マネジャー』(Deal & Kennedy, 1982) や『エクセレント・カンパニー』(Peters & Waterman, 1982) などが挙げられる。後者は、主に質問紙法による調査を行い、統計的手法を用いて組織文化の「強さ」や特徴を測定する方法であり、『企業文化が高業績を生む』(Kotter & Heskett, 1992) などが挙げられる。

このような分類において、定量的なアプローチとして、因子分析を用いて文化の次元を

---

\* この経営学輪講は Hofstede (1991) の解説と評論を佐藤が行ったものです。当該文献の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。したがって、本稿を引用される場合には、「佐藤 (2008) によれば、Hofstede (1991) は……。」あるいは「Hofstede (1991) は…… (佐藤, 2008)。」のように明記されることを推奨いたします。

† 東京大学大学院経済学研究科 ee086040@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp

導出するという手法をとった代表的な研究が、Hofstede の一連の研究である。Hofstede は、『経営文化の国際比較』において、IBM 社における 40 カ国 11 万人の従業員の価値観を比較することで、仕事に関連する国民文化の差異を求め、四つの文化次元を明らかにした (Hofstede, 1980)。この研究は国民文化の国際比較を行ったものであるが、Hofstede はさらに組織文化の比較研究へと領域を広げ、オランダとデンマークの 20 の組織を調査し、組織文化を規定する慣行に関する六つの文化次元を明らかにした (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990)。これらの一連の研究をまとめたものが、本稿で検討する『多文化世界』(Hofstede, 1991) である。

Hofstede の研究は、組織文化論だけでなく国際経営論の分野にもまたがり、その後の多くの研究に強い影響を及ぼしている。Hofstede の研究を引用している論文のメタ分析を行った Sondergaard (1994) によると、1980 年から 1993 年 9 月までの間に Hofstede の四つの文化次元を引用した論文は 1,036 件あり、きわめて高い被引用数となっている。また、同期間に四つの文化次元を追試した研究は 61 件、文脈は異なるものの四つの次元を適用しようとした研究は 274 件であったという。Hofstede et al. (1990) も、2008 年 8 月末時点での社会科学引用指標 (Social Science Citation Index: SSCI) が 291 件と、Hofstede の文化研究は、国民文化、組織文化双方の領域で強い影響を与えてきた。

しかし他の研究同様に、Hofstede の研究を捉える際には、Hofstede が文化という概念をどう定義、解釈し、どのような方法で文化を測定したかを理解する必要がある。本稿では、Hofstede の研究の前提となっている文化の概念や方法論を中心に、検討を行う。

## 2. Hofstede の一連の研究

Hofstede (1991) は、以下の三つの研究を中心に構成されている。

研究 1 : IBM 支社における従業員の価値観を比較した国民文化研究 (Hofstede, 1980)

研究 2 : 中国的な価値観をもとにした質問による国民文化研究 (Chinese Culture Connection, 1987; Hofstede & Bond, 1988)

研究 3 : オランダとデンマークの 20 の組織における組織文化研究 (Hofstede et al., 1990)

### IBM 調査による国民文化の四つの次元

IBM 調査は、1967 年から 1973 年にかけて行われた。40 カ国の IBM 支社に勤務する従

業員に対して仕事上の態度や価値に関する質問票調査を実施し、11 万人から回答が得られた。個々の従業員の回答は、平均値あるいは特定の選択肢を選んだ回答者のパーセンテージとして各国のスコアにまとめられ、この各国のスコアをもとに国民文化に関する四つの次元が提示された。その後の調査では、さらに 13 の国・地域の回答が加えられ、Hofstede (1991) ではその結果をもとに分析を行っている。

### (1)権力格差

権力格差とは、「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態を予期し、受け入れている程度」(Hofstede, 1991, p. 28) を意味する。ラテン系諸国とアジア、アフリカ諸国は権力格差の値が高く、アメリカ、イギリスやラテン系以外のヨーロッパ諸国の値は低い。日本は中位よりやや下である。

### (2)個人主義(対集団主義)

この次元は、個人が集団に統合されている程度を表す次元であり、個人主義社会では、個人と個人の結びつきはゆるやかで、個人の利害が集団の利害よりも優先される。一方集団主義社会では、個人は結びつきの強い内集団 (ingroup) に統合され、集団の利害が個人の利害よりも優先される。個人主義の次元は、権力格差の次元と負の相関関係にあり、一部の例外を除いて権力格差の大きい国ほど集団主義的、小さい国ほど個人主義的である。

### (3)男性らしさ

Hofstede は、性別役割という言葉を用いて、自己主張と競争という男性的な社会的役割と配慮や環境志向の強い女性的な役割を区別している。IBM 調査では、この次元に関してのみ男性社員と女性社員のスコアの間に一貫した差異が認められている。男性らしい社会ではその差異は大きい、すなわち男女の性別役割がはっきりしている。一方、女性らしい社会ではその差異が小さい、すなわち男女の性別役割は重なり合っている。IBM 調査では、日本はもっとも男性らしい国であるという結果が出た。

### (4)不確実性の回避

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」(Hofstede, 1991, p. 113) と定義される。不確実性の回避が高い国では、法や規則が重んじられ、安全欲求が強い傾向にある。一方不確実性の回避が低い国では、法や規則は少なく、達成欲求が強い。IBM 調査では、日本は 7 番目に不確実性の回避が高いという結果が出た。

### 中国調査(Chinese Value Survey: CVS)による 5 番目の次元

IBM 調査では国民文化の四つの次元が得られたが、Hofstede は IBM 調査が西洋的なバイアスを受けていると考えた。そこで、意図的に非西洋的なバイアスを組み込んだ調査が行われた。それが中国的価値調査 (Chinese Value Survey: CVS) である。CVS は、中国人にとって基本的な価値を中心とした 40 項目の質問からなる調査であり、23 カ国 100 人の大学生を対象に実施された。

その結果、IBM 調査で提示された権力格差、個人主義、男性らしさの三つの次元に近い次元が発見された。さらに、「儒教的ダイナミズム」と名づけられた 5 番目の次元が現れた。この次元は、日常生活における長期志向と短期志向に関するものである。ただし、IBM 調査の第 4 の次元であった不確実性の回避は、CVS では発見できなかった。

### IRIC プロジェクトによる組織文化の六つの次元

Hofstede は、IBM 調査は「IBM の企業文化についてはなんら直接的な情報を提供していない」(Hofstede, 1991, p. 181) としたうえで、組織文化を測るためにはひとつの国にある、すなわち同じ国民文化を有する多くの異なる企業を調査しなければならないと考えた。そこで行われたのが、IRIC プロジェクトと呼ばれる組織文化研究である。

IRIC プロジェクトでは、オランダとデンマークそれぞれ五つの組織からなる合計 10 の組織について、その 20 の部門を対象として質問票調査が実施された。Hofstede は、国家レベルでの文化の違いは価値観 (value) の違いによるものであるのに対し、組織レベルでの文化の違いは、ほとんどが価値観よりも慣行 (practice) の違いから生じていると考えた。そこで、質問票には IBM 調査でも使用された価値観に関する質問項目の他に、慣行に関する質問項目が追加された。各部門のサンプルは、管理職、大学卒の非管理職、高卒までの非管理職がそれぞれ 25 人ずつの 75 人からなり、個々の回答者の回答を部門ごとにまとめてスコアを算出している。

分析の結果、Hofstede の仮説通り、価値観については 20 の部門間であまり違いが見られなかった一方、慣行には大きな違いが認められた。そして、新たに慣行に関する六つの次元が見出された。

#### (a) 過程重視 vs 結果重視

手段への関心 (過程重視) と目標への関心 (結果重視) を両極とする次元であり、結果

重視志向は Peters & Waterman (1982) の「行動重視」にも対応している。

**(b)社員重視 vs 仕事重視**

人間への関心（社員重視）と仕事への関心（仕事重視）を両極とする次元である。

**(c)帰属意識 vs 専門意識**

社員が自身の存在理由を組織に求めているか（帰属意識）、それぞれの職種に見出しているか（専門意識）を両極とする次元である。

**(d)開放的システム vs 閉鎖的システム**

新入社員や外部の人間に対して開放的であるか、閉鎖的であるかを両極とする次元であり、この次元のみ国民性と関連している。

**(e)タイト・コントロール vs ルース・コントロール**

公式な規則や手続きを重視するか（タイト）しないか（ルース）を両極とする次元である。


**(f)規範的 vs 現実主義的**

結果よりも規則や手続きの遵守を大切にするか（規範的）、正しい手続きに従うよりも結果や顧客のニーズを満たすことを大切にするか（現実主義的）を両極とする次元であり、後者は Peters & Waterman (1982) の「顧客への密着」にも対応している。

**Hofstede の文化観**

以上のように、綿密な手続きを踏みつつ非常に大規模な定量調査を行い、国民文化および組織文化の国際比較を実現したという点で、Hofstede の研究は他の追随を許さない偉業と言える。ただし、他の研究同様に、Hofstede の研究を解釈する際にも、Hofstede がどのように国民文化、組織文化を定義し、捉えているのかという文化観を理解する必要がある。

Hofstede は、コンピュータにプログラムが組み込まれている様子にたとえて、考え方、感じ方、行動のパターンすなわち文化を「メンタル・プログラム」あるいは「ソフトウェア・オブ・ザ・マインド」と呼んでいる (Hofstede, 1991, p. 4)。彼の定義では、文化とは「ひとつの人間集団の成員を他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング」である。

そして、そのように定義される文化はいくつかの形を通して現れるとし、「たまねぎ型モデル (onion diagram)」を提示している (Hofstede, 1991, Figure 1.2)。表面から順に、シンボル、ヒーロー、儀礼、そして最も深層にある価値観という4層からなるモデルである。そして、 を慣行と名づけ、価値観とは明確に区別している。文化のコ

アである価値観は観察不可能だが、シンボルやヒーロー、儀礼は慣行という形で人々の目に触れうるということである。

そのうえで、Hofstede は国民文化と組織文化はレベルの違う現象であると論じている。国民文化の違いは価値観に現れるが、組織文化の違いは価値観よりも慣行に現れる。なぜなら、国民文化は人間が幼い頃から家庭や学校といった社会化の場を経てプログラムとして組み込まれるのに対し、組織文化は職場での社会化を通じて学習されるもので、たいていの人間は成人してから職につくからである。

このような Hofstede の文化観は、Peters & Waterman (1982) をはじめとする多くの組織文化論の主張とは異なる。多くの場合、組織文化は組織の構成員の間に共有された価値観を中核とみなしている。しかし、Hofstede によれば、組織文化の中核はあくまで毎日の慣行についての見方が共有されていることであり、構成員の価値観は、どの組織のメンバーであるかよりも社員の国籍、年齢、学歴などを基準にして見る方が違いが大きい。

### 3. Hofstede が置く「見えない仮定」

Hofstede を痛烈に批判した McSweeney (2002) などの主張から、Hofstede の文化観を踏まえ、国民文化比較および組織文化比較において彼がとった手法をまとめると、次のようになる。

文化には、国家レベルでの違い（国民文化）、職業レベルでの違い（職業文化）、組織レベルでの違い（組織文化）がある。国民文化の違いを測定する場合、国民文化だけが異なり、他はすべて等しい文化を持つサンプル間の比較を行えば良い。すなわち、国民文化を  $NC$ 、職業文化を  $OcC$ 、組織文化  $OrC$  とするとき、

$$(NC_1 + OrC + OcC) - (NC_2 + OrC + OcC) = NC_1 - NC_2$$

となれば、国民文化の差を測定することが可能になる。Hofstede は、IBM 社の従業員は国籍以外すべて同じ文化を有しているとして、IBM 社をサンプルに選んだ。

組織文化の違いを測定する場合も同様の考え方にもとづいている。すなわち、

$$(NC + OcC + OrC_1) - (NC + OcC + OrC_2) = OrC_1 - OrC_2$$

となれば、組織文化の差を測定できる。

しかし、このような測定を行うためには、次の仮定を満たしている必要がある。

IBM 社の従業員がその国の国民文化を体現する代表性をもったサンプルである  
IBM 社の従業員は単一の職業文化、組織文化を有している  
国民文化、職業文化、組織文化は互いに独立しており、相互に作用しない

まず、 の仮定が成り立たないと、そもそも測ろうとしている国民文化自体が正確なものではないため、その差も正確なものとは言えない。 が成り立つとしても、 が成り立たなければ、上記の測定式が成立せず国民文化を測定することができない。さらに、上記の測定式は暗に を仮定しており、また実際に Hofstede は国民文化と組織文化を明確に分けて論じている。しかし、実際にはいずれの仮定も成り立たないと考えられる。以下 3 点について順に検討する。

### IBM 従業員のサンプルとしての代表性

まず、Hofstede の分析結果を見ると、IBM 従業員が一国の国民文化を代表できていないことが分かる。たとえば、日本は男性らしさの次元において 53 位中 1 位と、最も男性らしい国民文化をもつとされている。これは、日本が収入や昇進を重視し、上司との関係や協働をあまり重視しないという傾向の強さを示している。しかし、世間一般の常識として、果たしてこの結果に同意できるだろうか。日本 IBM の従業員が男性らしい価値観を持っていたとしても、それが一般的な日本人を代表しているとは言いがたい。

また、藤田 (1999) によると、Hofstede が米国 IBM における不確実性の回避 (UAI) スコアを計算ミスしており、Hofstede の記載では 46 であるが、実際には 61 であることが分かった。Hofstede は、米国を不確実性の回避が弱い国として解釈を加えているが、もし米国 IBM が米国の国民文化を代表しているとすれば、Hofstede は事実誤認をしていることになる。Hofstede が計算ミスに気がつかなかったのは、間違った米国 IBM のスコアが自身の解釈に近く、都合の良いものだったからであると想像できる。そうすると、米国 IBM は米国の国民文化を代表しているとは言いがたい。

以上から、IBM の従業員がサンプルとしての代表性をもっていないと言える。他にも、それぞれの国の現地人から見ると、各国のスコアおよびその解釈において違和感が残る部分も多いのではないかと考えられる。Hofstede は、定量分析に加えて豊富な事例を散りばめ、説得力をもたせようとしている。しかし、意地悪な見方をすればデータに都合の良い話だけを引用しているとも、ややもすると「こじつけ」話に過ぎない (高橋, 2003) とも言えるのではないだろうか。

### IBMにおける下位文化の存在

次に、<sup>1)</sup> についての検討を行う。下位文化について、Hofstede は自身の主張を矛盾させてしまっている。IBM 調査において、Hofstede は IBM において下位文化は存在しないことを前提としていた。そうでなければ国民文化を測定しえなかったからである。

しかし、後の記述において、Hofstede 自身が組織にはきわめて多様な下位文化が存在することを認めており (Hofstede, 1991, p. 198)、仮定とは矛盾している。そもそも、各国における IBM という企業の位置づけがまったく同じであるというのは考えづらい。Hofstede が『経営文化の国際比較』を出版して以後、組織文化論では「下位文化は存在する」という立場が一般的となっており、一国内で展開する組織においても部門間での下位文化の差が見られる。ましてや、多国籍に展開する大企業である IBM 社の組織文化が一枚岩であるとは考えにくい。

### 国民文化、職業文化、組織文化の関係

最後に、<sup>2)</sup> についての検討を行う。Hofstede の文化観では、国民文化と職業文化、組織文化は明確に切り離される概念であり、だからこその他の二つをコントロールすることで、残りのひとつを測定できるという考え方である。

しかし、実際に人々がこれらの文化を厳密に分けて身につけているとは考えがたい。Hofstede は、国民文化は価値観の違いに現れ、組織文化は慣行の違いに現れるとしているが、その根拠はきわめて曖昧なものである。Hofstede によれば、IRIC プロジェクトにおいて、「20 部門間での慣行に関する 18 項目のスコアのばらつき」が、「20 部門間での価値観に関する 10 項目のスコアのばらつき」よりもほぼ 2 倍大きいこと、「IBM 調査の 10 カ国間での価値観に関する 10 項目のスコアのばらつき」の方が、「IRIC プロジェクトの 20 部門間での価値観に関する 10 項目のスコアのばらつき」よりも非常に大きいことが、主張の根拠となっている (Hofstede et al., 1990, Table 1)。しかし、「IBM 調査の 10 カ国間での慣行に関する 18 項目のスコアのばらつき」が明らかでないため、この Table 1 からは Hofstede の主張を導くことはできないのではないか。

また、Hofstede は組織レベルでの慣行の違いをもたらす要因については触れていない。「たまねぎ型モデル」から考えれば、慣行の違いをもたらすものは、そのコアである価値観と考えるのが妥当だろう。文化は慣行のみだけで成り立つことはありえず、コアとしての価値観を必要とするのであれば、組織文化にも価値観があると考えべきではないか。



実際に、IRIC プロジェクトでは組織レベルでも価値観の違いが明らかになっており (Hofstede, 1991, p. 193)、組織文化が慣行として現れるだけではないと考える方がよさそうである。

Hofstede は、人々は幼少の頃にプログラムされた国民文化が価値観として深く根付いているため、組織文化の価値観があるとしても人々には根付かないと考えているのだろう。しかし、パラダイムがシフトするように、人々の心の中にある価値観も、時が経つにつれ変化しうるものであると考える方が現実的ではないだろうか。

この点は、Hofstede 自身が第 9 章で強調している「文化変容 (acculturation)」とも関連する。Hofstede は、なじみのない文化的環境に足を踏み入れた人々は「カルチャーショック」に陥るが、その後現地に適応していき、最終的にはもとの文化的環境以上に現在の文化的環境に適応することもあると述べている。つまり、Hofstede 自身が成人してから価値観の変容が起こることを認めているのであり、この論理展開は組織文化に関する自身の主張と矛盾している。

#### 4. Hofstede の再解釈

では、以上のような Hofstede の研究のもつ論理的な弱さを踏まえ、どのように解釈すればよいだろうか。

まず、国民文化と組織文化は明確に切り離されるものではなく、どちらも同じレベルにあり互いに関連するものであると考えるのが妥当であろう。そのうえで、高橋 (2003) が主張するように、IBM 調査は実は国民文化についての調査ではなく、企業には文化があり、同じ企業内でも本社の組織文化と現地支社の組織文化には差異が見られた、と解釈する方がよいのではないか。

『多文化世界』には、IBM 調査で比較した国民文化と、IRIC プロジェクトで比較した組織文化を、何とか一貫性のある論理で結びつけようという Hofstede の努力が垣間見られる。「たまねぎ型モデル」も、『経営文化の国際比較』時点では提示されておらず『多文化世界』で付け加えられた、言わば後付けの概念である。そのために、一連の研究を比較すると本稿で述べたような論理的な矛盾が生じてしまう。むしろ、Hofstede は一貫して組織文化を測定していたと捉える方が、一連の研究はよりじっくりくるのではないか。

また、そのように解釈するとしても、Hofstede のデータは割り引いて捉える必要がある

だろう。前述の通り、藤田 (1999) が指摘した米国 IBM スコアの計算ミスもあるが、それ以外にもデータの信頼性が疑われる点がいくつかある。

たとえば、藤田・高橋 (2002) は、Hofstede のような因子分析の使い方はすべきでない」と指摘している。因子分析自体に不安定さがあり、オリジナルのデータでうまくいったものが、別のデータではうまくいかないということがありうるためである。実際に藤田 (2000) が行った Hofstede の追試では、国民文化の差はほとんどなかったという結果が出た。

このようなデータの頑健性の低さは、Hofstede 自身の研究にも現れている。まず、IBM 調査で提示された四つの次元のうち、不確実性の回避は CVS では現れておらず、「四つ (五つ) の文化次元」は普遍的な概念とは言えない。また、藤田・高橋 (2002) によれば、『経営文化の国際比較』出版後に追加された 13 の国・地域のスコアは固まって分布する傾向が見られるという。

データそのものの値も疑わしいが、データの解釈についても懐疑的にならざるをえない。Hofstede は四つの文化次元を用いて二軸での各国のプロットを行っているが (Hofstede, 1991, Figures 3.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 6.1)、それぞれの図における基準線、およびクラスターを分類する囲み線の引き方は、恣意的であると感じざるをえない。特に Figure 6.1 は、「暗黙の組織モデル (implicit model of organizations)」として、Mintzberg の五つの組織形態と整合的であることを示すような線引きを恣意的に行ったのではないかと想像できる (しかも実際には、米国 IBM のスコアが間違っているため、Figure 6.1 の分布も正しくない)。

以上、Hofstede の研究を文化という概念の捉え方、方法論の両方にわたり検討してきた。その結果言えるのは、Hofstede は国民文化と組織文化の線引きにこだわり、その議論を厳密にしようとしたため、かえってフレームワークを複雑化させてしまい、結局何を測定したかったのかが曖昧になってしまったということである。そもそも、文化という概念そのものが目に見えるわけではなく、形成されるプロセスも客観的に明らかにしづらい性質であるため、それをさらに国民文化、職業文化、組織文化と分けること自体に限界があると言えるだろう。なぜなら、もし国民文化と組織文化を厳密に線引きして議論をしようとするのであれば、測定された文化が本当にその国家、あるいはその組織固有の特徴によりもたらされたものであることを証明しなければならないからである。価値観のレベルでの文化は、本人にとっても無意識のうちに形成される傾向にあるため、より調査が難しくなる。

したがって、少なくとも経営学の領域で、組織の競争力の源泉として、あるいは組織行

働きの要因として文化を扱う限りにおいては、厳密な線引きにこだわるのではなく、国民文化の要素も含めて対象とする組織の組織文化と捉えるべきだろう。純粹に国民文化を測定するのであれば、仕事に関連した価値 (work-related values) で測定すべきではない。もちろん、仕事に関連した価値の中にも国民性が内在することは否めないが、高橋 (2003) が主張するように、時には国民性を乗り越えるような強い組織文化が生まれる、とする方が組織内の文化をより適切に捉えることができるだろう。

もっとも、以上を踏まえ割り引いて解釈するとしてもなお、Hofstede の一連の研究は組織文化論にきわめて重要な貢献をしたと言える。このような非常に大規模な定量的研究は、いまだに誰もなしえていない偉業である。しかも、それが組織文化論が流行する前の1980年に発表されているという点は、Hofstede のアイデアの独自性を強調している。冒頭に述べた通り、Hofstede の文化次元や測定手法は、その後数多くの研究者の模範として位置づけられてきた。また、グローバル化が進み多文化が交錯する現在に対して与える実践的なインプリケーションの豊富さも、他の研究にはない貢献であると言える。文化決定論に陥ることは避けなければならないが、経営学において国民文化、組織文化が重要なファクターであるという点を広く知らしめたという点を以て、Hofstede の一連の研究を評価すべきであろう。

## 参考文献

- The Chinese Culture Connection. (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143–164.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley Longman. 邦訳, T. ディール, A. ケネディー (1983) 『シンボリック・マネジャー』城山三郎 訳. 新潮社.
- 藤田英樹 (1999) 「国民文化の比較の可能性」高橋伸夫 編著 『生存と多様性：エコロジカル・アプローチ』(10章). 白桃書房.
- 藤田英樹 (2000) 「Hofstede モデルの再検討—多国籍企業の組織文化調査にもとづいて」『国際ビジネス研究学会年報』6, 171–187.
- 藤田英樹, 高橋伸夫 (2002) 「日本企業における終身コミットメント」柳井晴夫, 岡太彬訓, 繁樹算男, 高木廣文, 岩崎学 編著 『多変量解析実例ハンドブック』(pp. 482–493). 朝倉書店.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage. 邦訳, G. ホフステード (1984) 『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』万成博, 安藤文四郎 監訳. 産業能率大学出版部.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill. 邦訳, G. ホフステード (1995) 『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』岩井紀子, 岩井八郎 訳. 有斐閣.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic-growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across 20 cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Kotter, J., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press. 邦訳, J. P. コッター, J. L. ヘスケット (1994) 『企業文化が高業績を生む』梅津祐良 訳. ダイヤモンド社.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith—a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harpers and Row. 邦訳, T. ピーターズ, R. ウォーターマン (1983) 『エクセレント・カンパニー』大前研一 訳. 講談社.
- Sondergaard, M. (1994). Hofstede consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 447–456.
- 高橋伸夫 (2003) 『経営の再生 戦略の時代・組織の時代』(新版), 有斐閣.

**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 7巻11号** 2008年11月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>