

## 世界44ヶ国のビジネス文化に関する定量分析（下）

### －社会的価値観と社会経済的要因の相関分析と検証－

安 達 明 久

## Quantitative Analysis of the World 44 Countries of the Business Culture - Correlation Analysis between Business Culture and Socio-Economic Factors -

Akihisa ADACHI

### 要 旨

本研究は、世界44ヶ国（香港、台湾の2地域を含む。以下同じ）を対象に、各国のビジネス活動に関する文化的な特徴を、Geert H. Hofstedeらが提唱した諸類型に基づいて9つの「社会的価値観」として整理した上で、各国のこれらビジネス文化の特徴がどのような「社会経済的要因」（自然条件、人種宗教、政治、経済社会の計4区分56要因を設定）と関連しているかについて、定量データに基づく科学的分析により明らかにすることを目的としている。主要な結論は、次の2点である。

- ① 9つの社会的価値観のうち、「権威/平等」「個人/集団」「安定/リスク」「長期/短期」「現世/禁欲」「コンテキスト高/低」「実力/現状」「普遍/個別」の8つの価値観については、「キリスト教（プロテスタント）」「アングロサクソン」「モンゴロイド」「軍事政権」「高齢人口比率」「女性議員比率」など計29個の社会経済的要因との有意な相関が確認された。
- ② 他方、社会的価値観のうち「競争/協調」については、幾つかの有意性を持つ社会経済的要因を抽出できたものの、全体として十分な相関をもつ要因群を抽出するには至らなかった。

ビジネス文化の国際比較に関する研究は、個人の経験や業務上の体験に基づくものが多い。本研究の特徴は、上記の様な「定量的統計的」な分析結果に基づいて、特定の「社会的価値観」（例 権威志向か平等志向か）が、どのような「社会経済的要因」（例 アングロサクソン）と強く結びついているかについて、これら既存の経験等に基づく知見の妥当性を科学的に検証した点にある。さらに、調査対象とした44ヶ国について、当該国の「社会的価値観」と「社会経済的要因」の関係を簡易に分析するための「具体的分析ツール」を構築した点も、本研究の特徴となっている。

**キーワード：**ビジネス文化、国際比較、定量分析、価値観、社会経済的要因

### Abstract

Based on the nine types of business cultures developed by G. Hofstede et al., this paper is intended to reveal what kinds of business cultures of the 44 countries have close relationships with any kinds of “socio-economic factors” (56 factors with four categories, i.e. “Natural conditions”, “Race and Religion”, “Politics”, and “Economics and Social”). In order to conduct the study, we have undertaken the multiple correlation analysis based on the quantitative data. The conclusions include the following two points.

- ① The eight dimensions of the business cultures, that is, “Power distance”, “Individualism vs. Collectivism”, “Uncertainty avoidance”, “Long-term vs. Short-term”, “Indulgence vs. Restraint”, “High context vs. Low context”, “Achievement vs. Ascription”, and “Universalism vs. Particularism”, have significant correlations with the 29 socio-economic factors, such as “Christian (Protestant)”, “Anglo-Saxon”, “Mongoloid”, “Military Regime”, “Elderly Population Ratio”, “Ratio of Female Member of Parliament”, and so on.
- ② No significant correlations have been found with the socio-economic factors so long as “Masculinity vs.

Femininity” is concerned.

The significant features of this study would be the following two points.

- ① Based on the scientific and quantitative approaches, we have found that the strong relations exist between certain socio-economic factors and eight dimensions of business cultures. So far, these relations are explained in empirical and qualitative ways.
- ② In addition, we have constructed the excel program to analyze a particular country among the 44 countries. This program has been developed to reveal which socio-economic factors have strong relationships with certain types of business cultures in the country

**Keywords:** business culture, international comparative analysis, multiple correlation analysis , socio-economic factors

(目次)

はじめに

1. 本研究の概要—背景・趣旨、先行研究、目的・特徴
2. 分析作業—対象国、社会的価値観、社会経済的要因、分析手法
3. 分析結果と妥当性の検証
4. まとめ

\* 1. 2. は前号掲載済み

(はじめに)

本論文は、平成 26 年度・平成 27 年度に採択を受けた常葉大学共同研究助成事業「日米東南アジア諸国のビジネス文化に関する比較研究」において、安達が担当したビジネス文化の定量的国際比較の研究成果を、前号および本号の 2 回に分けて掲載公表するものである。

本稿の執筆はすべて安達が行っており、文責は安達が負うものであるが、研究過程においては、共同研究者である常葉大学経営学部の山本隆三教授、鶴谷千寿准教授から大変貴重なアドバイスや示唆が呈され本研究の重要な要素となっていることを明記するとともに、本件研究を資金面等から支援して頂いた各方面の方々に対しても、心から謝意を表する次第である。

(本文) — 前号からの続き

### 3. 分析結果と妥当性の検証

前号に記載した様な手順に基づいて行った分析の結果を整理すれば、次の通りである。

(1) 基礎データの収集整理、および国別の特性の整理

分析対象 44 ヶ国に関する「社会的価値観」「社会経済的要因」の特性を整理した結果は、別表 3 (前号掲載済み)

の通りである。

(2) 社会的価値観と社会経済的要因の相関

9 つの社会的価値観のうち、「権威 / 平等」「個人 / 集団」「安定 / リスク」「長期 / 短期」「現世 / 禁欲」「コンテクスト高 / 低」「実力 / 現状」「普遍 / 個別」の 8 つの価値観については、「キリスト教 (プロテスタント)」「アングロサクソン」「モンゴロイド」など計 28 個の社会経済的要因との有意な相関 (自由度調整後  $R^2$ : 0.5 以上) が確認された。他方、社会的価値観のうち「競争 / 協調」については、「アングロサクソン系」など 3 つの項目については、一定の有意性をもつことが確認できたものの、全体としては十分な説明力を持つ社会経済的要因群は特定できなかった (自由度調整後決定係数  $R^2$ : 0.28)。

これら 3 つの項目を含め、抽出された社会経済的要因は、次の計 29 個であり、各社会的価値観との対応関係を整理して示したものが表 2 である。項目の設定方法により左右される点もあるが、自然条件、人種宗教、政治といった「非経済的要因」が 20 項目抽出されており、抽出項目全体に対しては、個数では 73% (9 項目の社会的価値観全体での累計抽出要因数全体に対する割合)、標準偏回帰係数<sup>19)</sup> の絶対値のベースでは 88% のウェイトを占めている。

(抽出された社会経済的要因)

- ・自然条件 1 項目 (累計 1 項目): 最低気温
  - ・人種宗教 13 項目 (累計 30 項目): 人種 (全 7 区分)、キリスト教 (プロテスタント) 他
  - ・政治 6 項目 (累計 12 項目): 社会主義、軍事政権、旧植民地 (全 3 区分) 他
  - ・経済社会 9 項目 (累計 16 項目): OECD 加盟、GDP、大学進学率 他
- 計 29 項目 (累計 58 項目)

(注) 累計値は、重複を含む抽出数である。

表 2 「社会的価値観」と抽出された「社会経済的要因」の対応関係

		社会的価値観①(Hofstede)						社会的価値観②(Hall他)			(参考)
		①権威／平等	②個人／集団	③競争／協調	④安定／リスク	⑤長期／短期	⑥現世／禁欲	⑦コンテクスト高／低	⑧実力／現状	⑨普遍／個別	絶対値計
①自然	最低気温					△ 0.98					0.98
②人種 宗教	スラブ系								△ 2.95		2.95
	アラブペルシャ系							△ 3.55			3.55
	ラテン系					△ 2.93		△ 4.10		1.79	8.82
	アングロサクソン系		4.14	3.02	△ 2.54		2.74		2.86		15.30
	ゲルマン系							△ 3.22			3.22
	モンゴロイド系	4.88	△ 1.83		△ 7.65	3.57					17.93
	キリスト教(カソリック)		0.33								0.33
	キリスト教(カ+東方系)	0.70					△ 0.22		△ 0.44		1.36
	キリスト教(プロテス)		0.43	△ 0.66	△ 0.70	△ 0.28					2.07
	ユダヤ教						0.43				0.43
	イスラム教	0.67							△ 0.61		1.28
	ヒンズー教	0.31			△ 0.47					△ 0.27	1.05
仏教等(含道教儒教)							0.33			0.33	
③政治	社会主義(旧現)	2.37					△ 3.74	3.95			10.07
	軍事政権(旧現)		△ 1.71		2.62		△ 1.61	2.32		△ 3.29	11.55
	旧植民地(米英蘭)						△ 1.69				1.69
	旧植民地(スペイン等)		△ 2.13								2.13
	旧植民地(仏スペイン等)						5.03				5.03
	報道規制(高/低)							△ 0.71			0.71
④経済 社会	GDP(2013年)			0.03							0.03
	1人当たりGDP							0.01			0.01
	OECD加盟国	△ 2.59	2.11				1.42			2.00	8.11
	人口密度					0.16		△ 0.09			0.26
	高齢人口比率				0.80	0.92					1.72
	都市人口比率							0.49			0.49
	大学進学率					△ 0.63					0.63
	女性議員比率				△ 0.51		0.46				0.97
最大民族構成比							△ 0.34	△ 0.20		0.54	
自由度調整後 R2	0.74	0.72	0.28	0.74	0.76	0.81	0.57	0.81	0.81	総合計 103.53	

(注) 数値は、各社会的価値観に対尾する当該要因の標準偏回帰係数である。正の値は、社会的価値観「○○/●●」の○○の傾向との相関の強さ、負の値は●●の傾向との相関の強さの程度を示している。9ヶの社会的価値観の数値を「△100~+100」で分布するよう本研究では工夫していることなど、横方向での数値の大小の比較も有効であり、参考欄にその合計値を記載。

### (3) 社会経済的要因の特徴と妥当性の検証<sup>20)</sup>

抽出された社会経済的要因 29 個について、各要因がどの様に社会的価値観に相関しているかを整理すれば、下記の通りである。特に、人種(全6項目)、宗教(キリスト教(プロテスタント))、政治(社会主義国ほか、計4項目)、経済(OECD加盟国)の計12項目については、標準偏回帰係数の合計絶対値が2.0を超えており、強い説明力を持つことが明らかとなった。

- ① 自然条件 : 抽出された要因は、「最低気温」1項目のみであり、関連する社会的価値観も「長期/短期」の1項目のみとなっている。
- ② 人種 : 本項目群においては、アングロサクソン系など6つの項目を設定したが、6項目全てが有意性のある項目として抽出された。さらに、これら6項目の各標準偏回帰係数の絶対値は、全て2.0を超えており社会的価値観と高い関連性を持つことが特徴となっており、特に、「アングロサクソン」、「モンゴロイド」の2項目は多くの社会的価値観と高い関連性をもつことが判明した。例えば「アングロサクソン」系の国(英国、米国など)においては、集団よりも「個人」を重視し、「リスク」を積極的に

負担し「競争」を行い、「実力」に基づいた「現世」での成果を求める傾向が強い。逆に、「モンゴロイド」系の国(日本、中国など)は、「権威」に従順で「安定」「長期」の指向が強く、個人よりも「集団」を重視する傾向があることが明らかとなった。また、「ラテン」系の国(フランス、スペイン、その旧植民地など)においては、「普遍」的なルールを重んじるが、「短期」志向が強く、「低コンテクスト」で感情表現が豊かである点が特徴となっている。「低コンテクスト」である点は、「ゲルマン」系の国(ドイツなど)も同様の傾向を持っている。これらの諸点は、旧来から経験的に指摘されて来たことと整合的である<sup>21)</sup>。

- ③ 宗教 : 本項目群は、各国毎の宗教に関する人口構成比を表す指標であり、キリスト教(3区分)、イスラム教など計7項目を設定した。結果としては、ユダヤ教を含む全ての項目が何らかの社会的価値観と有意性を持つ項目として抽出されたが、各標準偏回帰係数はいずれも1.0を下回っており、社会的価値観との関係性は比較的低いことが示されている。具体的には、キリスト教については、「個人」志向

の点で宗派を超えた共通点があるものの、「キリスト教(カソリック)」「キリスト教(カソリック+東方教会)」は、「権威」「禁欲」「現状」の3つの社会的価値観と関係がある一方で、「キリスト教(プロテスタント)」は、「協調」「リスク」「短期」との関係があり、両者が大きく異なる特性を有していることが示されている。また、「イスラム教」は、「権威」「現状」と関係があり、「ヒンズー教」は「権威」「リスク」「個別」と、また「仏教等」は「高コンテクスト」と一定の関係があることが明らかになった。これらの諸点は、我々の一般的な印象や橋爪大三郎(2006)などの記載ともほぼ一致しているように思われる<sup>22)</sup>。

- ④ **政治** : 本項目群では、現時点において「自由主義国」「立憲君主国」に該当するか、現時点または過去(1800年以降)の一定期間「社会主義国」「軍事政権」「旧植民地(3区分)」に該当するか否かについて、各項目毎に複数選択可の前提で全44ヶ国の分類を行い、また、「報道規制(高/低)」「腐敗清廉度(高/低)」の2項目を付加し、計11項目を設定した。分析の結果、「社会主義国」「軍事政権国」「旧植民地(3区分)」「報道規制」の計6項目が抽出された。具体的には、「社会主義」「軍事政権国」を経験している国では、共に「禁欲」「高コンテクスト」の点で共通した強い傾向があり、さらには「社会主義国」では「権威」の傾向が、「軍事政権国」は「集団」「安定」「個別」の特徴が強いこと、また、ポルトガル・スペイン・フランスのラテン系「旧植民地」においては、「集団」「現世」という社会的価値観が強い傾向にあることが明らかになった。これらの諸点についても、我々の一般的な印象とほぼ一致していると言えよう<sup>23)</sup>。また、英米蘭のプロテスタント系のキリスト教国が支配した「植民地(英米蘭)」においては、「禁欲」の傾向が強い点も、前述の③の結果と整合的な内容となっている。なお、「報道規制」については、規制が高い国ほど、逆に感情面の表現が豊富であり「低コンテクスト」の傾向が一定程度存在する結果となった<sup>24)</sup>。

- ⑤ **経済** : ここでは、「GDP」のほか、「契約執行確実度」など世界銀行が策定した経済活動環境に関する総合指標などを含む計14項目を設定したが、有意性のある要因は、「GDP」「1人当たりGDP」「OECD加盟国」の3つの項目のみとなった。このうち、「OECD加盟国」は、「平等」「個人」「現世」「普遍」と強く結びついており、各標準偏回帰係数の絶対値が1.0を上回っている点の特徴となっている。また、「GDP」は「競争」と、「1人当たりGDP」

は「実力」の社会的価値観と、程度は低いものの一定の関連があることが判明した。これらは、我々の一般的感覚とも極めて整合性が高いものと考えられる<sup>25)</sup>。

- ⑥ **社会** : 最後に、この分野では「人口」に関する諸指標のほか、年齢、都市化、貧富、教育、移民等の社会構造の多様化に関連する指標を中心に計24項目を設定した。結果としては、「人口密度」「高齢人口比率」「都市人口比率」「大学進学率」「女性議員比率」「最大民族構成比」の6項目が抽出されたが、いずれも各標準偏回帰係数は1.0を下回っている点に留意が必要である。「高齢人口比率」は「安定」「長期」との相関があり、「人口密度」は「長期」「現状」と、「都市人口比率」は「高コンテクスト」、「女性議員比率」は「リスク」「現世」と、「最大民族構成比」は「現状」「個別」と一定の関係があることが示され、一般的な常識にも一致した結果となった<sup>26)</sup>。しかし、「大学進学率」については、その値が高いと「長期」的な指向が弱まり「短期」的な指向が強くなるとの結果が得られ、当初予想とやや反した内容となった。これを敢えて解釈すれば、社会的価値観のうち「普遍/個別」と「長期/短期」の項目は逆相関の傾向があることから(決定係数 $R^2 = 0.37$ )、高学歴化により「普遍」的な原則による行動を重視する指向が強まり、そのことによって物事を単純化・論理化して一律に判断し、「短期的」な成果や結論を求める傾向が強まるのではないかと推測される。

#### (4)「分析ツール」による主要6ヶ国の分析と有効性の検証<sup>27)</sup>

本研究の最も重要な目的は、分析対象44ヶ国について、各国毎の「社会的価値観」の特徴を当該国の「社会経済的要因」の特徴と結びつけることにある。今回開発した「分析ツール」は、全44ヶ国について分析が可能となっているが、以下では、同分析ツールを用いて、日本のほか、富士地域の中小企業にとって関係が深いと考えられる米国、中国、メキシコ、タイ、ベトナムの5ヶ国について、日本と比較しつつその「社会的価値観」の特性と「社会経済的要因」の間の相関について整理し、既存先行研究や一般的な我々の知見と合致するか否かに基づいて、その有効性を確認することとしたい。

なお、社会的価値観のうち「コンテクスト高/低」など、当該国のデータが公表されていない項目については、(3)において抽出した社会経済的要因に基づいて重回帰式による推計を行い検討を加えている。

- ① **日本** : 分析対象44ヶ国と比較した場合、日本

の「社会的価値観」の特徴は、「競争」「高コンテクスト」「現状」「普遍」の傾向が特に強いことのほか、「安定」「長期」の点でも平均を上回る傾向を有していることにある。

これらの特性は、日本が「モンゴロイド系」「仏教等」の国であること、政治的には明治期以降も長く実質的に「軍事政権国」であったことのほか、経済的には現在「OECD加盟国」であり「GDP」の規模が大きく、さらに社会的な側面として「人口密度」「高齢人口比率」「都市人口比率」がいずれも高いことや、「最大民族構成比」が極めて高い同質的な国家であることと関連していることが指摘できる。

- ② 米国：米国の「社会的価値観」の特徴は、「平等」「リスク」「短期」「実力」の傾向が強いことのほか、「個人」「競争」「現世」「普遍」の点でも一定の傾向を有している点にある。これを日本と比較すると、「個人」「リスク」「短期」「現世」「低コンテクスト」「実力」の6点で日本と逆の傾向を有しているが、「競争」の面では共通した特性を有していることが分かる。

これらの傾向は、米国が「アングロサクソン系」の国であり「キリスト教（プロテスタント）」の人口比率が高く、経済社会的には「OECD加盟国」で世界最大規模の「GDP」を有し「1人当たりGDP」「大学進学率」が高いことと関連していることが指摘できる。このうち「OECD加盟国」「GDP」は日本と共通しており、その点で「競争」の社会的価値観が両国で共通している要因となっているものと推測できる。

- ③ 中国：中国の「社会的価値観」の特徴は、「集団」「リスク」「禁欲」「個別」の傾向が強いことであり、「権威」「競争」「長期」「高コンテクスト」の4点でも一定の傾向を有していることにある。日本と比較すると、「リスク」の点で日本とは逆の傾向を有しているが、この点を除けば、「権威」「集団」「禁欲」「高コンテクスト」の4点で日本と共通していることが分る。但し、「権威」「集団」「禁欲」では日本よりもさらに強い傾向を有していること、他方、「高コンテクスト」の点では日本と比較し中国の程度はかなり低いことが特徴となっている点にも留意する必要がある。

これらの傾向は、中国が「モンゴロイド系」の国であり「仏教等」の人口比率が高く、政治的には「社会主義」の「軍事政権」の国であり「報道規制」が依然として高い国であること、経済社会的な面では「GDP」規模が世界第2位にまで急拡大したほか「最

大民族構成比」が低い多民族国家であることに影響されていることが指摘できる。日本と比較した場合、「モンゴロイド系」「仏教等」「GDP」の規模「軍事政権」の面では共通した点を有しているものの、「社会主義国」であり、「OECD加盟国」となっていないこと、全面的な米国等の支配を受けたことがなく「旧植民地（英米蘭）」に該当しないこと、「人口密度」「都市人口比率」「高齢化比率」が日本ほど高く無く、多民族国家であるという点で日本とは異なる社会的価値観が存在しているものと考えられる。

- ④ メキシコ：メキシコの「社会的価値観」は、「集団」「短期」「現世」の傾向が強く、「権威」「競争」「安定」の点でも一定の傾向を有しているのが特徴である。日本と比較すると、「短期」「現世」「低コンテクスト」の点で逆の傾向を有するほか、「権威」「集団」の点では日本よりもさらに強い傾向を有している。

これらの傾向は、メキシコが「最低気温」が比較的高い「ラテン系」の国であり、「キリスト教（カソリック）」の構成比が高く、政治的にはかつて長くスペインによって支配された「旧植民地（スペイン等）」であり、その後「軍事政権」が続き、現在でも「報道規制」が比較的高いこと、さらには、経済社会面で既に「OECD加盟国」となっており「女性議員比率」も比較的高いことに関連していることが分かる。日本と比較した場合、人種・宗教面のほか「女性議員比率」の点で大きく異なるものの、「軍事政権国」「OECD加盟国」である点で日本と共通しており、また「旧植民地（スペイン等）」であり欧米列強による支配を体験した点でも共通していることから、「競争」「安定」の面で強い類似性があるほか、「権威」「集団」の社会的価値観でも類似した傾向が存在していると推測される。

- ⑤ タイ：タイの「社会的価値観」の特徴は、「集団」「協調」「短期」の傾向が強く、また、「個別」の点でも一定の傾向を持つものと推測される点にある。日本と比較すると、「協調」「短期」「低コンテクスト」の点で逆の傾向があるが、一方で「安定」「禁欲」「現状」の点で日本と共通した傾向を有し、さらに「権威」「集団」の面では日本よりも一層強い傾向が存在することが示されている。

これらの傾向は、タイが「最低気温」が非常に高く「モンゴロイド系」の国であり、「仏教等」の構成比が極めて高いこと、政治的には「軍事政権」の支配が続き「報道規制」が比較的高い歴史を有すること、経済社会面では「最大民族構成比」が高い同質国家であることと関係があることが分る。日本と

比較した場合、「最低気温」や「OECD加盟」「GDP」の点で異なるものの、一方で「モンゴロイド系」「仏教等」「軍事政権」「最大民族構成比」の点で共通点が多いことから、「社会的価値観」で共通点が存在する背景となっていると考えられる。

- ⑥ ベトナム：ベトナムの「社会的価値観」は、タイと同様に「集団」「リスク」「禁欲」の傾向が強い点の特徴であり、「高コンテクスト」の面でも一定の傾向が有ることが推定される。日本との比較においても「協調」「リスク」の点で逆の傾向があるが、「権威」「集団」「禁欲」「高コンテクスト」の4項目で共通した傾向を有し、特に「権威」「集団」については、日本を上回る強い傾向があることが示されている。

これらの傾向が生じている要因についてみると、同国の「最低気温」が比較的高く、「モンゴロイド系」の国であり「仏教等」の構成比が比較的高いこと、政治面では南北ベトナムで歴史を一部異にする面もあるが、総じて見ると「軍事政権」「旧植民地（英米蘭）」「同（仏スペイン等）」が重要であり、「報道規制」も比較的高い点が指摘できる。また経済社会面では「人口密度」「最大民族構成比」がともに比較的高いことも重要である。これを日本と比較した場合、タイと同様に「最低気温」「OECD加盟」「社会主義国」の点で我国と大きく異なるものの、一方で「モンゴロイド系」「仏教等」「軍事政権」「旧植民地（英米蘭）」「最大民族構成比」の点で共通していることから、「社会的価値観」で多くの共通点が存在する背景となっていると考えられる。

以上、今回の研究により構築した「分析ツール」により、日本、米国、メキシコ、中国、タイ、ベトナムに関して①～⑥の結論を得たが、これらは、T. Morrison (1990)、R.T.Moran (1991)における記述とも多くの点で整合している<sup>28)</sup>。

## 4. まとめ

### (1) 結論

以上、これまで論じて来た諸点を整理し、本研究の結論を示せば次の通りである。

- ① 9つの社会的価値観のうち、「権威/平等」「個人/集団」「安定/リスク」「長期/短期」「現世/禁欲」「コンテクスト高/低」「実力/現状」「普遍/個別」の8つの価値観については、「キリスト教（プロテスタント）」「アングロサクソン」「モンゴロイド」「軍事政権」「高齢人口比率」「女性議員比率」など計

28個の社会経済的要因との有意な相関が確認された。他方、社会的価値観のうち「競争/協調」については、十分な有意性を持つ社会経済的要因群を特定できなかったが、個別には幾つかの重要な項目を抽出することが出来た。こうして抽出された社会経済的要因は総計29個である。

- ② 本研究は、上記の結果に基づいて、特定の社会経済的要因が一般的にどの様なビジネス文化の特徴（社会的価値観）と強い相関を有しているかについて、旧来の経験等に基づく知見を、科学的定量的な手法によって基礎づけることが出来た点に意義がある。
- ③ さらに、①の結果に基づいて、分析対象44ヶ国について、当該国のビジネス文化の特徴（社会的価値観）が「どの様な社会経済的要因に基づいて生じているのか」を分析するための科学的なフレームワークを構築し、日本、米国、メキシコ、中国、タイ、ベトナムの6ヶ国について同分析ツールの有効性が確認された。

### (2) 考察と課題

本研究に関する制約を考察し、今後の課題として整理すれば次の通りである。

- ① 「社会的価値観」の特徴を説明する有意な「社会経済的要因」の抽出が不十分である：今回の研究においては、社会的価値観のうち「競争/協調」に影響する社会経済的要因について、十分な有意性を持つ項目群を抽出することが出来なかった。「競争/協調」については、当初、「人種・宗教」や、「社会経済的要因」のなかでも「GDP」「人口密度」のほか「女性議員比率」などダイバーシティに関する項目が強く影響しているとの想定を行ったことから、これらに関連する項目を幾つか設定し作業を実施した。しかし、予想に反し、今回研究においては十分な有意性を持つ項目群を発見するには至らなかったのは残念である。今後の課題としては、既存の項目に加えて、「自然条件」や「経済社会」に関する項目の拡充（例 内陸型か海洋型か、2・3次産業の比率等）を検討することなどがあげられる。また、「コンテクスト高/低」など、自由度調整後決定係数（R2）が0.5～0.7程度に留まっている社会的価値観の項目があり、さらに精度を改善するため適切な社会経済的要因を探求する必要があるものと考えられる。
- ② 分析対象国に関するデータ不足：「社会的価値観」については、G.HofstedeやF.Trompanaarsが提唱したものを一部加工（標準偏差値化）して利用しているが、このうちF.Trompanaarsが提唱し

た「コンテキスト高/低」「実力/現状」「普遍/個別」の項目については、元々これらの分析対象となった国の数は 40 ヶ国程度であり、本研究において当該項目に関するデータが利用できる国数も 30 ヶ国程度に留まっている。本件については、我々の限界を超えた部分もあるが、「世界価値観調査」(WVS) など類似調査による補完、代替も今後検討すべきものと考えられる。

また、社会経済的要因に関しても、「社会保障給付額」「大学進学率」「絶対貧困率」などについては、当該データを公表している国自体が十分ではないため、重相関分析などの実施にあたり、データが完全に得られる実対象国数が 30 ヶ国を下回る状況となっているケースも存在する。これらの項目の有意性の分析にあたっては、一定の留保を付す必要があると考えられる。したがって、「社会的価値観」と相関を有す社会経済的要因とし今回抽出した 29 個の項目のうち、「大学進学率」等の有意性についてはこの意味で留意が必要である。

- ③ 社会経済的要因として設定した 56 項目の精査再検討：今回設定した 56 個の社会経済的要因についても、次の様な観点から精査を行い再検討する余地が大であると考えられる。第一に「宗教」については、各国の宗教別人口構成比に関するデータは今回利用した米国 CIA の他に複数存在し、データ間で数値がかなり異なっていることがあげられる。さらに「キリスト教(カソリック)」など宗教に関する項目を今回 7 項目設定したが、キリスト教の宗派をどの様に分類するか、儒教や道教を仏教と一括することの是非など、検討すべき点が幾つか存在する。また、「人種」については、簡便化のために、実際の人口構成比に関わらず国内で最大の構成比を有する人種によって当該国の「人種」を一律に設定している点にも留意が必要である。

第二に、GDP など「社会経済」に関する項目については、基本的に公表された最新時点のデータを利用しているが、ビジネス文化自体は時間をかけて緩やかに変化して行く性質のものであると推測され、その意味で中国など近年急成長を遂げている国について、ビジネス文化の特徴を分析するための要因としては、最近時点の数値ではなく、過去一定期間の平均値などを利用すべきではないかという点である。これら 2 点については、本研究の結論の精度を改善する上で重要な課題であると考えられるが、一定の客観的基準に基づいたデータ処理を行っている等、結論の大枠や今回開発した分析ツールの有効性自体を根底から覆すほどの事項ではないと思料さ

れる。

- ④ 国毎のビジネス文化の特徴を 9 つの「社会的価値観」によって一律に区分していることの是非：今回の研究においては、「人種・宗教」などの違いが社会的価値観の違いと密接に関連していることが明らかとなった。しかし、そのこと自体が、人種、宗教の異なる民族が混在している国については、社会的価値観も多様な様相を呈する可能性が大であることを示唆している。したがって、米国や中国など多様な人種・宗教が混在する大国はもとより、ベトナムなど複雑な歴史的地域的背景を有する国について分析を行う際には、本研究の様に国全体を画一的に一つの類型に帰属させる手法(ステレオタイプ化)は、概観的・俯瞰的なアプローチとして一定の有効性をもつものであると考えられるものの、その限界を十分認識し多角的な検討分析を進める必要があることを忘れるべきではない。
- ⑤ 分析対象国の拡充：今回の研究においては、データ収集の難易度や作業口数等の観点を考慮し、分析対象国を 44 ヶ国に制限せざるを得なかった。特に、今後発展が期待されているアフリカ諸国については、エジプトを除き分析対象外としている。また、アジア、南米の諸国についても、必ずしも十分な対象国数となっていない。今後は、データ収集の難度や日系企業の進出先の状況も勘案しつつ、対象範囲を順次拡大することが必要であると思料される。

### (3) 本研究の意義

静岡県の中小企業においても中南米、中国、東南アジアにおいて事業を展開する企業が増加しているが、一方ではこれら中小企業は海外展開の経験や各国の法制度などに関する専門的知識に乏しいことから、国際的事業提携交渉、現地工場における人事雇用管理などの面で様々なトラブルや訴訟に少なからず遭遇している。その背景には、海外展開の経験や国際的ビジネス交渉の専門的知識に乏しい中小企業が、グローバルな事業展開を行うにあたり、国内において長年培ってきた特有の経営スタイルや企業文化を進出先の現地従業員にも無意識に適用したり、日本流のビジネス交渉における考え方や手法を国際間の交渉にも適用しようとすることに起因するケースも多いと考えられる。

本研究は、進出相手国のビジネス文化の特徴(「社会的価値観」とその背後に存在する要因(「社会経済的要因」))を、「体系的・科学的」に整理し、中小企業が海外事業を円滑に展開するにあたり必要となる不可欠な基礎的知識の一つを提供するものとして意義を有すると思料される。特に、今回の研究によって、「社会的価値観」

を理解するために必要となる 29 個の社会経済的要因を抽出特定したこと、および、対象国が 44 国に留まることやデータ蓄積の限界はあるものの、国毎の社会的価値観の特徴を簡易視覚的に理解するための「分析ツール」を初めて構築整備した点で、本研究の意義は小さくないものとする。

## 注

19) 本研究では重回帰分析の手法を用いているが、算定された各偏回帰係数の値は各説明変数（社会経済的要因）の測定単位によって値が大きく左右されたため、説明変数相互間の説明力を比較検討する上で難がある。標準偏回帰係数は、このような困難を解決し、各説明変数が被説明変数（社会的価値観）に与える影響度を比較できるようにするため、各変数を平均 0、分散 1 に標準化した場合における回帰係数として計算された値である。ある説明変数が 1 標準偏差変動したときに、標準化された被説明変数が何単位変動するかを表す。

20) 今回抽出した 29 個の社会経済的要因の妥当性検証のためには、本来、広範な先行研究の分析、および本研究で利用したデータとは独立した実証データの収集分析等が必要である。本研究においては、残念ながら時間の制約等もあり必ずしもそのための十分な作業が行えていない状況にあるが、ここでは社会経済的要因の各分野のうち、「宗教」については、後述（注 22）の様な基礎的文献による妥当性の検証を実施した。また、「人種」「政治」については、当該項目に関する代表的な国を数ヶ国とりあげ、当該国の文化特性に関し記載している既存文献（主に T. Morrison (1990)）との整合性を確認する間接的手法により検証を行っている（注 21 参照）。なお、「経済社会」の分野については、論理的に常識上そのような関係が発生し得るか否かを形式的に検証するに留めざるを得なかった。

21) 例えば、T. Morrison (1990) では、英国（アングロサクソン）、デンマーク（ゲルマン）、フランス（ラテン）、チェコ（スラブ）、マレーシア（モンゴリアン）の文化特性として次の様な指摘がされている。

**英国（アングロサクソン）：**「非常に個人主義的である。個人のイニシアチブや実績が重視され、強力なリーダーシップが発揮される」「上昇志向が強く、人々はじっくり考えて慎重に決断を下す」〈個人、競争、リスク、現世、実力〉

**デンマーク（ゲルマン）：**「一般にかなり率直な話し方をする。ズバズバ言うとかんじられるかもしれないが、向こうはそれが普通なので気にしないように」〈低コンテクスト〉

**フランス（ラテン）：**「分析的・批判的な視点に立っ

て、修辭的なウィットやロジックに富んだ議論を展開する」「実践よりアイデアを極めて重視し、情報に対して分析的批判的な姿勢で接する」「事実よりもイメージを求めて議論する」「リスクは冒さず、不確かな将来にわたる長期的計画をたてるということは少ない」「人前で感情を露出することに抵抗感はない」〈普遍、短期、低コンテクスト〉

**チェコ（スラブ）：**「抽象的な行動規範に従うよりも人間関係を重視する」「主観的な感覚や印象と客観的事実の両方を総合して是非を判断する」〈個別〉

**マレーシア（モンゴロイド）：**「権威を尊重し、・・・」「組織をまず優先して考える傾向が強く、決定後はすぐに集団の支持をとりつける。対立や論争は望まず、常に周囲との調和を考えて行動する」「年長者や地位の高い人は深い尊敬を受ける」〈権威、集団、リスク、長期〉

22) 橋爪大三郎（2001）には、各宗教について次の様な指摘がある。〈〉内は対応する社会的価値観。

**ユダヤ教：**「大変合理的で現世中心主義の宗教」「定住していないので、契約で相手との信頼関係を確実にしておかないと安心できません」〈現世志向〉

**キリスト教：**「パウロの主張がキリスト教の性格を決定づけました。・・・、急いで終末（最後の審判）を迎える準備をしなければならない。その結果、現世に対して無関心（禁欲）となります。・・・人は皆、上に立つ権威に従うべきです。神に由来しない権威はなく、今ある権威は全て神によって立てられたものだからです。」「ユダヤ教では原則として、救済の単位はユダヤ民族でした。しかし、キリスト教では一人ひとりが裁きを受け、神の国に入りたり入れなかったりします。救済の単位が個人の霊魂であるという点で、近代的・個人主義的な宗教であると言えるでしょう。」「ローマ教会のメンバーであることが、救済されるための必要条件である。教会に破門されれば、地獄に落ちることを意味しました。」〈禁欲、権威、個人、現状〉

**プロテスタント：**「ルターが隣人愛を根拠に国家権力を基礎づけた点も重要です。・・・真のキリスト教徒は地上にあっては、自分自身のためではなく、隣人のために生き、隣人に仕えるのであるから、自分では必要としないが、隣人には有用であり、必要であることを、おのが霊の本性に従って行うのである。」「そのため人々は、世俗内禁欲へと駆り立てられます。禁欲とは、欲望を我慢するという意味ではなくて、自分の行動全てを一定の目的のために組織するという意味。・・・こうして、利潤それ自体を自己目的とし、・・・そうすると、働けば働くほどお金が貯まる。お金が貯



まるのは、神の恩寵がそこにあるという意味になる。成功はいいことなのである。」〈集団、協調、短期〉

**イスラム教**：「ウンマ（イスラム共同体）とは、唯一神アッラーを究極の主権者、その使徒・預言者ムハンマドを地上における代理人として認めるムスリムの組織する宗教共同体です。・・・世界法であるイスラム法は唯一で、これによって、ムスリムの人類共同体としての一体性が担保されるわけです。」「ムハンマドの死後、その宗教的権威を継ぐ者はいませんが、政治的権威を継承してウンマを統率する者として、カリフ（神の使徒の代理人）が選ばれます。」「イスラム法によると、人間の言動は全て、イスラム法のなかに対応する判断をもちます。法判断は該当する明文（法源）から直接・間接に導かれます。法源から判断を導くのが法学の仕事です。・・・法律は神が作ったもので、永遠不変です。」〈権威、現状〉

**仏教**：「修業の目的とは何でしょうか。覚りをひらいて解脱することです。では、覚りとは何か。覚ったあとでないと、それはわからない。ということは、仏教の修業者たちはみな、覚りがなにか知らないまま修行を続け、仏教を成り立たせているのです。」「空観とは、あらゆる事物（一切諸法）が空であり固定的な実体を持たないと観じる思想です。・・・言葉や観念にこだわりすぎると、世界のありのままの姿はつかめない、という主張です。・・・言葉やその表す区別、観念を、捨ててしまえというのではないのですが、それを固定化・実体化することなく、その向こうにある世界のあるがままの姿の方をむしろ大事にしよう（だから、それを言葉で表現する場合には、矛盾したり、逆説になったり、非合理になったりする）—という考え方である」〈高コンテクスト〉

また、村上重良（2000）には、ヒンドゥー教、およびその基礎となった古代インドの宗教（バラモン教）について次の様な指摘がある。

**ヒンドゥー教、バラモン教**：「身分差別が宗教的に根柢づけられていた。人々は必ずいずれかの種姓に属するが、種姓を選ぶことはできなかった。」「人間の靈魂は、業の輪廻によって永遠に生まれ変わるが、人間は現世で聖典ベーダを学んで善行業を積み、祭祀を重んじ、種姓の義務を守り、より良い来世への再生を願うべきものとされた。・・・生まれかわり、死にかわって永遠に流転する輪廻からの靈魂の解脱は、このちインドの宗教を貫く基本命題となり、インド人にとって人生における最大の関心事となった。」「ヒンドゥー教は多神教で、・・・」「ヒンドゥー教では、祭りの種類が極めて多いことが特徴となっている。・・・祭りは信者の義務とされ、定められた祭りを正しく行うこ

とで神の恩恵が得られると信じられている。」〈権威、リスク、個別〉

23) 「軍事政権」の典型は、スカルト、スカルノによる軍政が約60年続いたインドネシアであろう。T. Morrison (1990) には、次の様な記載がある。

**インドネシア**：「超自然的な存在を強く信じ、それが安定と安心のよりどころとなる」「ビジネスや社交の場で沈黙を尊重する。彼らは沈黙の間をとることで考える時間をもつ」「反論することは失礼にあたるため、めったに「ノー」といわない。そこで「儀礼的な「イエス」と本当の「イエス」の区別を見極める必要がある」「主たる関心は個々の状況とその当事者に向けられ、普遍的なルールや法則にはあまり目を向けられない」「意思決定には伝統的に、関係者全員を巻き込んで話し合いを尽くし、一致点を見出すやり方をとる」〈禁欲、高コンテクスト、集団、安定、個別〉

24) この結果は、感情表現の豊かな「低コンテクスト」の国においては、「報道規制」が強いという関係が存在することを意味する。ちなみに、「報道規制」と9個の「社会的価値観」との単相関係数Rを見ると、「権威/平等」+0.70、「個人/集団」△0.68、「コンテクスト高/低」△0.31、および「実力/現状」△0.45、「現世/禁欲」△0.39「普遍/個別」△0.45となっている。このことから、報道規制を行う場合、「権威」「集団」「現状」「禁欲」「個別」の傾向が高いほど「報道規制」が行い易いこと、さらには、「低コンテクスト」（感情の表現が豊か）な国においては、社会の不安定化回避のための一方策として「報道規制」が重要な手段となり得ることを示唆するものと推察する。

25) 例えば、1人当たりGDPトップのノルウェーと、最下位のインドについて、T. Morrison (1990) は次の様に指摘している。

**ノルウェー（実力/現状 +54）**：「個人のイニシアチブや成果を重視し、社会的地位よりも個人の能力を重んじる」

**インド（実力/現状 △26）**：「最も重視されるのはその場の状況と人間関係。だがあくまでもカーストの枠をはみ出すことはない」「カーストの違いは本質的なものだと感じる感覚が人々にはしみついている」「宿命論的諦観が心の奥底にあるため、時間に振り回されることはなく、自分の境遇を受け入れることこそが美德」

26) この結果は、「最大民族構成比」が高い国、即ち「同質的な国」においては、「現状」「個別」の傾向が強いことを意味している。具体的には韓国、サウジアラビアなどの民族的に均一的な国家においては、現状を肯定し問題を個別事情に基づいて処理する傾向があるこ

とを意味しており、我々の一般的な印象と整合していると考えられる。両国については、T. Morrison (1990) に次の様な指摘がある。

**韓国（最大民族構成比 98%）**：「個人的な印象や感覚が判断の基準となる」「年少者は年長者を尊敬、服従し、年長者は年長者に対して権威と責任をもつ」  
＜現状、個別＞

**サウジアラビア（最大民族構成比 90%）**：「現状をそのまま受入れる傾向がある」。＜現状、個別＞

27) 各国の既存先行研究や一般的な知見については、T. Morrison (1990)、R.T. Moran (1991) などが代表的な文献であると考えられる。詳細は、下記注 28 参照。

28) T. Morrison (1990) における関連する記述を国毎に引用整理すれば、次の通りである。

**日本**：「主観的で経験を重んじ、伝統的価値に固執する。集団に対する強い忠誠心のため、ともすれば普遍的・論理的というより、日本人独自の思考方法を持つように見える。以心伝心文化である」「集団内の意見の一致に強くこだわる」「他人と同じであることをよしとし、・・・、勤労を善とする労働観と集団での人間関係が個人の生活に安定を与える」「子供の頃から感情を自制することを学び、その時々状況に応じた行動をとる」「同等の地位の者同志の競争は非常に激しい」＜競争、安定、高コンテクスト、現状、個別＞

**米国**：「分析的な思考を重んじ、物事をすぐに抽象化する傾向が強い。伝統よりも革新を重視」「普遍的ルールが尊重され、・・・」「世界のどの国よりも個人主義が発達している国」「一個人としての自分の存在、自発性と個人の業績を重視する国民であり、言うべき時にはためらわずに「ノー」と言う」「友人はあまり多くもたず、必要に応じて使いわける」「勤勉を美德とし、働くことが人生の目的であるように見える」「個人の機会平等は法によって保証されている」「競争が社会の基本ルールとみなされているが、相互依存的役割分担の考え方も強い」「優秀であること、決断力に富むことが高く評価される」「人間的向上より物質的進歩が優先される」＜平等、個人、競争、リスク、短期、現世、実力、普遍＞

**メキシコ**：「思考方法は主観的・経験主義的」「問題解決にあたっては普遍的なルールや規則に従うより、特殊性に注目しようとする」「意志決定の際には家族や集団の利害が大きな要素となる。メキシコでのビジネスには、まず相手と個人的な関係を築くことが必要であるが、そのための唯一の方法は家族と親しくなること」「個人の技能や知識より、集団内での適応力が重視される」「集団のメンバー同士は緊密な友情と個人的な関係で強く結ばれ、・・・」「男らしさを称揚する

マチスモは極めて強く、・・・」＜権威、集団、競争、安定、短期、現世＞

**タイ**：「異質なものに寛容」「具体的・経験主義的・実際の考え方が基本で、未来よりも現実のほうが重視される。個人的なかかわりの方が規則や法より優先される」「小乗仏教では絶対的な服従を強いておらず、個々人が自分が選んだ教えに従う」「自分を強く主張することは少なく、周囲の思惑や自らの社会的地位を敏感に配慮する」「意思決定は階層的・中央集権的な権威の下で行われる」「上の者は慈悲深く、下の者は上の者に対して敬意を払う」「宿命と運によって全てが決められていると考えるため、将来に対して具体的な予測を立てることはない」「個人の社会的地位はその人の業績によってではなく、宿命（カルマ）の結果と考えられている」＜集団、協調、短期＞

また、R.T. Moran (1991)、同 (2006) における関連する記述を中国とベトナムについて整理すれば、次の通りである。

**中国**：「厳密さに欠け、不明瞭なものであっても、暗に意図されたものを理解することができる」「中国の交渉者は感情を表に出して次の手を察知されるようなことはしない」「中国文明が数千年にもわたる歴史を持っており、米国人よりも長期的な視野に立っているということをしっかり認識すべき」「かつての中国では、生活があまりに家によって規制され、支配されていたため、既成の権威集団に自分自身を合せることが最も要求された」「情報がトップに伝わるまでに長い命令システムをたどらなければならない」「相手よりも経済的な利益を得るために、中国人は『妥協せず』という偽りのレトリックをよく用いる」「契約の中に含まれていない場合でも、自分達は保護を受けることができるという認識」「中国人は突然の契約破棄に直面しても動揺はしない。・・・状況が変われば、合意事項を破棄することは良くあることである」＜権威、集団、競争、長期、リスク、禁欲、高コンテクスト、個別＞

**ベトナム**：「儒教は、ベトナム人の考え方と伝統に大きな影響を与えてきた。歴史的には、最大でもっとも重要な宗教は仏教である。・・・ベトナム人の 70% が仏教に強い影響を受けている。」「政府の経済政策はドイモイ（改革）であり、その実行は困難を伴っているが、変革が必要であるという政府の方針は明らかである。」「ベトナムは、多数の熱心で積極的なビジネスピープルを有しており、さらにこの様な意欲的な労働力に加えて、ベトナムは様々な天然資源を持っている。」「他の儒教文化圏と同じ様に、ベトナムにおいては高齢者が非常に尊敬される。・・・年配の経営者は、経験に富み賢く、尊敬されるべき対象として扱われ

る。「市場経済の発展とともに、ベトナムの経営者やビジネスピープルは、人間関係だけでなく分析的な考え方をもち始めているが、しかし、抽象的なルールに基づく行動よりも、人間関係をより重視することによって変わりはなく、常に家族のことが念頭にある。ベトナム人は意思決定にあたり、常に自分の家族にとって何が一番ベストなのかを考えて決断する」「家族がベトナム社会の基本単位を構成している。家族が安全を保証するとともに、先祖崇拜が家族を大切に作る源ともなっている。」「市場経済への移行は、人々に様々な挑戦の機会を提供しているが、一方で成功者と失敗者が明確に発生するなど、人々に大きな不安を生ぜしめていることも事実である。」〈集団、リスク、禁欲、高コンテクスト〉

#### 参考文献（（上）（下）共通）

- Binnendijk H., *National Negotiating Styles*, Washington DC, United States Government Printing, 1987（橋本光憲監修・神奈川大学経営学部教師グループ訳『米国の国際交渉戦略』中央経済社 1995年）
- Cal M.（蔡明哲）, 「中国における日系企業の人材マネジメントと日中従業員の評価観比較」『産業・社会・人間』(9) 2007 Spring, pp3-12, 羽衣国際大学 2007
- Esters R., "Trends in World Social Development, 1970-1995: Development Challenges for a New Century", *Journal of Developing Societies* 14: 11-39 (1998)
- Ferraro G., *Cultural Dimension of International Business*, 5th ed., Upper Saddle River N.J., Prentice Hall, 2005  
\* 「1st ed. 1990」については、江夏健一・太田正孝監訳 国際ビジネス研究センター訳『異文化マネジメントー国際ビジネスと文化人類学』同文館 1997年が有る
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980（萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部 1984年）
- Hofstede G., 吹野卓訳 関西学院大学講演録「儒教と経済成長」『関西学院大学社会学部紀要』56 1988, pp15-27
- Hofstede G., *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2001
- Hofstede G., Hofstede J. G. & Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010（岩井八郎・岩井紀子訳『多文化世界（原書第3版）違いを学び未来への道を探る』有斐閣 2013年）
- Hall E.T., (1976), *Beyond Culture*, New York, Anchor Books, 1976（安西徹雄訳『文化を超えて』研究社出版 2003年）
- House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* 1st Edition, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 2004
- Inglehart R. F., *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1997
- Inglehart R. F., Welzel C., *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge New York, Cambridge University Press, 2005
- Inglehart R., Norris P. (ed.), *Cosmopolitan Communications: Cultural Diversity in a Globalized World (Communication, Society and Politics)*, Cambridge New York, Cambridge University Press, 2009
- Kotabe M., Helken K., *Global Marketing Management 4th Edition*, New Jersey, J. Wiley & Sons, 2008（栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎 2010 p80-90）
- Kroeber A. L., Kluckhohn C., *Culture: a critical review of concepts and definitions.*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1952 p181
- Moran R.T., Stripp W.G., *Dynamics of Successful International Business Negotiations – Managing Cultural Differences Series for International Business Development*, Huston Texas, Gulf Professional Publishing, 1991（電通異文化間コミュニケーション研究会訳『国際ビジネス交渉術』勁草書房 1994年）
- Morrison T., Conaway W. A., Borden G.A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries 2<sup>nd</sup> ed.*, Holbrook M.A., Adams Media Corp, 2006
- Morrison T., Conaway W. A., Borden G.A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*, Holbrook M.A., Adams Media Corp, 1995（幾島幸子訳『世界比較文化事典』マクミランランゲジハウス 1999年）
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 3rd ed.*, Pennsylvania plaza N.Y., McGraw-Hill Education, 2012
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., a

- Wiley company, 2004 (古屋紀人監訳 木下瑞穂訳 西山淑子翻訳協力『異文化間のグローバル人材戦略: 多様なグローバル人材の効果的マネジメント』白桃書房 2013年)
- Trompanaars F. & Woolliams P., *Business Across Cultures*, 1<sup>st</sup> ed., Capstone Publishing 1st ed., Mankato Minnesota, Capstone Publishing Ltd., a Wiley company, 2003 (古屋紀人監訳 木下瑞穂翻訳協力『異文化間のビジネス戦略—多様性のビジネスマネジメント』白桃書房 2005年)
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 2nd ed.*, London, Nicholas Brearley Publishing Ltd., 1997 (須貝栄訳 『異文化の波—グローバル社会: 多様性の理解』白桃書房 2001年)
- Trompenaars F., Peter B.S., Shaun D., "National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, March 1996 vol. 27no. 2 pp231-264
- Trompenaars F., *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*, Economist Books, 1993
- Vanhanen T. (ed.), *Prospects of Democracy: A study of 172 countries*, London, Routledge, 1997
- Wang Y., Zhang X. S., Goodfellow R., *Business Culture in China*, Reed Academic Publication Asia (代田郁保監訳・田中一博・カクギョウトン訳『中国のビジネス文化』出版研 2001年)
- 安積敏政『実態調査でみた中堅・中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』日刊工業新聞 2014年
- 岩井紀子・埴淵知哉・大阪商業大学 JGSS 研究センター編『データで見る東アジアの健康と社会—東アジア社会調査による日韓中台の比較〈3〉』ナカニシヤ出版 2013
- 岩井紀子・上田光明・大阪商業大学 JGSS 研究センター編『データで見る東アジアの文化と価値観—東アジア社会調査による日韓中台の比較〈2〉』ナカニシヤ出版 2012
- 岩井紀子・保田時男編『データで見る東アジアの家族観—東アジア社会調査による日韓中台の比較』ナカニシヤ出版 2009
- 内山隆『国際社会とビジネス文化』学文社 1997年
- 筧武雄「日中ビジネスのカルチャーギャップ」(5回シリーズ)『アジア・マーケットレビュー』2006.09.15, pp30-31, 重化学工業通信社 2016 他
- 片野優・須貝典子『ニュースでわかるヨーロッパ各国気質』草思社 2014年
- 造事務所編著『アジア 45 カ国の国民性』PHP 研究所 2015年
- 電通総研編『世界主要国価値観データブック』同友館 2008年
- 電通総研・日本リサーチセンター編『世界 60 カ国 価値観データブック』同友館 2004年
- 博学こだわり倶楽部編『国民性の違いがはっきるわかる本』河出書房新聞 2011年
- 橋爪大三郎『世界がわかる宗教社会学入門』筑摩書房 2006年
- 馬越恵美子・桑名義晴編著・異文化経営協会著『異文化経営の世界—その理論と実践』白桃書房 2013年
- 馬越恵美子『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』新評論 2011年
- 馬越恵美子『異文化経営論の展開』学文社 2000年
- 真鍋一史「アジアにおける宗教意識と伝統的な価値観—国際比較調査のデータ分析」『青山総合文化政策学』4(2) 通巻(5), pp326-345, 青山学院大学 2012
- 村上重良『世界宗教事典』講談社 2000年
- 吉村章『すぐに役立つ中国人とうまくつきあう実践テクニック』総合法令出版 2010年 第1章
- 吉野諒三・芝井清久・二階堂晃祐 編『アジア・太平洋価値観国際比較調査—文化多様体の統計科学的解析—総合報告書』統計数理研究所 2015年
- 吉野諒三『環太平洋価値観国際比較調査—東アジア周辺諸国の信頼感の統計科学的解説—総合報告書』統計数理研究所 2010年
- 吉野諒三『東アジア価値観国際比較調査—東アジアの信頼感の統計科学的解説—総合報告書』統計数理研究所 2008年