Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-06-30

国際比較における情報技術と文化 : ホフステッドによる文化の次元構成パラダイムとその適用例(<特集>情報技術(IT)と企業経営)

上林, 憲雄

(Citation)
国民経済雑誌,184(1):89-104

(Issue Date)
2001-07

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00051002

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00051002

KOBE UNIVERSITY

国際比較における情報技術と文化

——ホフステッドによる文化の次元構成パラダイムとその適用例——

上　林　憲　雄

国際比較研究において，国レベルでの「文化」(national culture) という要因はどのように取り扱われ，技術システムの設計や利用との関係はいかに論じられてきたかについて，技術（とりわけ情報技術）と国レベルの文化の関係を論じた経営学的研究の系譜を，ホフステッド (Hofstede, G.) による次元構成アプローチとその適用例に焦点を当てながら概観する。その結果，国際比較においてこれまで「文化」は残余的な役割しか付与されていなかったが，情報技術の組織的利用を検討するにあたって考慮すべき重要な要因の１つであり，今後は「文化」に注視した研究が必要とされることが示される。

キーワード　情報技術，国際比較，文化，ホフステッド

I　はじめに：文化論の変遷と技術

昨今の情報技術 (Information Technology: IT) の発達に伴い，企業組織において情報技術を核とする技術システムがどのように利用されているかにかかわる検討が経営学の焦眉の課題となっている。技術と組織構造の関係をいわゆる創発論的視座 (emergent perspective) から把握する立場に立脚すると，情報技術の利用パターンは，技術と組織構造の間を織り成す複雑かつ多様な社会的諸要因がからむ動態的な相互依存関係によって規定されていると考えられ，とりわけ国際比較分析を行う際には，かかる相互作用プロセスに影響を与え得る１つの要因である「文化」をも検討対象として包摂させる必要性が高まっている。[1]

経営学の国際比較研究のなかで国レベルの文化 (national culture) が重要な説明要因としてとりあげられた最初の研究は，1958年のアベグレン (Abegglen, J. C.) による日本の工場の紹介であろう。[2] しかしその後，日本企業の文化的特質に関する議論は1970年代の日本の高度成長期，1980年代の成熟期を通じて次第に関心が失われていく。日本文化特殊論に代わり，経営学において「文化」の問題が議論される場合，とりわけ1980年代後半以降においては，ほとんどの場合，企業文化や組織文化に焦点が当てられることとなった。日本的経営論が盛んになり始めた1970年代初頭の議論のような日本文化の特殊性を強調する初期の素朴な議論

は，日本企業の海外市場における国際競争力の高まりとともに軽視され，結果的に，日本の文化や国民性を議論するのではなくむしろ個別の企業ごと，組織ごとの文化に焦点が当てられるようになったのである。「各国の経営の違いを強調するだけの比較経営では，21世紀を拓く新しい経営を創り出すことはできない[3]」と考えられたためである。

情報技術と文化の関係が議論される場合も例外ではない。「文化」という術語で議論しようとする大半の経営学的研究において，国レベルでの文化の相違に注目する体系的な研究は多くはなされておらず，国レベルでの文化のいわばサブ・カルチャーとしての企業文化・組織文化にかかわる研究が大多数を占めている。例えば，クーパー（Cooper, R. B.）のように，企業内で技術革新の進展を促進させる企業文化はどのようなものであり，かかる企業文化の醸成のためにはどうすればよいかという点が議論されることになる[4]。

では，国際比較というパースペクティブにおいて，国レベルでの文化という要因はどのように取り扱われ，技術システムの設計や利用との関係はいかに論じられてきたのであろうか。本稿においては，技術（とりわけ情報技術）と国レベルの文化の関係を論じた経営学的研究の系譜を，とりわけホフステッド（Hofstede, G.）による次元構成アプローチとその適用例に焦点を当てながらレビューしてみることにしよう。

II　国際比較研究における文化の位置づけとホフステッドの登壇

19世紀後半から今日に至るまで実に100年以上にわたり，多くの文化人類学者によって「文化」の定義が試みられてきた。例えば，タイラー（Tylor, E. B.）はその1877年の著書において，文化を「社会の構成員としての人間によって獲得された知識（knowledge），信条（belief），技芸（art），法律（law），道徳（morals），慣習（customs），および各自の諸能力（capabilities）や諸気質（habits）の複合体」と定義しているが[5]，この定義ではあまりに雑多な要素が定義のなかに包含されており，具体的に何をもって文化とするか，また逆に「文化」に含まれない要素があるとすればそれは何なのかなどの点に関して疑念をはさまざるを得ない。したがって，昨今の文化人類学者においてすら，例えばトリアンディス（Triandis, H. C.）らのいうように，「文化」は「とらえどころがなく定義しにくい」概念であるとして厄介視されることが多い[6]。実際，クローバー＝クラックホーン（Kroeber, A. L. and Kluckhorn, C.）によると，文化の定義は論者によってさまざまであり，少なくとも164個以上の定義が存在していると述べている[7]。また，アジフェルーク＝ボデウィン（Ajiferuke, M. and Boddewyn, J.）は，33個の国際比較経営論の文献をレビューした結果，「論者の数とほぼ同数の文化の定義が存在している」と述べている[8]。これらの結果から，文化にかかわる多くの先行研究において，その中心概念となる「文化」それ自体に対し明瞭な定義を与えずに，国際比較の結果生じた説明不可能なデータを「文化」の原因に帰属させるという説明手法すらとられてきたのである。チ

ャイルド（Child, J.）によると，これらの諸研究においては，「文化」を他の主たる説明変数では説明できない部分を補助的に説明するための残余的な説明変数としてモデルに組み込んでおり，研究当初から国際比較の差異の原因を，確たる証拠もないままに，文化に帰属させることをあらかじめ前提しているとされる[9]。クラーク＝マロリー（Clark, T. and Mallory, G.）は，とりわけ人的資源管理の諸施策にかかわる国際比較において「文化」が論じられる多くの場合，肝心の「文化」が何をさすのかについての内実は不明瞭のまま，読者の主観的な解釈や想像に委ねられることとなっていると指摘する[10]。換言すれば，「文化」という要因は，多くの説明変数をモデルのなかに導入して実証分析を行い，何らかの説明しにくい結果が出てきた場合の，いわば「逃げ」として用いられてきたに過ぎないのである。

このような閉塞的な事態を打開したのが，ホフステッドによる1980年のエポックメイキングな文化の多様性に関する国際比較研究である[11]。ホフステッドは，国レベルでの「文化」ないし「国民性」を「1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[12]」であると定義し，単なる抽象的でとらえにくい概念としてではなく，操作化が可能な概念として捕捉した。実際，ホフステッドによると，「文化」は，①権力の格差（power distance），②不確実性の回避（uncertainty avoidance），③個人主義化（individualism），④男性化（masculinity），の4次元から構成される概念として把握しているが[13]，この4つの次元は，その後の多くの論者によって，国際比較のさまざまなコンテキストにおいて実際に「文化」概念を操作化するにあたって適用されている。ソンダーガード（Søndergaard, M.）の調査によると，社会科学引用指標（Social Science Citation Index: SSCI）中にホフステッドの文化類型の引用は，1980年から1993年9月までの間に刊行されたジャーナルに1036件も見られたという。これは，他の著名な経営学上の概念の引用件数（例えばマイルズ＝スノーの戦略類型）が通常200程度であるのと比較すると，いかに高い数値であるかがうかがえる。また，ホフステッドの著書のレビューは1980年の著書に限っても36件，文化の4次元の妥当性を追認しようとした研究が61件，ホフステッドとは異なる文脈で4次元を適用しようとした研究が274件もみられるという[14]。

もっとも，ホフステッドの研究それ自体は，いくつかの特定の文化の国際比較とその文化の影響下にある組織の国際比較に関するものであるため，情報技術と文化・組織との関係はほとんど言及されていない。ホフステッドの研究において技術（ホフステッドの用語では「技術的近代化」：technological modernization）に関する明確な言及があるのは筆者の知る限り1箇所だけで，「……文化の変動過程をもっと穏健にとらえる立場によれば，技術の近代化こそが，さまざまな社会における発展を部分的に類似させる主要な原動力であるとされる。しかしながらこの技術の近代化は，さまざまな社会の間の差異を解消するどころか，むしろ拡大しかねないものである。なぜなら既存の価値システムは社会によって異なるので，技術

の近代化に対処する仕方もそれぞれの社会によって異なるからである[15]」と述べられているに過ぎない。

以下で，とりわけ技術と組織の国際比較というテーマに関して，このホフステッドによる文化の次元構成を適用したいくつかの研究を概観してみよう。

III　ホフステッドによる文化の次元構成の活用—GDSS に関して—

アルバッハ（Albach, H.）によると，ホフステッドによって文化の次元構成が明らかにされる以前においては，ある特定の国における任意の文化的側面を適当にいくつか抽出し（例えば，日本の「ムラ社会」），それらがその当該国における他の諸変数（例えば「経済発展」）にどのような影響を与えているかを調査するといったような，ある特定国のローカルなコンテキストにおいてのみ有効な実態調査しか行われてこなかったが，このホフステッドによる文化の 4 次元構成の開発によって，より理論的なモデルに依拠した，真の意味での国際比較が可能となったという[16]。その意味において，このホフステッドによる研究は，「文化」という要因を考慮に入れた国際比較研究の方法論上の先鞭をつけたと評価されている。

このホフステッドの次元構成は，経営戦略や組織変革，マネジメント・コントロール等といった実に多様な領域にわたって適用されている。例えば，組織のイノベーション推進者がどのような文化的特質を有しているかによって，イノベーションのパターンが変わってくることを，権力の格差志向・不確実性の回避志向・個人主義化志向の 3 次元を利用して実証的に明らかにしたシェーン（Shane, S.）らの研究[17]や，日本・アメリカという 2 国間の文化的特質の相違がマネジメント・コントロールの選択にどのような影響を与えているかをホフステッドの 4 つの次元すべてを用いて検討したチュー（Chow, C. W.）らの研究[18]などである。

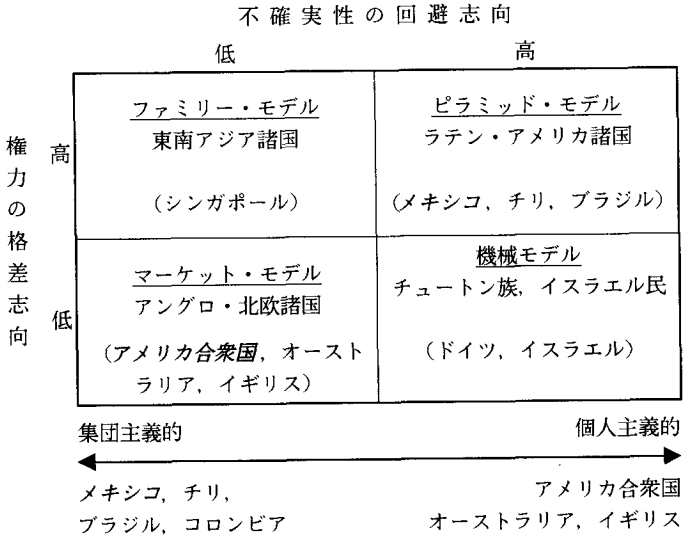
しかし，技術と文化という本稿の主題と直接関係するものに限ってみると，その大半は情報技術のうちでも管理組織レベルにおいて導入されている経営情報システム（Management Information Systems: MIS），なかでもグループウェアの代表格である GDSS (Group Decision Support System) を対象として国際比較がとり行われている例が多く散見される。これには，1980年代後半以後のグローバルな経営環境のもと，経営情報システムの国際化が大きな関心領域となり，GDSS が世界標準の MIS となりうるか否かという点が議論されるようになってきたという事情が関連している。ヌナメーカー (Nunamaker, J.) らによると，GDSS の設計や利用に関する国際比較はここ10年間で飛躍的に業績が蓄積されつつある研究領域の 1 つであり，とりわけヨーロッパやアジア，オーストラリアといった異なった文化的環境にある諸国において GDSS を設計する際にどのような点に注意すればいいか，ある特定の文化的環境にあるメンバーが他の文化を基礎とするメンバーと同一技術を用いていかに交流し合い適応することができるのか，といったような問題が主たる検討内容となっている[19]。北米的

発想法のもとで開発・設計されたGDSSは，異なった文化的背景をもつ他の諸諸国においては利用しにくい場合が多く，このように異なった文化的背景をもつメンバーが，同一グループ内で同一技術を用いて共同作業に従事する際には留意が必要なためである。[20]

例えば，メジアス（Mejias, R. J.）らは，ホフステッドの文化の4次元構成を用いながら，アメリカとメキシコが不確実性の回避志向，権力の格差志向，個人主義化志向の3次元において逆の文化的志向を有している（図1参照）ことを前提に，そのような文化的志向の相違が，職場における従来のマニュアル方式の利用からGDSSの導入に際して，従業員間の合意形成や職務満足に関してどのような変化が生じるかを実態調査したのである。

その結果，とりわけ高い不確実性の回避志向と権力の格差志向を有している（「ピラミッド・モデル」），メキシコの従業員の方が，そのそれぞれの次元について逆の志向を有するアメリカの従業員に比して，両国の文化的相違を主要因として，より高い職務満足が得られることを発見した。GDSSのもつ，確実性の高いデータ処理・検索機能の意思決定システムが，メキシコの従業員の文化的特質により適応的であることが明らかになった。またマニュアル方式においては必要であった対面式での1対1コミュニケーションは，アイ・コンタクトが必要など，メキシコのような高い権力の格差志向を有する文化においては，メンバー間のフランクな議論を阻害するという理由で好まれていなかったが，GDSSの導入により，1対1コ

図1　メジアスらによるホフステッド・モデルの適用



出所：Mejias, R. J., Shepherd, M. M., Vogel, D. R. and Lazaneo, L. (1997) 'Consensus and perceived satisfaction levels : a cross-cultural comparison of GSS and non-GSS outcomes within and between the United States and Mexico', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 3, p. 144, 一部修正。

ミュニケーションが必ずしも必要ではなくなることから，より高い職務満足が得られたと理解されている[21]。ホフステッドの文化の次元構成を利用しながら，文化的環境の相違が実際に情報技術 (GDSS) の利用パターンに影響を与えることが実証的に明らかにされたのである。

しかし，タン (Tan, B. C. Y.) らによると，異なった文化的背景を有するメンバーが同一組織内で協働する場合においても，グループで GDSS を利用することを通じ，文化的格差の一部を解消し，より能率的なグループ意思決定が可能になりうる場合があると論じられている。彼らはホフステッドの文化の 4 次元のなかでもとりわけ「権力の格差志向」を取り上げ，GDSS のもつ技術的特性との関係を論じている。そもそも，権力の格差志向が相対的に小さいとされる欧米諸国のメンバーは，個人をそれぞれ自我の独立した存在として認識し平等に取り扱う傾向があるため，議論が合理的である限りどのメンバーによる意見・批判も聞き入れる傾向があるのに対し，権力の格差志向が相対的に大きいアジア諸国においては，公式的な職位階層上の上下関係が重視され，下位メンバーは上位メンバーに対し意見を言ったり批判をしたりすることが困難となる傾向がある。このような異なった文化的背景をもつメンバーが同一グループにおいて GDSS を利用する場合，GDSS がグループ内のコミュニケーションの形態を単一方向から双方向に換え，グループ内情報の縦横の交換を通じ多様なコミュニケーション・ネットワークが電子情報ネットワークとして形成されることから，本来権力の格差志向の高いアジア諸国のメンバーも職階の上下関係を気にすることなく，匿名で自由に発言する機会がネットワーク上で付与されることになる。このことは，実証的には，①GDSS を利用しないマニュアル・グループ，②GDSS を利用するが対面式コミュニケーションをも併用するグループ，③対面式コミュニケーションを全く利用せず文書のみで情報交換をするグループ，の 3 種類のグループ間で，③のグループがもっとも権力の格差志向が低下したことによって証明されている。これらのデータから，GDSS という共通の情報技術の利用を通じ，文化的に有している権力の格差志向の大小という相違が表面に表れることなく合理的・能率的な組織運営が可能となりうると理解されているのである[22]。

これらの GDSS と文化にかかわる研究のなかで，もっとも強く「文化」による影響の重要性を意識しながら実証的に明らかにしようとしたのがワトソン (Watson, R. T.) らによる研究である。彼らによると，「文化」という要因は，それまで GDSS の研究において主たる鍵変数とされてきた①グループの規模の大小，②メンバー間の関係が対面型か離散型か，③タスクの種類，に次ぐ第 4 の重要な次元であると主張されている。彼らは GDSS の特徴をコミュニケーションの匿名性に求め，ホフステッドによる文化の次元構成のなかでも特に「個人主義化志向」と「権力の格差志向」の 2 次元を，また分析対象とする国家としてシンガポールとアメリカの 2 国を取り上げ，この文化の 2 次元が両国の GDSS の利用にどのような影響を与えているかについて実証的に検討されたのである。その結果，GDSS のもつ技術的特質は，

個人主義化志向が高く権力の格差志向が低いという文化的特質を有するアメリカの被験者グループに対しては，GDSS 未導入時のコンセンサスをより大きく変化させるように作用し（すなわち GDSS 導入による効果が大きい），逆にそれらと対極の文化的特質を有するシンガポールの被験者に対しては，グループ・プロセスにネガティブに作用し，ほとんど既存のコンセンサス・レベルに変化は観察されなかった。北米的な思想のもとで設計された GDSS は，文化的背景を異とする他国においては必ずしも所期の効果が容易に得られるとは限らないことが明らかにされたのである[23]。

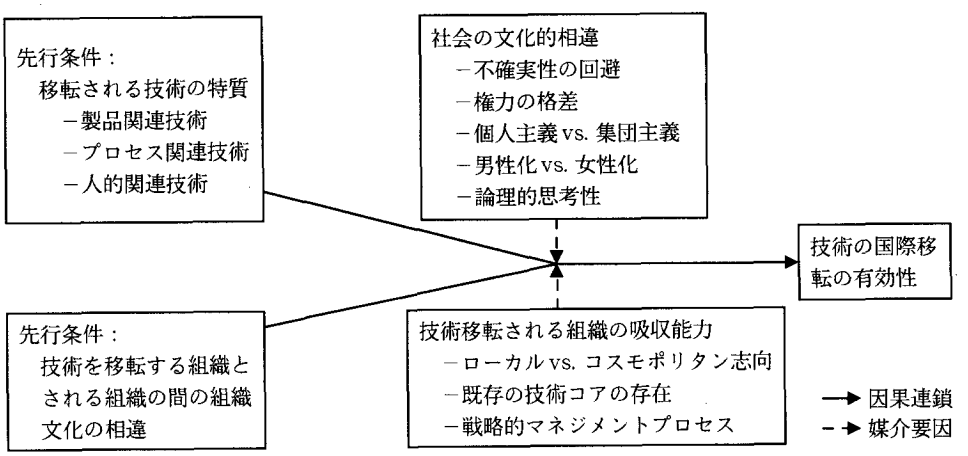
しかし，これら GDSS と国際比較，とりわけ文化にかかわる研究は，現段階では GDSS という情報技術そのものが開発途上にあり，いまだ実証研究の蓄積が続けられている段階であって，必ずしも学術的にコンセンサスの得られた実証結果や理論的な分析枠組みが確立されているとはいいがたい。したがって，今後の GDSS 研究においては，これらの実証研究のさらなる蓄積を通じ，異文化環境においてグローバルに通用し得るモデルの構築が期待されている[24]。

IV　ホフステッドによる文化の次元構成の活用—情報技術全般に関して—

前節で概観されたような GDSS という特定の情報技術に焦点を当てた研究以外でも，いくつかの研究によって，情報技術を利用するに際して「文化」という要因が与える影響の重要性が示唆されている。そのうちのいくつかをここで概観してみよう。

ケディア＝バーガット（Kedia, B. L. and Bhagat, R. S.）は，情報技術の国際移転の有効

図2　技術の国際移転の有効性を説明する概念枠組み



出所：Kedia, B. L. and Bhagat, R. S. (1988) 'Cultural constraints on transfer of technology across nations : implications for research in international and comparative management', *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, p. 561, 一部修正。

性に関する規定因を説明する際にホフステッドの文化の次元構成を援用している。彼らは技術移転にかかわる既存の文献サーベイから，技術移転の有効性を説明するためのモデルとして，次の図2に示されるような概念的分析枠組みを発案している。

この図2に示されるように，ある特定の国において使用されていた技術を他国に移転する際に，その技術移転が成功するか否かは，①移転される技術それ自体の特性，②技術移転をしようとする組織間の文化的相違（すなわち組織文化の相違），③国家間の文化的相違，④技術移転を受ける組織の吸収能力，この4つの要因によって規定されるとする。そして，この③の国家間の文化的相違を説明するためにホフステッドの文化の4次元が用いられているのである[25]。彼らによると，とりわけ人的関連技術（person-embodied technology）ないしプロセス関連技術（process-embodied technology）は，製品関連技術（product-embodied technology）に比して，技術移転する国の文化が内在的に埋め込まれているため，効率的な技術移転が難しいとされる[26]。そのうえで，①技術移転する組織とされる組織の間に発生しがちな「不確実性」を回避ないし吸収しようとする文化的特性を有する程度が高ければ高いほど（すなわち両組織の「組織文化」がホフステッドのいう「不確実性の回避志向」と類似していればいるほど），②（技術を移転する組織が属する）ある特定国で生まれた新規技術の特性が，技術移転される国の権力格差の分布構造に変化を与える程度が小さければ小さいほど，③技術移転される組織の属する国の「個人主義化志向」・「男性化志向」が高ければ高いほど，すなわち新規技術を吸収し普及させようとする志向の程度が高ければ高いほど，④「個人主義化志向」が低い国の場合であっても「男性化志向」が高い場合にはそれが高ければ高いほど，2国間の技術移転は効率的に進展するとされるのである[27]。実証研究ではないため，この概念モデルが実際にどの程度現実の事象を説明しうるかは必ずしも明らかではないが，むしろここでのポイントは，ある国で生み出された新規技術はその国の文化的価値観を暗黙のうちに体現しており，それゆえその技術を文化的価値観の異なる別の国に移転させようとした場合には留意を要するということが分析枠組みのなかに示唆されている点であろう。

ホフステッドの文化の次元構成を，より具体的な実証データに基づいて利用しつつ，技術と文化の関係を論じた研究もある。例えば，ワトソンらによる1997年の研究によると，国ごとの「文化」の相違は，「経済の発達水準」の相違と並んで，情報技術にかかわる興味・関心の方向を国ごとに異ならしめる重要な要因の1つであると主張されている[28]。彼らは，アメリカ，イギリス，オーストラリア，インド，台湾などを含む8つの国ないし地域に位置する企業の情報システム担当取締役（IS executives）を対象に，情報技術の導入を組織のどのような問題にかかわらせて利用したいと考えているかについて，既存の主要な MIS 関連調査を精査することを通じ検討した。その結果，表1の「関心事項」欄で示されるようなトピックが，調査対象となった各国における情報システム担当取締役の情報技術の導入にかかわる主

表1　情報技術にかかわる関心事項の国際比較

全体順位	関心事項	オーストラリア	GCC	香港	インド	スロベニア	台湾	イギリス	アメリカ
1	ＩＳを用いて戦略的計画を改善する	1	1	2	18	3	−	2	3
2	ＩＳ部門と他の各部署を連携させる	3	5	3	13	5	1	14	7
3	情報アーキテクチャーの開発・利用	6	−	−	−	−	−	7	2
〃	ＩＳを競争優位の獲得に利用する	5	4	6	−	−	2	6	8
〃	得られたデータを有効に活用する	4	14	5	−	−	−	3	2
〃	ＩＳ要員を雇用・育成する	17	13	1	2	2	4	15	4
〃	情報セキュリティを改善する	19	2	−	9	−	8	4	19
8	職務におけるＩＳ利用を促進する	6	22	7	6	2	−	−	−
9	ソフトウェアの開発を促進する	8	9	6	7	12	10	5	9
〃	ＩＳの役割・貢献の理解を深める	9	6	−	1	1	−	11	11

注：「IS」はInformation Systemの略で「情報システム」を指す。先行研究の調査より得られた27の関心事項における順位を示す。「GCC」は1981年に結成されたペルシャ湾岸協力会議の略称で，アラブ首長国連邦，クウェート，サウジアラビア，バーレーン，カタール，オマーンの6ケ国より構成される。Watson, R. T., Kelly, G. G., Galliers, R. D. and Brancheau, J. C. (1997) 'Key issues in information systems management : an international perspective', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 4, pp. 95-96より筆者作成。

たる関心事項であることが確認された。表中の数字は，既存の MIS 関連調査から抽出された27個の関心事項のうちの，それぞれの関心事項の各国における順位を示している。

この表1に示されるような関心事項の相違がなぜもたらされるのかという点が，このワトソンらの調査で解明すべき課題として設定された。そのため，まずこれら調査対象となった国の「文化」，「経済の発達水準」，「政治的・法制度的環境」，「技術の発達水準」の4つの要因のうち，とりわけ「文化」と「経済の発達水準」の2要因が重要な規定要因となることが分散分析によって示された。文化の構成次元としては，ホフステッドの権力の格差志向と不確実性排除志向の2次元が用いられたのである。その結果，イギリスやアメリカ，オーストラリアといった，文化的には権力の格差志向・不確実性の回避志向の双方の次元ともが低位にとどまっており，かつ経済的にすでにかなりの発展を遂げている諸国においては，情報システム担当取締役の主たる関心の方向性は，情報技術を何らかの形で経営戦略の策定へと利用しようとする志向であった。つまり，どちらかというと，組織の内部（internal）よりは外部（external）に対しての，統制（control）よりは計画策定（planning）にかかわる事項に関心をもっていた[29]。これに対しインドや台湾といった諸国・諸地域においては，文化的には権力の格差志向が強く不確実性排除志向は低いという同一のカテゴリーに帰属させられるものの，経済の発展状況が両国では異なるため，台湾においては西欧諸国と類似の関心方向（戦略計画の改善）を示したのに対し，インドにおいては情報システムが組織に果たす役割の理解や情報システム担当者の新たな雇用・育成という，相対的に組織内部の統制の問題により

大きな関心が向けられていることが明らかになった[30]。これらの結果から，各国における情報システム担当取締役の関心の方向性は，各国の「経済の発達水準」の相違に加え，とりわけ「文化」の相違によっても大きく規定されているという結論が導出された。各国における情報技術の利用パターンは，各国の情報システム担当者が情報技術をどのように利用したいと考えるかということ（換言すれば，情報システム担当者の思考様式に関する国ごとの相違）に大きく依存していることが明らかにされたのである。

情報技術の利用パターンのみならず，そもそもある特定の情報技術の利用が選択され普及していくプロセスそのものに，各国の文化的相違が反映されうることを示唆する研究も存在している。ストラーブ（1994）によると，アメリカで極めてよく利用されている情報技術[31]の1つである電子メールが日本においてあまり普及せず，代わりにファックスという情報伝達メディアが選択される場合が多いという背景には，日本とアメリカの文化的相違によるところが大きいとされる。そしてこのことを，ホフステッドによる文化の4次元構成のうち，とりわけ「不確実性の回避志向」に注目して実証的に明らかにしている[32]。ストラーブは，まずダフト＝レンゲル（1984）のインフォメーション・リッチネス理論（information richness theory）[33]に依拠して，対面式コミュニケーション，電話，ファックス，電子メールの4種類の情報伝達メディアのうち，対面式コミュニケーションがボディー・ランゲエッジや顔の表情，声のトーンなどを包括的に伝達できるという点でもっとも情報量が「豊富」（richness）であり，電話，ファックス，電子メールの順に情報量の豊富さが減少し（リーンになり），コミュニケーションの匿名度が高まっていくと位置づける。そのうえで，日本のように不確実性の回避志向のきわめて高い国においては，極力コミュニケーションの匿名性を減少させるような文化的選好が働くため，これらのメディアのうち，対面式コミュニケーション，電話，ファックス，電子メールの順で選好が低くなっていくと仮定した。逆にアメリカにおいては，不確実性の回避志向が低いため，この順で選好が高くなっていくと仮定したのである[34]。また，これらメディアの選択・普及段階としては，①メディアの「情報の豊富さ」を認識する第1段階，②当該メディアの使いやすさを認識する第2段階，③メディアを実際に利用する第3段階，④メディアを利用した結果得られる利便性を認知する第4段階，という4つの段階が規定される。実証分析で用いられた仮説とその検証結果は表2に示されている。

この表2に示されるように，4つの情報伝達メディアのうち，対面式コミュニケーションに関しては日本の方がアメリカより頻繁に用いているとする仮説は支持されなかったものの，電子メールとファックスに関しては，4段階の導入・普及プロセスのうち第3段階を除くすべての段階において，仮説は支持されている。すなわち，電子メールに関しては日本の方がアメリカに比して文化的に選好されにくいこと，ファックスに関しては，日本の方がアメリカよりも文化的に選好されやすいことが実証的に明らかにされたのである[35]。日本の高い不確

表2　技術の選択・普及プロセスと文化――仮説と検証結果――

仮　説		支持／棄却
第1段階		
仮説1（電子メール）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電子メールを相対的に低位のSPIRメディアであると認識している。	支持
〃　（ファックス）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，ファックスを相対的に高位のSPIRメディアであると認識している。	支持
〃　（対面式コミュニケーション）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，対面式コミュニケーションを相対的に高位のSPIRメディアであると認識している。	棄却
〃　（電話）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電話を相対的に高位のSPIRメディアであると認識している。	棄却
第2段階		
仮説2（電子メール）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電子メールの利便性を相対的に低く認識している。	支持
〃　（ファックス）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，ファックスの利便性を相対的に高く認識している。	概ね支持
第3段階		
仮説3（電子メール）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電子メールの利用回数が少なく報告される。	支持
〃　（ファックス）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，ファックスの利用回数が多く報告される。	棄却
〃　（対面式コミュニケーション）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，対面式コミュニケーションをより頻繁に利用しようとしている。	棄却
〃　（電話）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電話をより頻繁に利用しようとしている。	支持
第4段階		
仮説4（電子メール）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，電子メールを利用することで得られるベネフィットを相対的に低く評価している。	支持
〃　（ファックス）	日本の知識労働者はアメリカのそれより，ファックスを利用することで得られるベネフィットを相対的に高く評価している。	支持

注：「SPIR」は'Social Presence and Information Richness'の略で，情報メディアの社会的体現度と情報のリッチネス度を組み合せた指標。Straub, D. W. (1994) 'The effect of culture on IT diffusion : e-mail and fax in Japan and the US', *Information Systems Research*, Vol. 5, No. 1, p. 36より。

実性の回避志向という文化的特性が，電子メールではなくファックスという情報伝達手段を選択させ普及せしめていることが明らかにされたのである。

その後ストラーブは，カイル，ブレナーとともに，この日米比較にスイスのデータをも加えながら，文化という要因が技術の利用パターンに影響を与え得ることを説明している（ストラーブ＝カイル＝ブレナー，1997)[36]。そしてこの研究においては，ホフステッドの「不確実性排除志向」に加え，他の3つの文化の構成次元に関してもデータが収集され，より広く包括的に文化が技術利用に与える影響が議論されている。ストラーブらによると，従来のモデルにおいては，ユーザーがある特定の情報技術の使いやすさを認識し，その認識が時間の経過とともに次第に深化していくことによって情報技術の利用に影響を与え，その利用パターンが決定されていくとするモデル（技術受容モデル，Technology Acceptance Model: TAM）が主流であったとする[37]。しかし，この技術受容モデルは，アメリカ（北アメリカ）的発想で

図3　文化の各次元と情報伝達メディアの選択

不確実性の回避志向	権力の格差志向	男性化志向	個人主義化志向	リーンなメディアの利用
↑	↑	↑	↓	↓
↑	↓	↓	↑	↑

注：「↑」は高水準，「↓」は低水準を示す。Straub, D. W., Keil, M. and Brenner, W. (1997) 'Testing the technology acceptance model across cultures : a three country study', *Information & Management*, Vol. 33, p. 4より。

形成されたモデルであり，その意味において，全世界的にみれば北米という限定された地域においてのみ妥当するのであって，他の地域においてこのモデルが通用し得るかは別途検討される必要があるとされたのである。[38]

まず彼らは，ホフステッドによる文化の4次元のうち，「不確実性の回避志向」・「権力の格差志向」・「男性化志向」の3つの次元は，そのそれぞれの志向が強くなればなるほど，電子メールのような情報量の少ないリーンなメディアは選択されにくくなると仮定した。なぜなら，「不確実性の回避志向」が高ければ高いほど，不確実性に対処するべく情報量の多いリッチなメディア（例えば対面式コミュニケーション）が選好されるはずであり，マネジャーと作業員間の「権力の格差志向」が高ければ高いほど，また社会的な主張の強さを示す「男性化志向」が高ければ高いほど，社会的体現度（social presence）が高いリッチなメディアが選好されるはずだからである。また4次元のうち「個人主義化志向」のみは，その志向が強くなればリーンなメディアが選択されやすいものと仮定された。なぜなら，社会的体現度の高いリッチなメディアは，集団やグループの目標を達成しようとする志向が高ければ高いほど，すなわち個人主義化志向が低ければ低いほど，選好されやすいと考えられるからである。[39] これらの文化の各次元構成とリーンなメディアの選好度の関係は図3にまとめられている。

ストラーブらは，文化の各次元が電子メールのようなリーンなメディアの選好とこのような関係にあることを前提したうえで，ホフステッドによって示されているアメリカ，スイス，日本の3国におけるそれぞれの文化の構成次元のスコアを基礎に，コンピュータ型メディア選択指標（Computer-based Media Support Index: CMSI）なる指標を作成し，その値を計算した。そのスコアを基礎として，技術受容モデルの異文化環境下における妥当性が実証的に検証されたのである。設定された仮説群とそれらの検証結果は次の表3に要約されている。

この表3が示すように，北米的発想で開発された技術受容モデルはアメリカとスイスにおいては適用し得るものの，日本においては妥当していない。日本においては，不確実性排除志向が強く，権力の格差志向が強く，男性化が強く，集団主義志向が強い文化的特質を有しており，これらの文化的特性が電子メールのような情報量が少ないリーンなメディアの利用を抑制するように作用していることが実証的に明らかにされた。[40] 情報技術（ここでは情報伝

表3　技術受容モデルの妥当性――仮説と検証結果――

文　化	仮　説		支持／棄却
アメリカ	仮説1a	技術受容モデルアメリカのデータ・サンプルに当てはまる。	支持
	〃 1b	アメリカ型技術受容モデルはスイス型技術受容モデルと統計的有意に異ならない。	棄却
	〃 1c	アメリカ型技術受容モデルは日本型技術受容モデルと統計的有意に異なる。	支持
スイス	仮説2a	技術受容モデルはスイスのデータ・サンプルに当てはまる。	支持
	〃 2b	スイス型技術受容モデルは，統計的有意に日本型技術受容モデルと異なる。	支持
日　本	仮説3	技術受容モデルは日本のデータ・サンプルには当てはまらない。	支持

出所：Straub, D. W., Keil, M. and Brenner, W. (1997) 'Testing the technology acceptance model across cultures : a threecountry study', *Information & Management*, Vol. 33, p. 9.

達メディア）のユーザーが当該機器の使いやすさを認識し，その認識が時間の経過とともに次第に深化していくことによって当該機器の利用に影響を与え，その支配的な利用パターンが決定されていくとする技術受容モデルは，北アメリカ的発想およびその関連する文化圏のもとでのみ妥当するのであり，文化的特質の異なる環境下においては技術の異なった利用パターンが存在することが明らかにされたのである。

V　むすびに代えて

以上で検討されたように，本稿においてはホフステッドの文化の次元構成を基礎として文化と情報技術の相互関係を検討しているいくつかの研究が概観された。そのいずれもが，ホフステッドによる文化の構成次元の妥当性を前提とする限り，国際比較において「文化」という要因は重要な要因の1つであり，情報技術の利用においても文化が果たす役割を軽視することはできないことが示唆されていたといえよう。[41]

しかし，技術利用に果たす文化の役割の大きさを指摘する研究は，何もホフステッドの次元構成を実証的に適用したものに限定されるわけではない。より広く，技術の定位する社会による組織構造や技術利用に対しての影響を考察しようとする社会効果アプローチ (Societal Effect Approach)[42] や，とりわけ1990年代以降喧伝されるようになった業務過程の変革を情報技術革新と結びつけて把握しようとするビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Re-engineering: BPR) 論など，多様な新しい諸展開もみられる。[43] これら他の諸系譜の展開については稿を改めて検討することにしたい。

注

1　拙稿 (2000：a)「創発論的アプローチの展開―技術と組織構造に関する新しい分析視角―」『国

民経済雑誌』第186巻第6号，75～88頁，参照。

2 Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organisation*, Glencoe IL: The Free Press.（占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社，1958年。）

3 安室憲一編・多国籍企業研究会著（1994）『多国籍企業文化』文眞堂，vi 頁。

4 Cooper, R. B. (1994) 'The inertial impact of culture on IT implementation', *Information & Management* Vol. 27, pp. 17-31.

5 Tylor, E. B. (1877) *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom* (Vol. 1), New York: Henry Holt, p. 1.

6 Triandis, H. C., *et al.* (1986) 'The measurement of the ethic aspects of individualism and collectivism across cultures', *Australian Journal of Psychology*, Vol. 38, No. 3, p. 258.

7 Kroeber, A. L. and Kluckhorn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, Mass.: Museum, pp. 43-56.

8 Ajiferuke, M. and Boddewyn, J. (1970) '"Culture" and other explanatory variables in comparative management studies', *Academy of Management Journal*, Vol. 13, p. 161.

9 Child, J. (1981) 'Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisation', in Cummings, L. L. and Staw, B. W. (eds.) *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, Inc., pp. 304-308.

10 Clark, T. and Mallory, G. (1996) 'The cultural relativity of human resource management: is there a universal model?' in Clark, T. (ed.) *European Human Resource Management: An Introduction to Comparative Theory and Practice*, Oxford: Blackwell, p. 24.

11 Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.（萬成 博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較―多国籍企業の中の国民性―』産業能率大学出版部，1984年。）

12 *Ibid.*, p. 25.（邦訳，12頁。）

13 後年，この4次元にもう1つの軸「長期指向性」(long-term orientation) が付け加えられた。Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations*, London: McGraw Hill, p. 261.（岩井紀子・岩井八郎共訳『多文化世界』有斐閣，1995年，269頁。）

14 Søndergaard, M. (1994) 'Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications', *Organisation Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 448-453. 実際，筆者が 'national culture' というキーワードで社会科学系論文のデータベースを検索したところ，1997年10月までに刊行された論文においても，80%以上の文献が何らかの形でホフステッドの4次元を適用しており，直接この4次元を利用していない場合でも，ホフステッドの研究のいずれかを参照していない実証研究は皆無であった。

15 Hofstede, G. (1980), *op. cit.*, pp. 343-344.（邦訳，311頁。）

16 Albach, H. (1992) *Culture and Technical Innovation: A Cross-cultural Analysis and Policy Recommendations* (The Academy of Sciences and Technology in Berlin, Research Report Vol. 9), Berlin: Walter de Gruyter, p. 66.

17 Shane, S. (1994) 'Cultural values and the championing process', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 18, No. 4, pp. 25-41; Shane, S., Venkataraman, S. and Macmillan, I. (1995)

'Cultural differences in innovation championing strategies', *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 931-952.

18 Chow, C. W., Kato, Y. and Shields, M. D. (1994) 'National culture and the preference for management control', *Accounting, Organisations & Society*, Vol. 19, No. 4/5, pp. 381-400; Chow, C. W., Shields, M. D. and Chan, Y. K. (1991) 'The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation', *Accounting, Organisations & Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 209-226.

19 Nunamaker, J. F., Briggs, R. O., Mitleman, D. D., Vogel, D. R. and Balthazard, P. A. (1997) 'Lessons from a dozen years of group support systems research: a discussion of lab and field findings', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 3, pp. 175-176.

20 Tan, B. C. Y., Watson, R. T. and Wei, K. (1995) 'National culture and group support system: filtering communication to dampen power differentials', *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, No. 2, p. 82; Watson, R. T., Ho, T. H. and Raman, K. (1994) 'Culture: a fourth dimension of group support systems', *Communications* of the ACM, October, p. 46.

21 Mejias, R. J., Shepherd, M. M., Vogel, D. R. and Lazaneo, L. (1997) 'Consensus and perceived satisfaction levels: a cross-cultural comparison of GSS and non-GSS outcomes within and between the United States and Mexico', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 3, p. 157.

22 Tan, B. C. Y. (1995), *op. cit.*, pp. 85-86.

23 Watson, R. T., Ho, T. H. and Raman, K. (1994), *op. cit.*, pp. 48-52.

24 Briggs, R. O., Nunamaker, J. and Sprague, R. (1998) '1001 unanswered research questions in GSS', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 3, p. 7.

25 ホフステッドの4次元に加え，グレン＝グレン (Glenn, E. S. and Glenn, C. G.) の論理的思考性にかかわる次元も補助的に用いられている。*Cf.*, Glenn, E. S. and Glenn, C. G. (1981) *Man and Mankind: Conflict and Communication between Cultures*, Norwood, NJ: Ablex.

26 Kedia, B. L. and Bhagat, R. S. (1988) 'Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management', *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, p. 562.

27 *Ibid.*, pp. 564-565.

28 Watson, R. T., Kelly, G. G., Galliers, R. D. and Brancheau, J. C. (1997) 'Key issues in information systems management: an international perspective', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 4 , pp. 91-115.

29 *Ibid.*, p. 105.

30 *Ibid.*, p. 107.

31 ストラーブは，電話やファックス，対面式コミュニケーションなど，情報伝達にかかわるあらゆるメディアを広義の情報技術と解しており，その意味において，経営学で通常に用いられているところの，コンピュータ技術の発達を基礎とするいわゆる情報技術の定義とは異なっている。

32 Straub, D. W. (1994) 'The effect of culture on IT diffusion: e-mail and fax in Japan and the US', *Information Systems Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 23-47.

33 Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1984) 'Information richness: a new approach to managerial behaviour and organisational design', in Cummings, L. L. and Staw, B. W. (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 191-233.

34 Straub, D. W. (1994), *op. cit.*, p. 28.

35 *Ibid.*, pp. 38-39.

36 Straub, D. W., Keil, M. and Brenner, W. (1997) 'Testing the technology acceptance model across cultures: a three country study', *Information & Management*, Vol. 33, pp. 1-11.

37 技術受容モデルの詳細についてはディビスによる次著参照。Davis, F. D. (1989) 'Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology', *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp. 319-339.

38 Straub, D. W., Keil, M. and Brenner, W. (1997), *op. cit.*, p. 2.

39 *Ibid.*, p. 4.

40 *Ibid.*, p. 9.

41 ホフステッドの文化の構成次元のみに依拠して分析することの方法論上の陥穽についてはいくつか考えられるが，その最大の問題点は，当該次元構成は，ヘルメス社という特定の組織を，しかもその中間層に位置するマネジャー・クラスのみを対象として，特定の質問項目の平均値によって代表されたものであり，その意味において，あくまで特定のコンテキストにおいて収集されたデータに依拠した，1つの相対的な次元構成に過ぎないということであろう。

42 社会効果アプローチについてはたとえば次著を参照。Sorge, A. (1995) 'Cross-national differences in personnel and organisation', in Harzing, A. and Ruysseveldt, J. V. (eds.) *International Human Resource Management: An Integrated Approach*, London: Sage Publications, pp. 99-123.

43 BPR 論の展開の一端については次著を参照願いたい。拙稿 (2000：b)「情報技術と社会的コンテキスト—ビジネス・プロセス・リエンジニアリング論再考—」『日本労務学会誌』第2巻第2号，2～12頁。