

日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響

小野 香織

要 旨

グローバル化とボーダーレス化が並行して進む一方で、国の文化の重要性も見直されている。本稿では、このような環境下に置かれた日本企業の文化を考察すべく、国の文化と企業文化に関する先行研究を検討し、そこから導かれた企業文化の定義を数値化することで、1) 高コンテキスト・低コンテキスト、2) 長期志向・短期志向という2つの分析モデルの視点から、さらに米国企業の企業文化との比較により、企業文化に対する国の文化の影響を考察した。

1. はじめに

本稿の目的は、企業が海外進出する際、もしくは国籍の異なった従業員を雇用した場合に直面する異文化マネジメントが日本企業においても重要なウエートを占めつつある今日において、企業文化に対する国の文化の影響を明らかにすることである。企業文化における先行研究は、「様々な戦略の策定や戦略の実行を促進するような価値観、行動規範、ものの見方、考え方とはどのようなものか、いかにして浸透させるか、あるいは障害となるものをいかにして変革していくか」（加護野，1982）、といった組織の中における諸問題に焦点を置いて論じられているものがある。一方で、1980年代以降に米国で盛んになった企業文化論に端を発する研究の多くは、企業文化と企業の業績との関係に焦点を置いて調査したものであり、業績のよい企業の傾向として、強い企業文化を持っているという研究結果がいくつも発表されてきた。さらに、企業文化と国の文化の関係については、これら二つの文化を対峙し、どちらがどの点において優位であるかといった比較研究を行ったものがこれまでに散見されているが、企業文化自体に国の文化の影響が及んでいるという観点からの研究は今日までなされていない。

文化を測定することが容易ではないことは、多くの先行研究において第一に指摘されることのひとつではあるが、本研究においてはその容易でないとされている部分、つまり企業文化を可視化する一つの試みとして、経営理念・価値観といった各企業が公開している情報を収集し、それらを定量的・定性的に分析することで数値化し、Hallのコンテキスト理論ならび

に Hofstede の国の文化の枠組みにあてはめてみるにより、企業文化における国の文化の影響度を把握することを試みた。

2. 企業文化ならびに国の文化に関する先行研究

2.1 企業文化

企業文化を包括する組織文化という言葉自体が使用されるようになったのは、1979年にイギリスの学校を対象に調査結果を発表した Andrew M. Pettigrew の著書 “On Studying Organizational Cultures” に遡る。彼は、社会学と文化人類学の手法を用い、組織文化というのは組織の創設におけるコンセプトならびにプロセスに深く関わっているため、創設者のビジョンに基づいて形成される、という点に注目をした。「それ以前も 1960 年代に、米国の経営関係の文献に組織文化（単数形）という言葉が時折使われていたが、当時は組織風土（Climate）の方が多く用いられていた」（馬越、2000）。

更に、1980 年代に入るとアメリカで、1982 年に Deal T.E. and Kennedy A.A. による「Corporate Cultures シンボリック・マネージャー（原書名：企業文化）」と 1982 年に Peters, T.J. & Waterman, R. H. による「エクセレント・カンパニー」の出版によって、企業文化という言葉が注目を浴びるようになった。

企業文化論の白熱とともに企業文化という言葉が組織風土という言葉より多く使われるようになってきたものの、本稿では組織文化という言葉を使用し、論を展開する。というのも、先行研究において定義付けがなされているからである。組織風土は心理学の手法を用いた個人の知覚に対する研究であり（Joyce & Slocum, 1990）、個人が組織で働く上での期待値が合致しているかを測るための尺度（Schwartz and Davis, 1981: 31）である。加護野（1982）によると、組織風土は「組織成員のモチベーションの改善が問題」であるのに対して、「組織文化はよりマクロ的、戦略的」なプラグマティックな研究である。よって組織文化のほうが個人のレベルを超えた「上位の分析」となる。

次に、企業文化と組織文化の言葉の使いわけについてである。Schein（1999, 2010）は、まず文化の発生源として、部門、職務グループ、およびその他の組織単位のようなレベルにも、共通の職業を核とし共通の経験をもてば文化は生じるとしている。そして、階層のあらゆるレベルにも文化は見られる。組織文化は民間、公共、政府や非営利団体といったあらゆる種類のことを指す。民間セクターのことを扱う場合には企業文化と呼ぶと定義している。本稿では、民間セクターを対象としているので、以下企業文化という言葉を用いる。

それでは、企業文化とは何を指すのであるかということだが、様々な先行研究において定義づけがされている。郭（1996）がまとめたもの（図 1）を参考に導かれる企業文化の定義に共通するものは、「同じ企業で働く人が共有する価値観、信条、行動規範」ということ

になるわけだが、Schein (1985) の定義の中に見られる「過程のパターン」という点も企業文化の特徴と思われる。これについては Hofstede (2010) も同様に、企業文化は仕事の中で、組織の慣習に根付いたガイドラインで構成されていると述べており、企業が発展していく過程で作りあげられていることから、「暗黙に共有された認知・行動様式」(野中・沼上、1986) とも言える。

図 1 企業文化に対する各研究者の定義

研究者	定義
Pettigrew (1979)	組織が持っている象徴、言語、理念、儀式、伝統などの総体的概念である。
Deal and Kennedy (1982)	組織の構成員に重要な意味を与える価値、神話、英雄、および象徴の総体である。
加護野忠男 (1982)	組織体の構成員に共有されている価値、規範、信念である。
Jelinek (1983)	組織の神話、パラダイム、共有の意味体系、組織構成員の固有の価値判断体系である。
Davis (1984)	組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された理念および価値のパターンである。
Schein (1985)	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的過程のパターンである。
河野豊弘 (1988)	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、または行動パターンの総和である。
梅澤正 (1990)	企業が培養し定着させている価値と規範の総称であり、内容的には、①経営理念や企業哲学など企業体としての価値観、②伝統・儀式・慣習・慣行などを含む社会の組織規範、③社員に共有された思考・行動パターン、という3種類の要素からされている。
慎侑根 (1992)	ある特定の国が一般社会文化の影響を受け、企業組織から形成されたものであり、最高経営者と一般構成員とも含める組織全体の構成員が共有している価値意識及び行動様式である。
Hatch (1993)	組織構成員たちが共有している価値および仮定として人工物および象徴で伝達できるものである。

出所：郭智雄 (1996) 「韓国企業における企業文化の特性」『立教経済学論叢』第 49 号立教大学大学院経済学研究会 6 ページ

2.2 国の文化

組織文化というのは目に見えるものではないので、組織文化を測定するということが、概念として定義することは簡単なことではない。1980 年に Hofstede は、統計分析の手法を用いて仕事に関する文化の違い (国民性の違い) を 4 次元の指標 (権力の格差、個人主義対集団主義、男性らしさ対女性らしさ、不確実性の回避)、後に (1991 年) 5 次元 (長期志向対短期志向) 指標によって明らかにしたわけであるが、彼の研究は、「個人にとっての個性が、人の集団にとっての文化であると言い、国をこの集団の単位と捉えて、national culture (国の文化) を切り口として、経営の比較分析を行っている」(馬越、2000)。

その後、アカデミックな観点から調査を行った Hofstede に対して、実践的な角度から研

究を行っているのが Trompenaars である。1997 年に Hampden との共著により発刊された著書 (Riding the Waves of Culture) の中で、異なった文化からきた人々は不規則に差異があるのではなく、それぞれの文化が考え方や価値観、信条、好みを保有していることにより、7 つの次元 (普遍主義対個別主義、個人主義対集団主義、中立的対感情的、特定の対拡散的、業績対属性、時間との関係、環境との関係) によって国の文化の分類を定義づけている。

2.3 企業文化と国の文化との関わり

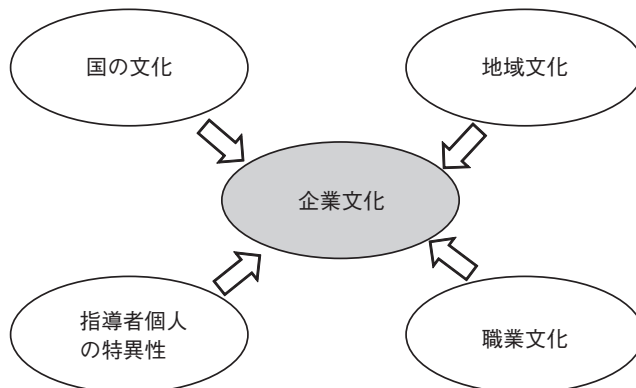
国の文化と企業文化の関わりについての先行研究は、この二つが対比され、どちらが優位であるかを比較検討するという文献がしばしば見うけられる。

これに対して Thévenet (1993) は、国の文化を異文化マネジメントの一環と捉え、企業文化と異文化マネジメントが抱える問題との違いを次のように述べている。「マネジメントにおける諸問題において国の文化と異文化マネジメントは一致したところがある。企業文化は企業に中心を置き、その歴史の中で企業が機能することを手助けするものを発展させてきたのに対し、異文化マネジメントは、企業は産物の一つでしかない社会機能より生じ、国や地域の文化に重点を置いた外部要因に密着している。」

北居・出口 (2003) の研究においても同様に法律、社会制度、習慣、風土、社会文化などの企業外の社会的要素との密接な関わりを指摘している。

さらに、Meier (2004) によると、企業文化の源泉・影響を与えている諸要素について踏み込んだ分析を行っている。それは企業の規模に関わらず、全ての企業はひとつもしくは複数の文化 (国の文化、地域文化、職業文化、個人の文化) に属する個人という社会グループ (企業の下部グループ) から成り立っている、というものである。これらの文化が企業文化の源泉であり、形成に関与しているという説である (図2を参照)。

図2 企業文化の源泉と影響を与えている諸要素の関係



出所：Meier, O. (2010), "Management interculturel", DUNOD.

一方で、国の文化あるいは組織文化のそれぞれのレベルの違いという観点からは、Hofstede の調査結果の分析として馬越（2000）は、「国の文化は基本的な価値観のレベルの違いとして捉えられることが多いが、組織文化は表層的な実践レベルにおける違いとして捉えられることがほとんどである」という示唆をしている。

これに対し Hofstede によれば、国の文化は早期に習得され、奥深く刻まれたものであり、世代を超えて徐々に変わっていくが、組織文化は仕事上で組織の習慣として学ばれていくものとされる。

いずれにしてもこれらの先行研究から言えることは、国の文化と企業文化には密接な関係があるということを指摘されてはいるものの、それらは基本的に別のものとして捉えられている、ということである。

3. 企業の経営理念・価値観に関する調査・分析

3.1 データ

本稿では、先行研究により明らかになった企業文化の定義である経営理念（社是）・価値観をキーワードとし、2013年1月から6月の期間において各企業のホームページよりそれらの情報を抽出し、以下の手順で分析を行った。すなわち、企業によっては様々な表記・表現方法を使用しかつ大量の文章で構成される経営理念の内容を解釈・キーワード化し、同種・同義のものを同じカテゴリに分類していくことで体系化を行い、更に全体の傾向を効果的に把握できるようパレットチャートを用いて結果を可視化した。

本結果を基に、更に全体的な傾向をより単純化して把握するため、各キーワードを External（社外に向けた理念）ないし Internal（社内に向けた理念）に大別し、日本企業と米国企業で本質的な差異が認められるか、パイチャートを用いて分析した。

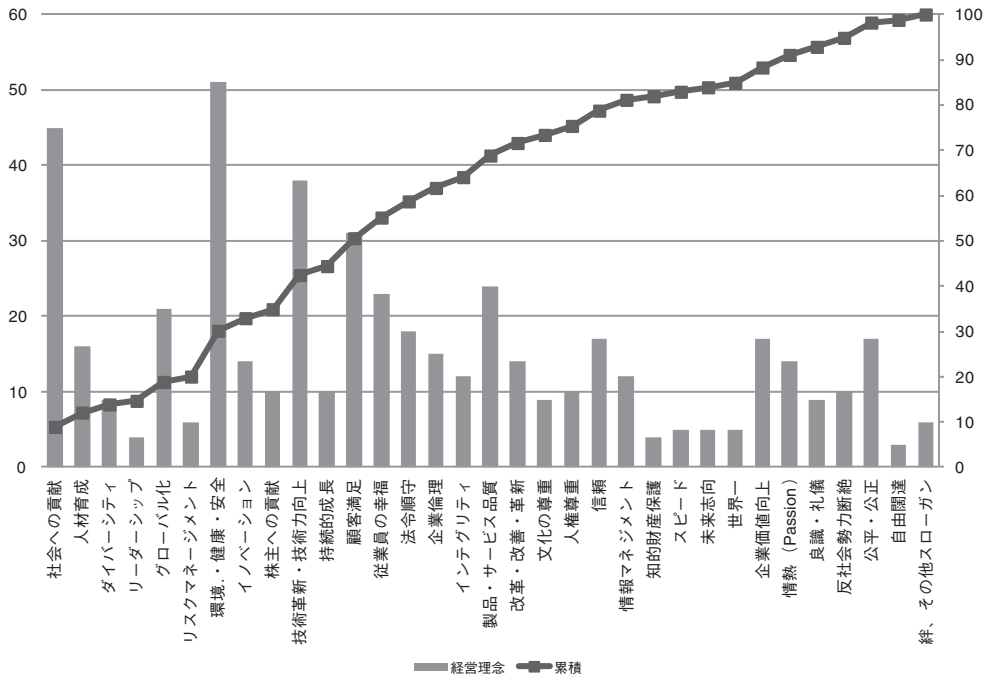
日本企業については、2012年度末の日経225構成銘柄のうち、水産、鉱業、建設、電気機器、食品、造船、繊維、紙パルプ、化学、医薬品、石油、ゴム、窯業、鉄鋼、機械、自動車、精密機器、銀行の業種から58社を選択した。米国企業は、DOW30の企業から業種の特異を理由に Disneyのみ除き、新たに日本企業サンプルデータとの業種での整合性を合わせるために2社追加し、31社とした。

本稿の研究では、言葉自体が分析として重要になるため、米国企業においては、オリジナルの英語をそのままデータとして使用、表記している。

3.2 日本企業

3.1で選択した日本企業の経営理念について分析を行った結果を図3および図4に示す。

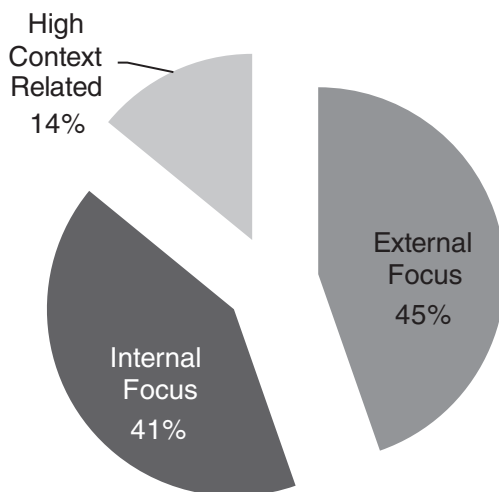
図3 経営理念の分析 日本企業（パレットチャート）



出所：筆者作成

図3のパレットチャートにより日本企業の経営理念に見られる傾向として以下の点が挙げられる。「社会貢献・環境への配慮」を明記した企業が半数を超え、この中には社会や商品に対する「安全」も含まれている。その一方で、従業員に対して「安全」な職場環境を提供すること、従業員の生活の「安定・幸福」等に言及した内向きのメッセージも多くみられる。これは、米国企業の経営理念と比較した場合の主な相違点の一つとして挙げられる。同様に、日本企業の経営理念として大きな特徴とされるのが、日本のものづくりへのこだわりを表す「技術・ものづくり」という言葉の使用である。「ものづくり」という言葉自体に直接あてはまる英語が存在せず、当然、米国企業の経営理念の中には存在しない。また、後述でも触れるが、礼節等の精神論的な文言を経営理念の一つとして掲げている企業も散見される。これも米国企業との比較において特筆されるべき点である。

図4 経営理念の分析 日本企業 (パイチャート)



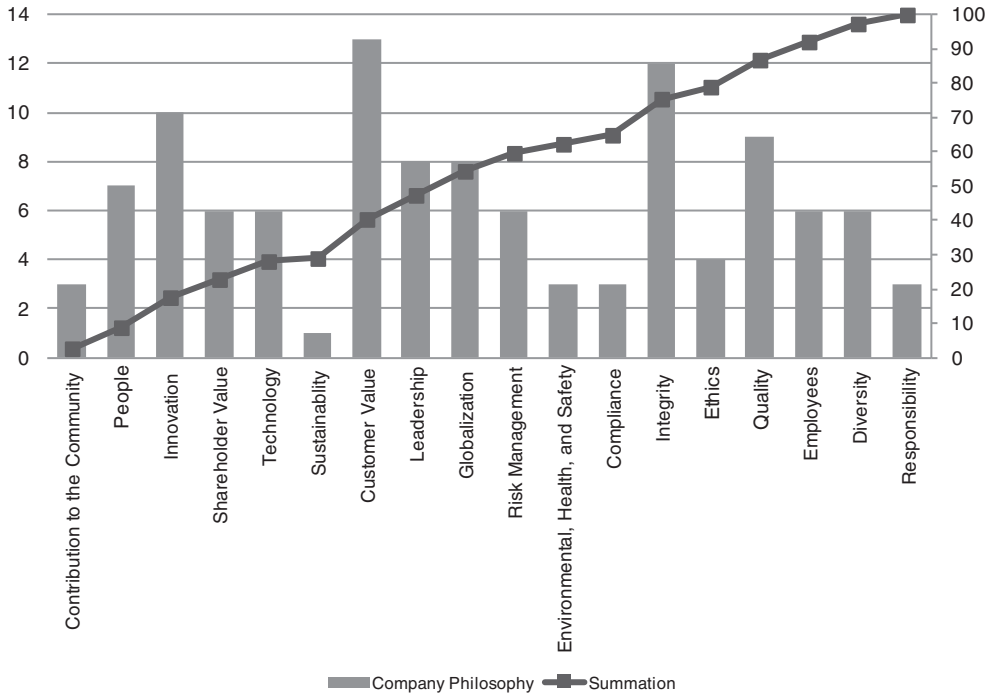
出所：筆者作成

図4のパイチャートにより日本企業の経営理念を大別化した結果、External（社外に向けた理念）が45%に対してInternal（社内に向けた理念）が41%となり、外部と内部向けのメッセージがほぼ同等の割合になった。次に日本企業が米国企業と違う点は、High Context*）に関連する経営理念が14%も占めていることである。

*) 日本企業の経営理念をキーワード化していくなかで、米国企業には見受けられないカテゴリが存在することが次第に明らかになってきた。具体的には「良識」「絆」「公明正大」等、経営理念というよりむしろ日本文化として美德とされているような言葉を理念として掲示している場合である。これらを大別化するにあたり、当初考えていたExternal（社外に向けた理念）ないしInternal（社内に向けた理念）といったカテゴリへの分類化ではなく、日本の国の文化を特徴付ける一つである、High Context（高コンテキスト）というカテゴリを追加で設け、これに分類していくこととした。結果として14%もの割合で、これらに分類される経営理念が存在することが明らかになった。

3.3 米国企業

図5 経営理念の分析 米国企業（パレットチャート）



出所：筆者作成

米国企業の経営理念について分析を行った結果を図5および図6に示す。

日本企業と比較し際立つ傾向は、「Customer Value, Shareholder Value（顧客満足・株主利益追求）」を明示的に記載しているものが多いということである。米国における先行研究では、企業文化と業績の関連についての文献が多くみられるということを前章で指摘したが、「イノベーション」等、新しい価値の創出やビジネスを育むことに焦点が置かれた文言からも、本稿の研究でその関わりが明示された。

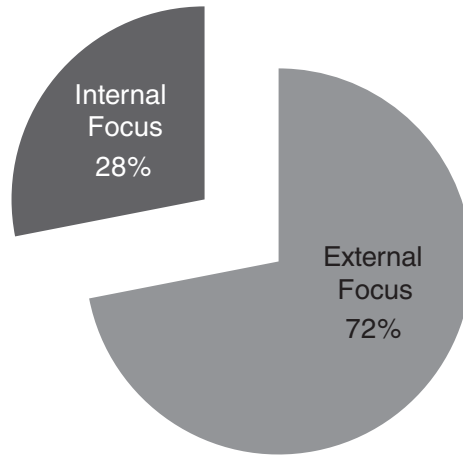
会社は誰のものかといった議論においてよく取り上げられるポイントでもあるが、日本企業では顧客満足に関しては積極的に触れられていても、株主への貢献を明示的うたうことは敢えて避けているような感がある。

また、ComplianceよりIntegrity（誠実・潔白であること）をうたっている企業が数としては多く、法令を守ることはもちろん、嘘をつかないことに対し重きを置いている米国企業の傾向を如実に表していると言える。

個々の従業員のパフォーマンスに関わる点からは、リスク・マネジメントの実践や実力や結果につながる価値観を従業員で共有できるような経営理念を挙げていることである。文

化を含め、異なったバックグラウンドを持つ従業員が多く働く米国企業では、このような価値観を明確にすることは必然的な結果ととらえることができる。

図6 経営理念の分析 米国企業 (パイチャート)



出所：筆者作成

図6は米国企業の経営理念を大別した結果（パイチャート）である。

図4における日本企業を分析したパイチャートと比較して明らかに異なるのは、日本企業の場合に散見された High Context といったカテゴリに分類される経営理念が特になく、いずれも External（社外に向けた理念）ないし Internal（社内に向けた理念）といったカテゴリへの分類に大別することが可能であったという点である。External（社外に向けた理念）が7割以上を占めているという結果も日本企業とは対照的である。

3.4 分析結果に対する考察

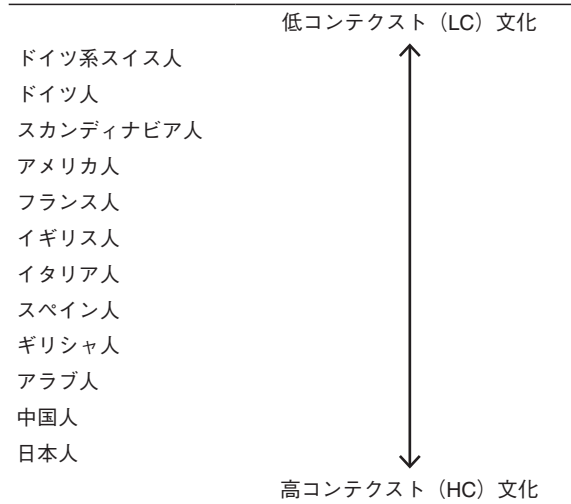
本研究のデータ分析の結果をとらえるにあたり、Hallの異文化モデル（高コンテクスト文化と低コンテクスト文化）と国の文化を切り口とする Hofstede の5次元モデルをもとにした分析のフレームワークを用いた。

Hall (1976) は、コミュニケーションの方法により国や地域の違いを識別できるとし、高コンテクスト文化では、人々の関係が深く、コミュニケーション情報は非明示的となり、一方で低コンテクスト文化では、明示的なコミュニケーションを用いるというユニークな理論を構築した。例えば、高コンテクストである日本人は共通の言語、文化、価値観を所有しているため、言葉で全てを説明しなくてもコミュニケーションが成り立つが、共有する知識や背景が少ないアメリカ人は、低コンテクストに位置付けられる。

日本企業の経営理念・価値観においては、3.2の分析結果で明らかになった通り、日本文

化として美德とされているような言葉や抽象的な表現も多くみられ、図7の各国人による高コンテクスト度、低コンテクスト度より読み解かれるアメリカ人と日本人のコンテクスト度からもこの点を裏付けていると言え、興味深い。

図7 各国のHC度、LC度



出所：Ferraro, G.P., *The Cultural Dimension of International Business*,
Prentice Hall, Inc., 1990
(江夏健一・太田正孝監訳『異文化マネジメント』同文館, 1992年, 102ページ)

また、米国企業において、“Integrity”を経営理念・価値観としてあげる企業が多いことは3.3において述べたが、低コンテクスト文化では、ビジネスシーンにおいてコミュニケーションを通じ絶えず誠実さやフェアであることをアピールすることが必要とされるのに対し、高コンテクスト文化では、一定のコンセンサスによりそれらが担保されているとも考えられるためプライオリティは必ずしも高いとは言えず、3.2の日本企業の分析結果においてIntegrityが上位となっていないことから、コンテクスト度という指標が本分析結果と定性的に合致していることを示している。

一方、1985年にBondが中国人の同僚に依頼して中国の価値観調査を行ったものを、Hofstedeが40カ国のIBM社員対象に配布した調査票の回答を統計分析した結果より導きだされた4次元モデル（権力格差、個人主義、男性度、不確実性回避）に加えたのが長期志向・短期志向である（図8）。5次元目にあたる長期志向・短期志向とは、孔子の教えである儒教の要素を取り入れたもので、ビジネスにおける物の考え方が長期志向にもとづいているのか、短期志向にもとづいているのかを分析したものである。この長期的志向・短期的志向の度合いを国別ランキングしたものが図9である。日本は長期志向である4位にランクづけされており、米国は23カ国中17位となっていることから短期志向にグループ分けされる。

図8 Hofstede の5次元モデル

	日本	米国
権力格差	54	40
個人主義	46	91
男性度	95	62
不確実性回避	92	46
長期志向	80	29

出所：Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010),
 “Cultures and Organizations”, Mc Graw Hill. より筆者が作成

図9 中国の価値調査に基づく23か国に対する長期志向インデックス

ランク	国／地域	スコア
1	中国	118
2	香港	96
3	台湾	87
4	日本	80
5	韓国	75
6	ブラジル	65
7	インド	61
8	タイ	56
9	シンガポール	48
10	オランダ	44
11	バングラディッシュ	40
12	スウェーデン	33
13	ポーランド	32
14	オーストラリア	31
15	ドイツ	31
16	ニュージーランド	30
17	米国	29
18	英国	25
19	ジンバブエ	25
20	カナダ	23
21	フィリピン	19
22	ナイジェリア	16
23	パキスタン	00

出所：Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010),
 “Cultures and Organizations”, Mc Graw Hill.

長期志向である場合と短期志向である場合の違いがビジネスや考え方にどのような違いがでてくるかを示したのが図10である。米国企業の経営理念のデータをオリジナルの英語を

活かし、比較するという理由から、この図もあえて原文（英語）のまま掲載した。

3.3の研究で述べたとおり、米国企業の経営理念には、利益を追求する言葉や個人のパフォーマンスに関連するものを明記していると示唆したが、この図の短期志向の項目に合致するものが見られることから、国の文化の影響を暗示しているということが言える。

図 10 中国の価値調査に基づく長期 / 短期志向の違い：ビジネスと考え方

短期志向	長期志向
Main work values include freedom, rights, achievement, and thinking for oneself.	Main work values include learning, honesty, adaptiveness, accountability, and self-discipline.
Leisure time is important.	Leisure time is not important.
Focus is on the "bottom line".	Focus is on the market position.
Importance of this year's profits.	Importance of profits ten years from now.
Managers and workers are psychologically in two camps.	Owner-managers and workers share the same aspirations.
Meritocracy, reward by abilities	Wide social and economic differences are undesirable.
Personal loyalties vary with business needs.	Investment in lifelong personal networks, guanxi
Concern with possessing the Truth.	Concern with respecting the demands of Virtue.
There are universal guidelines about what is good and evil.	What is good and evil depends on the circumstances.
Dissatisfaction with one's own contributions to daily human relations and to correcting injustice	Satisfaction with one's own contributions to daily human relations and to correcting injustice
Matter and spirit are separated.	Matter and spirit are integrated.
If A is true, its opposite B must be false.	If A is true, its opposite B can also be true.
Priority is given to abstract rationality.	Priority is given to common sense.
There is a need for cognitive consistency.	Disagreement does not hurt.
Analytical thinking	Synthetic thinking

出所：Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010), "Cultures and Organizations", Mc Graw Hill.

国の文化の影響があるという研究結果の例として、タイヤ業界の場合を次に示すこととする。国の文化と業種が同じ企業であるブリヂストンと横浜ゴムを日本代表企業とし、国の文化が違い、業種が同じ企業として米国のグッドイヤーとコンチネンタルのケースである。

ブリヂストン（最高の品質で社会に貢献）「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」

横浜ゴム（心と技術をこめたモノづくりにより、幸せと豊かさに貢献）

グッドイヤー（米国）（正直、誠実、尊敬の念を持って行動・・・）

コンチネンタル（米国）（信頼、勝つことへの情熱、行動の自由、他の人への共存）

日本企業は2社ともに「貢献」という言葉が使用されており、3.2の日本企業の分析結果においても社会貢献、環境への貢献等、「貢献」というキーワードは日本企業の経営理念に必要な不可欠と言って良いほど重要な要素となっていることから、人間関係における自己の貢献に満足感を得るという Hofstede の長期志向にあてはまっている。

また、データ分析の中には今回含んでいないが、この Hofstede の理論を補完する一例として、三越伊勢丹グループの経営理念には、日本語で「向き合って、その先へ。」とあるものが、それに対応する英語では“Interfacing with Excellence”と訳されている箇所がある。日本語では Hofstede の長期志向にあてはまる表現かつ曖昧なスローガンとなっているのに対し、英語（英訳）では「優れたもの・事柄の橋渡しとなっていく」というような踏み込んだ意識となっており、日本と海外の国の文化の違いを考慮したとも思える表現の差異が見受けられる。企業文化と国の文化の影響を考慮した上での日本語版および英語版のダブルスタンダードと言えるかもしれない。

4. おわりに

4.1 本稿の結論

本稿では、文化という定量化しにくいテーマに対し企業の経営理念・価値観というデータを分析・数値化することでその傾向を可視化し、得られた結果を先行研究で立証されてきた国の文化の捉え方の枠組みにあてはめることで、企業文化に国の文化の影響が認められることを明らかにした。

Schein (1985) によれば、企業の成長を確かなものにしていくために解決しなくてはならない問題点が二つある。一つ目は、環境に適応していくことであり、それには組織の存続が必要である。二つ目に、企業のメンバー同士の仕事の効率化を図り、内部の秩序を保つことである。環境の不安定と複雑さに企業が立ち向かい、社員を効率的に順応させる手助けをするのが企業文化だと明言している。異なった文化を持ったメンバーに対して、また文化が違う環境下において、果たしてこのような国の文化の影響を受けた企業文化が容易に理解され、機能していくのだろうか。さらに、林・関・坂本 (2003)、馬越 (2000) によると、「cross-cultural マネジメントとは、異なった文化間の差異を認識し、尊重しあいながらマネジメントを行う意味合いであるのに対し、trans-cultural マネジメントは、異なった文化間の差異を認識し、尊重しあうと同時に、共通する新たな文化を創り出しながらマネジメントするという意味合いだ」と述べている。企業文化のマネジメントも同様で、日本企業の企業文化は cross-cultural マネジメントのレベルを求めているということが言えるかもしれない。日本企業が異文化マネジメントをする際に自社の企業文化をどのように伝え、浸透させていくのかを考える上での指標になると思われる。

4.2 今後の課題

今回の研究では、先行研究において定義されている企業文化の中から経営理念と価値観というトップマネジメントが中心となって定義付けがされたものに焦点を置いて調査すること

により、それらが国の文化の影響を受けているという点を明らかにしたわけだが、その経営理念を礎として展開される企業のミッションやビジョンといった戦略に関わるステートメントに関しても同様な結果が導き出されるのか研究する必要があると思われる。例えば、ドメスティック市場だけを対象にしている企業とグローバルに活躍する企業では国の文化の影響度が異なる可能性がある。

また、本研究の結果が示唆する傾向を捉える上で、上述の通り経営理念・価値観とは企業のトップマネジメントが掲げる組織の目標であり、ホームページ上の限られた情報であることを考えると、本研究における経営理念の分析は企業文化を評価する上での重要なアプローチであるものの、従業員各々に付随する慣習や行動といった企業の内面にも踏み込んだ調査が合わせて必要となるだろう。

さらに、データの対象国としては日本企業と米国企業のみをとりあげたが、他の国の企業のデータを加えることで、日本企業のみが国の文化の影響を強く受けているのか、あるいは企業の母国の文化別のパターンがあり、タイプ分けが可能になるかどうか調査することも必要かと思われる。

その上で、海外進出した日本企業や M&A（国の文化が違う企業との M&A）事例を取り上げ、企業文化と異文化マネジメント的観点から研究・考察を行うことにより、成功例・失敗例が明らかになるであろう。

謝辞

本研究を進めるにあたり様々なアドバイスを頂いた太田教授ならびに博士後期課程および MBA ゼミのメンバー諸氏に感謝致します。

【参考文献】

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社
梅澤正（2003）『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版
江夏健一・桑名義晴（2006）『国際ビジネス』同文館出版
太田正孝（2008）『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
郭智雄（1996）「韓国企業における企業文化の特性」『立教経済学論叢』第 49 号立教大学大学院経済学研究会
加護野忠男（1982）『組織文化の測定』国民経済雑誌 146（2）:82-98
北居明・出口将人（2003）「経営戦略と組織文化」加護野忠男編著『現代経営学講座 6 企業の戦略』第 4 章 八千代出版
久保克行・広田真一・宮島英昭（2004）「経営理念と企業パフォーマンス」『コーポレート・システムに関する研究報告書』経済産業省
佐藤悠一（2008）「国民文化と組織文化：Hofstede は何を測定したのか？」『赤門マネジメント・レビュー』

- 野中郁次郎・沼上幹 (1986) 『企業文化』日本経済新聞社
- 林倬史・関智一・坂本義和 (2006) 『経営戦略と競争優位』税務経理協会
- 原田純子・洞口治夫 (2013) 『国際経営』NHK 出版
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』学文社
- 馬越恵美子 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』新評論
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営』有斐閣
- Adler, N.J. (1986). "International Dimensions of Organizational Behavior", Boston: Kent Publishing. (邦訳, 1998, ナンシー・J. アドラー 『異文化組織のマネジメント』江夏・桑名監訳 セントラル・プレス)
- Bosche, M. (1993). "Le management interculturel", NATHAN.
- Chandler, A. D. (1962). "Strategy and Structure", M.I.T. Press (Cambridge)
- Chevrier, S. (2003). "Le management interculturel", PUF.
- Deal T.E. and Kennedy A.A. (1982). "Corporate Cultures": The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- D' Iribarne, P. (1998), "Cultures et mondialisation", Seuil.
- Ferraro, G.P. (1990), "The Cultural Dimension of International Business", Prentice Hall, Inc. (邦訳, (1992) 『異文化マネジメント』江夏健一・太田正孝監訳 同文館,
- Hall, E.T. (1976), "Beyond Culture", Anchor Books.
- 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., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010), "Cultures and Organizations: Software of the mind", McGraw Hill.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1990). "Strategic context and organizational climate". in B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 130-150). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kroeber, A. L. , C. Kluckhohn and W. Untereiner (1952). "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", Vintage Books.
- Laurent, A. (1983). "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", International. Studies of Management and Organization.. 13:75-96.
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 24.
- 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 ダイアモンド社)
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph.
- Meier, O. (2010), "Management interculturel", DUNOD.
- Ronen, S. & O. Shenkar. (1985), "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", Academy of Management Review, 10(3): 435-454.
- Schein, E. H. (1985), "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999), "The Corporate Cultures Survival Guide", (邦訳, 2004, 『企業文化』金井壽宏 訳 白桃書房)

- Schein, E. H. (2010), “Organizational culture and leadership”, Wiley.
- 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)
- Porter, M. E. (1998). “On competition”, Harvard Business School Publishing. (邦訳, マイケル E. ポーター (1999) 『競争戦略論Ⅱ』竹内弘高 訳 ダイヤモンド社)
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). “Matching corporate culture and business strategy”. *Organizational Dynamics*, 10(Summer), 30-48.
- Thévenet, M. (1993), ‘Les relations entre culture d’entreprise et management interculturel’ in Bosche, M. (1993). “Le management interculturel”, NATHAN.