

儒教と経済成長

——文化の意義に対する新たな考察——

ギャート・ホーフステッド¹⁾
訳 吹 野 卓²⁾

不均等な経済成長率

『アジアのドラマ』は、後にノーベル賞を受賞した経済学者、ギンナー・ミュルダールの著作である。1968年に出版されたこの本は、南アジアと東アジアにおける経済発展政策の失敗を研究の対象としていた。そして20年後の現在、われわれは新たなアジアのドラマに直面している。

日本、韓国、台湾、香港、シンガポールといったアジアの諸国は現在、アメリカや西ヨーロッパの国々を経済的に凌ぎつつある。アジア製のハイ・テク製品、高品質製品が西洋市場にあふれている。西洋諸国におけるカメラ、テレビ、家電製

品の製造は、ほとんど停止状態にあり、自動車産業も深刻な打撃を受けている。またアメリカの半導体産業を防衛するために、レーガン大統領もその自由貿易の原則を破らねばならなかった。

競争のほとんどは、実のところ東アジアからもたらされたもので、南アジアや東南アジアからのものではない。とはいえシンガポール以外にも、ミュルダールの著作の舞台となった南アジアや東南アジアの国々、たとえばインドやマレーシアやタイやインドネシアなどにも経済的なテイク・オフの兆しが見られる。

世界銀行のデータによれば、東アジア諸国は、一人当たりのGNPの伸び率の点で優位に立っている(表1参)。リストの上位はファイブ・ドラゴン

表1 一人当たりのGNPと経済成長率 (一部の国について)

| | 1965 - 84年 年間経済成長率 平均パーセント | 1965年 (U. S. \$) 1人当たりのGNP 括弧内は順位 | 1984年 (U. S. \$) 1人当たりのGNP 括弧内は順位 |
|--------|----------------------------------|---|---|
| シンガポール | 7.8% | 550 (12) | 7,260 (10) |
| 台湾 | 7.2% | 220 (16) | 3,450 (12) |
| 韓国 | 6.6% | 150 (17) | 2,110 (13) |
| 香港 | 6.2% | 590 (11) | 6,330 (11) |
| 日本 | 4.7% | 780 (10) | 10,630 (6) |
| ブラジル | 4.6% | 240 (15) | 1,720 (15) |
| オーストリア | 3.6% | 1,180 (8) | 9,140 (8) |
| コロンビア | 3.0% | 280 (14) | 1,390 (16) |
| 西ドイツ | 2.7% | 1,810 (5) | 11,130 (5) |
| カナダ | 2.4% | 2,260 (3) | 13,280 (3) |
| オランダ | 2.1% | 1,520 (7) | 9,250 (7) |
| スウェーデン | 1.8% | 2,160 (4) | 11,860 (4) |
| アメリカ | 1.7% | 3,420 (1) | 15,390 (2) |
| イギリス | 1.6% | 1,580 (6) | 8,570 (9) |
| インド | 1.6% | 90 (18) | 260 (18) |
| ポーランド | 1.5% | 840 (9) | 2,100 (14) |
| スイス | 1.4% | 2,310 (2) | 16,330 (1) |
| ニカラグア | -1.5% | 330 (13) | 860 (17) |
| | | | |

ズといわれる国々によって占められている。これらの国の過去20年間の年間成長率の平均は、シンガポールで7.8%、台湾で7.2%、韓国で6.6%、香港で6.2%、日本で4.7%と高い水準を持続している。一方、西ヨーロッパでは、オーストリアの3.6%からイギリスの1.6%という水準であり、ラテンアメリカではブラジルの4.6%からニカラグアの-1.5%の範囲にある。またカナダは3.1%、アメリカは2.2%となっている。これらと比較すると東アジア諸国の成長率がいかに高いかがわかるであろう。

なぜ、東アジアなのか？：経済学では答えられない。

東アジア諸国の奇跡的な経済成長を予測した経済学者は、ほとんどいなかった。また、これらの国々で経済成長が軌道にのったときにも、経済学者の多くは、それに気づきさえしなかったのである。たとえば、アメリカン・エコノミック・レビュー誌1966年9月号の予測（Hollis B. Chenery, Alan M. Strout, 1966）には、香港とシンガポールが含まれていなかった。香港とシンガポールは重要だとは考えられていなかったのである。また、台湾や韓国の将来は極端に過小評価され、インドやスリランカの将来は過大評価されていた。ところが15年たってみれば、7億人もの人口をもつインドの輸出額よりも、250万の人口しかもたないシンガポールの輸出額の方が大きかったのである。

ファイブ・ドラゴンズの経済的成功は予測されなかっただけではない。その成功が明白な事実となった後でさえ、経済学者は、どうして他の国ではなく、これらの国々が、これほどまでに成功したのかを説明できないでいる。たとえば、韓国はなぜコロンビアを凌いだのだろうか。出発点では、コロンビアの方が有利に見えたのに。1965年に韓国の1人当りの所得はコロンビアの約半分（150ドル vs 280ドル）であった。ところが1984年になると、韓国の1人当りの所得が、コロンビアの約1.5倍（2,110ドル vs 1,390ドル）になっていたのである。

アメリカの衣服業者であれば、自分たちがなぜ

近くのコロンビアではなく、わざわざ韓国まで出かけるのかを知っている。好みの良さ、品質の高さ、価格の安さ、納入期限の信頼性がその理由である。なるほど経営の優秀さは明白なことであるが、経済発展の説明としては不十分である。なぜならば、第一に、経営の質は従業員の質にも左右されているからである。第二に、経営の質による説明は、なぜある国が他の国よりも全般的に良い経営を生み出すのかという問題を提起するからである。そこで、われわれは文化の領域にまで考察を進める必要がある。

新儒教仮説

アメリカの未来学者、ハーマン・カーンは、東アジア諸国の文化を孔子の教えに基づいた「新儒教主義」の文化と呼んだ。カーンは、自分を文化主義者と見なしていた。彼もわれわれと同様に、ある特定の国は、ある特定の文化特性を有していると考えている。カーンによれば文化特性とは「しばしば修正を加えられうるが、基本的な点に関しては、きわめて変化しにくいもの」である。われわれは、文化を「あるカテゴリーの成員と他のカテゴリーの成員とを区別する、心理の集合的プログラミング」と定義する。この定義は国民文化と同様に、たとえば企業文化にも適用できるが、ここでは国民レベルに限定しておこう。

カーンの新儒教主義仮説とは、東アジア諸国は歴史的に共通の文化基盤を持っており、過去30年間の世界市場の条件下において、この文化的な遺産が事業活動の成功を有利に導いたというものである。

文化的遺産は、遺伝学的に受け継がれるものではない。それは、原則的にいて、一定の時間と空間に生きている人間であれば、だれにでも獲得できるものである。われわれが文化と呼ぶ、ある社会の心理的プログラミングは、その社会の中で、出生から始まり、個人の一生を通じて獲得され続けるものである。文化比較に関心を持つ発達心理学者は、異なった社会における児童の行動を研究している。彼らが明らかにしたところによると、ある社会と他の社会を区分する行動パターンは、幼児期から学習されている。たとえば、日本

の生後3～4ヶ月の乳児のばあい、女の子よりも男の子の方が騒々しい。しかし、アメリカではその逆である。性役割は、文化的なプログラミングの現れの一つにすぎない。このようにして、文化的な特性は世代から世代へと受け継がれていく。時代を遡れば、東アジア諸国の文化は孔子へと到るのだ。

孔子と彼の教え

イエスズ会の宣教師が“Confucius”として西洋に紹介した孔夫子 (Kong Fu Ze) は、紀元前500年の中国の高級官吏であった。彼の叡智は広く知られており、常に多くの弟子たちにかこまれていた。現在知ることのできる孔子の教えは、弟子達によって編纂されたものである。この点で彼は、ちょうど80年後に生きた、古代ギリシアのソクラテスとよく似ている。

孔子の教えは、なんら宗教的な内容を含まない、実践的倫理に関する教訓である。儒教は宗教ではなく、日常生活のための一連の実用的規範であり、孔子が歴史上の教訓とみなしたもののから導き出されている。

孔子の教えを理解するために重要な原理は、以下のものである。

1. 社会の安定は、人々の間の不平等な関係に基礎をもつ。「五倫」すなわち5つの基本的関係は、以下の通りである。

君 — 臣
父 — 子
兄 — 弟
夫 — 婦
長 — 幼

このような諸関係は、相互の補完的な義務に立脚している。たとえば、若輩者は年長者に敬意と服従の念を持たねばならず、年長者は若輩者に思いやりを持ち、保護しなければならない。

2. 家族は、あらゆる社会的組織の原型である。人は個人である前に、家族の一成員なのである。子供は家族の調和を保つために、自己を制限すること、すなわち個性の抑制を学ばねばならない。たとえば

面的にはあっても、礼としてはこれを守らなければならない。調和は、全ての者の「面子」(威厳, 自尊心, 名声)を維持することによって生み出される。英語で“face”という語をこの意味で用いるのは、中国語に由来している。中国の伝統的な考え方では、威厳を失うということは、目や鼻や口を失うことに等しい。社会関係は、全ての者の面子を保たねばならない。誰か他の者に敬意を払うことを「顔を立てる」と表現する。

3. 他者に対する徳とは、「己の欲せざる所は人に施すことなかれ」ということである。これは人間の基本的な徳である。しかし、汝の敵を愛せと説くキリスト教ほど徹底したものではない。すなわち、論語には次のように述べられている。「或るひとの曰わく、徳を以て怨みに報いば、如何。子の曰わく、何を以てか徳に報いん。直きを以て怨みに報い、徳を以て徳に報ゆ。」(訳注)
4. 自己の職務に関する徳は、技能や教養を積み、一生懸命働き、必要以上に浪費せず、忍耐と根気を持つことである。誇示的な消費や腹を立てることは許されず、何事にも節度を持つことが必要とされる。

文化の測定に関する新しい科学

カーンや他の研究者が想定しているように、国の運命を決する上で文化が重要であるとしても、文化というものをどの様にして測定すればよいのだろうか。単なる記述では充分ではない。ある国を他の国と比較でき、文化的な差異を確認できるような方法が必要である。

文化の差異は、間接的にも測定できる。すなわち、集合行動に関するデータから推論される。たとえば、ある国の富(あるいは貧困)が人々に分配される仕方とか、ある社会階層から他の社会階層への移動とか、政治的暴力や労働争議や交通事故や自殺の頻度などがそれである。これらの全てが、文化の差異について、何らかのことを物語っ

てはいる。しかし、それらをいかに解釈すべきなのかは、必ずしも明確ではない。

この問題は、人々の価値や信念に関するよく練られた質問によって、文化を直接的に測定すれば克服できるであろう。直接的な文化の測定のためには、まず、多くの異なった国（多ければ多いほど良いが、少なくとも15カ国ぐらいいは欲しい）から、比較可能な（マッチングされた）サンプルを入手しなければならない。国籍を除けば、あらゆる点で、できるだけ類似している人々が必要なのである。たとえば10歳の学童とか、女性の医学生とか、ある訓練課程に参加しているビジネスマンなどが、そのような比較可能なサンプルになる。世論調査のような全国的人口を母集団とする標本も、用いることはできるが、必ずしも必要ではない。次に、異なった国に所属する回答者全員に対して、まったく同じ質問をし、その回答を比較する。この際、周到な翻訳が必要とされることが多い。質問項目は、通常少なくとも、30から40項目にのぼり、それらに対する回答から、国ごとに異なった価値や信念のパターンを見いだそうとするのである。そのためには、このような目的のために開発された統計的手法が用られる。この手続きによって、文化的特質を構成する複数の次元を見だし、これらの文化の次元上に、調査対象となった国々を位置づけることができる。もし研究が成功したすれば、そういった次元は、容易に解釈できるものとして導き出されるであろう。その次元は、人間社会の基本的な問題を示しているはずである。人間社会の基本的な問題に対する答えは、一つではなく選択の幅をもっており、各々の国の文化は、その中から特定の一つを選択をしているにすぎないのである。

文化測定の第1の事例：IBM 調査

文化を測定するための好機が、1970年代初頭に与えられた。IBM が国際的な従業員態度調査のデータ・バンクを、学術的研究に利用させてくれたのである。IBM は、1967年以来、世界中に散ら

ばっている従業員を対象に態度の比較調査を行ってきた。1973年までに、20カ国語を用いて72カ国から、116,000以上の質問票が回収されている。

従業員態度調査は多くの企業でなされているが、ほとんどの調査は、①国際的に基準が統一されていないし、②仕事上の満足についての質問（上司や給料や労働条件にどの程度、満足しているか等）しか含めていない。満足についての質問は、文化の指標としてはあまり適当ではない。それに対して、IBM の国際的な調査には、従業員の基本的な価値や信念に関する質問が（総計約150項目中）約60項目含まれていた。これらの質問は、文化の測定にきわめて適切であった。このような質問の例として、たとえば「理想的な仕事の条件として、あなたにとって次のものはそれぞれ、どの程度重要ですか」（収入、安定性、やりがい、自由、協力など14の仕事の特性リストについて評定）といったものがある¹⁾。また、何事も命令しようとするスタイルから、相談に乗ろうとするスタイル、自由放任に任せるスタイルまでの、経営者のスタイルについての選好も質問されている。さらに、「従業員同士の競争は、通常、益よりも害の方が多い」という意見に対して「全く賛成」から「全く反対」までのどれか、という仕事上の一般問題についての判断も問われている。

IBM の従業員は、各々の国の人口全体の中で、対応度の非常に高い比較可能な部分集団であった。すなわち彼らは同じ会社で働き、同じ仕事をしており、同じ教育レベルであるが、異なる国籍を有していた。いずれにしても、一つの会社に所属する支社間での文化的な差異よりも、その支社を包含する社会の間の文化的な差異の方が大きいはずである。従って、IBM の支社間で見いだされた国民文化の差異は、国全体レベルで存在している文化の差異についての控え目（安全）な推定を与えるものに違いない。

調査対象となった72カ国の中から小規模なIBM 支社しか持たない国は除外され、当初40カ国のデータが国民文化の比較分析に用いられた。後になって、この40カ国の他に10カ国のデータを用

1) これらの質問項目を使用した文化分析についての最初の調査報告は、「ハーバード・ビジネス・レビュー」（1971年、1—2月号）掲載の David Sirota と J. Michel Greenwood の共著 “Understand your Overseas Work Force” に書かれている。

いることができるようになった。さらに、その他の14カ国を東アフリカ、西アフリカ、アラブ諸国の3つの地域に分け、これを加えて分析単位となる文化の合計は53になった。

IBM 調査では、これら53の文化が、主として以下の4つの次元において異なっていることが見いだされた²⁾

1. 権力格差

「権力格差」とは、組織や制度（たとえば家族）において権力の弱い成員が、権力が不平等に分配されることを受容し、期待する度合のことである。これは、不平等の度合を表している。しかし、権力の下位者からみたものであり、上位者からみたものではない。このことは、ある社会の持つ不平等の水準が、上位者によってばかりでなく、下位者によっても承認されていることを示している。権力と不平等は、もちろん、どのような社会にも極めて根本的な事実であり、国際的な経験を持つものなら誰でも「全ての社会は不平等であるが、ある社会は他の社会よりも不平等が甚だしい」ということに気付いているであろう。

2. 個人主義化—集団主義化

「個人主義化—集団主義化」とは、個人が集団に統合されている度合である。個人主義の側には、個人間の結合がゆるやかな社会が位置している。そこでは人は、自分自身と、自分のごく近い家族の世話をするのうに期待されている。集団主義の側には、人々が出生から、凝集性の高い内集団（おじ、おば、祖父母が同居する拡大家族が、しばしばその例である）に統合されている社会が位置している。拡大家族は、絶対的な忠節と引き替えに、成員を守り続けるのである。この意味での「集団主義」という言葉は、政治的な意味をもっていない。ここで問題とされているのは、集団であって国家ではない。この次元が取り扱う問題も、世界のあらゆる社会にとっ

て、極めて根本的なものである。

3. 男性化—女性化

両性間の役割分配もまた、社会ごとに異なった解決方法のある、根本的な問題である。IBM 社のデータの分析によって次のことが明らかになった。

①女性のもつ価値は、男性のもつ価値にくらべて社会による差異が小さいこと。

②国による差異の大きい男性のもつ価値に限れば、非常に自己主張的で競争的な、女性の価値とおよそ正反対の価値が存在する国から、他方では控え目で看護的な女性の価値に類似した価値を持つ国までが存在していること。

われわれは自己主張的な側面を「男性化」、控え目で看護的な側面を「女性化」とよんでいる。「女性化」の傾向のある国では、両性とも同じく控え目で看護的な価値を持っていた。「男性化」の傾向のある国では、女性はいくらか自己主張的で競争的であるが、男性ほどではない。したがって、「男性化」傾向の強い国において、男性の価値と女性の価値の相違が大きいことになる。

以上に述べた3つの次元は、すべて期待される社会行動に関するものである。上位者または下位者に対する社会的行動については「権力格差」で、集団に対する社会的行動については「個人主義化—集団主義化」で、両性間の役割については「男性化—女性化」で扱われている。このような文化によって異なった選択がなされる価値は、明らかに家庭で培われている。「権力格差」は子供たちに自分の意志を持つことを許す程度によって違ってくる。「個人主義化—集団主義化」は家族外の他人に対して示される家族の連帯性によって培われる。また「男性化—女性化」は両親や兄や姉が示す性役割モデルによってはぐくまれる。

新儒教文化圏に属する国々は概して、「権力格差」についてはかなり高い得点を、「個人主義化」については低い（すなわち集団主義的な）得点を、

2) IBM データについての文化分析は、ギャート・ホーフステッドによって行われた。40カ国を対象とする調査結果については、Cultue's Consequences, Sage Publications ;1980（ハードカバー版）、1984（縮刷版）参照。53カ国の文化の調査結果については、Geert Hofstede, "The cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, 1983年春季号参照のこと。

表 2 50カ国と3地域の、5つの次元の得点。

順位：1位が最も高く、53位が最も低い（儒教ダイナミズムは20位が最も低い）。

| 国 名 | 権 力 格 差 | | 個 人 主 義 化 | | 男 性 化 | | 不確実性の回避 | | 儒教ダイナミズム | |
|----------|---------|-------|-----------|-------|-------|-------|---------|-------|----------|-------|
| | 得 点 | 順 位 | 得 点 | 順 位 | 得 点 | 順 位 | 得 点 | 順 位 | 得 点 | 順 位 |
| アルジェンチン | 49 | 35-36 | 46 | 22-23 | 56 | 20-21 | 86 | 10-15 | | |
| オーストラリア | 36 | 41 | 90 | 2 | 61 | 16 | 51 | 37 | 31 | 11-12 |
| オーストリア | 11 | 53 | 55 | 18 | 79 | 2 | 70 | 24-25 | | |
| ベルギー | 65 | 20 | 75 | 8 | 54 | 22 | 94 | 5- 6 | | |
| ブラジル | 69 | 14 | 38 | 26-27 | 49 | 27 | 76 | 21-22 | 65 | 5 |
| カナダ | 39 | 39 | 80 | 4- 5 | 52 | 24 | 48 | 41-42 | 23 | 17 |
| チリ | 63 | 24-25 | 23 | 38 | 28 | 46 | 86 | 10-15 | | |
| コロンビア | 67 | 17 | 13 | 49 | 64 | 11-12 | 80 | 20 | | |
| コスタリカ | 35 | 42-44 | 15 | 46 | 21 | 48-49 | 86 | 10-15 | | |
| デンマーク | 18 | 51 | 74 | 9 | 16 | 50 | 23 | 51 | | |
| エクアドル | 78 | 8- 9 | 8 | 52 | 63 | 13-14 | 67 | 28 | | |
| フィンランド | 33 | 46 | 63 | 17 | 26 | 47 | 59 | 31-32 | | |
| フランス | 68 | 15-16 | 71 | 10-11 | 43 | 35-36 | 86 | 10-15 | | |
| 西ドイツ | 35 | 42-44 | 67 | 15 | 66 | 9-10 | 65 | 29 | 31 | 11-12 |
| イギリス | 35 | 42-44 | 89 | 3 | 66 | 9-10 | 35 | 47-48 | 25 | 15-16 |
| ギリシア | 60 | 27-28 | 35 | 30 | 57 | 18-19 | 112 | 1 | | |
| グアテマラ | 95 | 2- 3 | 6 | 53 | 37 | 43 | 101 | 3 | | |
| 香港 | 68 | 15-16 | 25 | 37 | 57 | 18-19 | 29 | 49-50 | 96 | 1 |
| インドネシア | 78 | 8- 9 | 14 | 47-48 | 46 | 30-31 | 48 | 41-42 | | |
| インド | 77 | 10-11 | 48 | 21 | 56 | 20-21 | 40 | 45 | 61 | 6 |
| イラン | 58 | 19-20 | 41 | 24 | 43 | 35-36 | 59 | 31-32 | | |
| アイルランド | 28 | 49 | 70 | 12 | 68 | 7- 8 | 35 | 47-48 | | |
| イスラエル | 13 | 52 | 54 | 19 | 47 | 29 | 81 | 19 | | |
| イタリア | 50 | 34 | 76 | 7 | 70 | 4- 5 | 75 | 23 | | |
| ジャマイカ | 45 | 37 | 39 | 25 | 68 | 7- 8 | 13 | 52 | | |
| 日本 | 54 | 33 | 46 | 22-23 | 95 | 1 | 92 | 7 | 80 | 3 |
| 韓国 | 60 | 27-28 | 18 | 43 | 39 | 41 | 85 | 16-17 | 75 | 4 |
| マレーシア | 4 | 1 | 26 | 36 | 50 | 25-26 | 36 | 46 | | |
| メキシコ | 81 | 5- 6 | 30 | 32 | 69 | 6 | 82 | 18 | | |
| オランダ | 38 | 40 | 80 | 4- 5 | 14 | 51 | 53 | 35 | 44 | 9 |
| ノルウェー | 31 | 47-48 | 69 | 13 | 8 | 52 | 50 | 38 | | |
| ニュージーランド | 22 | 50 | 76 | 6 | 58 | 17 | 49 | 39-40 | 30 | 13 |
| パキスタン | 55 | 32 | 14 | 47-48 | 50 | 25-26 | 70 | 24-25 | 0 | 20 |
| パナマ | 95 | 2- 3 | 11 | 51 | 44 | 34 | 86 | 10-15 | | |
| ペルー | 64 | 21-23 | 16 | 45 | 42 | 37-38 | 87 | 9 | | |
| フィリピン | 94 | 4 | 32 | 31 | 64 | 11-12 | 44 | 44 | 19 | 18 |
| ポルトガル | 63 | 24-25 | 27 | 33-35 | 31 | 45 | 104 | 2 | | |
| 南アフリカ | 49 | 36-37 | 65 | 16 | 63 | 13-14 | 49 | 39-40 | | |
| サンサルバドル | 66 | 18-19 | 19 | 42 | 40 | 40 | 94 | 5- 6 | | |
| シンガポール | 74 | 13 | 20 | 39-41 | 48 | 28 | 8 | 53 | 48 | 8 |
| スペイン | 57 | 31 | 51 | 20 | 42 | 37-38 | 86 | 10-15 | | |
| スウェーデン | 31 | 47-48 | 71 | 10-11 | 5 | 52 | 29 | 49-50 | 33 | 10 |
| スイス | 34 | 45 | 68 | 14 | 70 | 4- 5 | 58 | 33 | | |
| 台湾 | 58 | 29-30 | 17 | 44 | 45 | 32-33 | 69 | 26 | 87 | 2 |
| タイ | 64 | 21-23 | 20 | 39-41 | 34 | 44 | 64 | 30 | 56 | 7 |
| トルコ | 66 | 18-19 | 37 | 28 | 45 | 31-33 | 85 | 16-17 | | |
| ウルグアイ | 61 | 26 | 36 | 29 | 38 | 42 | 100 | 4 | | |
| アメリカ | 40 | 38 | 91 | 1 | 62 | 15 | 46 | 43 | 29 | 14 |
| ベネズエラ | 81 | 5- 6 | 12 | 50 | 73 | 3 | 76 | 21-22 | | |
| ユーゴスラビア | 76 | 12 | 27 | 33-35 | 21 | 48-49 | 88 | 8 | | |
| 地域 | | | | | | | | | | |
| 東アフリカ | 64 | 21-23 | 27 | 33-35 | 41 | 39 | 52 | 36 | 25 | 15-16 |
| 西アフリカ | 77 | 10-11 | 20 | 39-41 | 46 | 30-31 | 54 | 34 | 16 | 19 |
| アラブ諸国 | 80 | 7 | 38 | 26-27 | 53 | 23 | 68 | 27 | | |

「男性化—女性化」については中程度の得点をあげていた（ただし日本は「男性化」の得点が極めて高いという点で例外である）。これら3つの次元を、先に述べた孔子の教えと比較してみれば、この結果は驚くにあたらないであろう。

4. 不確実性の回避

IBM 調査において解明された第4の次元は、社会行動に関するものではなく、真理の探求に関するものである。われわれはこれを「不確実性の回避」とよんだ。これは構造化されていない状況の中で、人々が快または不快をどの程度感じるように文化的なプログラミングがなされているかを示すものである。ここで「構造化されていない状況」とは前例がなく、未知で、驚異に満ちた状況を意味する。不確実性を回避する文化は、厳密な法規や規則の制定、安全性や保証の確保によって、あるいは哲学的・宗教的レベルでは絶対的な真理、すなわち「真理は唯一であり我らと共にある」という信念によって、構造化されていない状況が生じる可能性を最小化しようとする。また、このような文化に属する人間は、感情的であり、内的エネルギーに動機づけられている。一方逆のタイプ、すなわち不確実性受容の文化は、自分たちと異なった行動や意見に対して寛容である。彼らはできるだけ規則を持たないようにし、哲学的・宗教的レベルでは相対主義的であり、多様な考え方が並存することを意に介さない。このような文化に属する人間は、どちらかといえば冷静で静観的であり、また感情の表現を周囲から期待されていない。

IBM 調査における53の文化が、それぞれの次元で示した得点は、表2に記載されている。これらにより、53の文化は4次元上に位置づけられる（5つめの次元については次節で述べる）。これらの得点は、相対得点であり、最も低い得点と最も高い得点との差が約100点となるように尺度を構成してある。

企業レベルに注目すると、これら4つの次元に

おける文化的な差異は、経営の方法に多くの影響を及ぼしていた。たとえば「権力格差」と「個人主義化」はともに、その国で最も効果を生みやすいリーダー・シップの型に違いをもたらしている。「権力格差」が小さい国において望まれるリーダーは、臨機応変の民主主義者である。一方、「権力格差」が大きな国において望まれるリーダーは、慈悲深い専制主義者、あるいは良き父である。「集団主義」的な文化では、リーダーシップに敬意が払われ、部下の集団への忠誠によって支援されている。また、奨励金などは集団に対して与えられ、その配分も集団の決定に委ねられる。一方、「個人主義」的な文化では、各自が個人として行動することが許され、奨励金なども個人に対して与えられる。「男性化」と「不確実性の回避」は、なにが人々を動機づけるかということに違いをもたらしていた。「男性化」が高い文化ほど、競争が効力をもっている。また「不確実性の回避」が低い文化ほど、個人的な危険の負担が受け入れられやすい。「権力格差」と「不確実性の回避」はともに、人々がいだいている組織の理想像に影響を与えていた。すなわち「権力格差」は集権化の選好と関連しており、「不確実性の回避」は公式化の選好と結びついていた³⁾。

国民経済レベルにおいては、「個人主義化」と国民所得（1人当りのGNP）とが、非常に強く相関していた⁴⁾。われわれは所得が原因で、豊かな国の人々ほど個人主義的になるのか、その逆に個人主義的な文化が豊かさをもたらすのかを調べてみた。われわれがこのことを検討できたのは、IBMが従業員のほとんどを、4年間の期間において2度にわたって調査したからである。そのおかげで、この期間における所得と個人主義化の変化を知ることができた。データは、因果の方向が「所得」から「個人主義化」へと向かっており、その逆ではないことを明白に示していた。国の資産が豊かになり、人々が自分の興味のあることをできるようにになれば、人々は個人主義的に振舞いはじめるであろう。

しかしながら4つの次元のどれも、経済成長率

3) 注2に示す文献を参照。その他、ギャード・ホーフステッドの論文。“Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, Summer 1980参照のこと。

4) 相関係数は50カ国を通して.84であった。

とは相関していなかった。ただ豊かな国（それらの国は全て個人主義的な傾向にある）に限れば、「個人主義化」が強いほど経済成長率は低かった。もし誰もが自分のことしかしないとすれば、集合的な目的のために働く人々がいる場合よりも、経済成長は鈍化することになるだろう。しかしこの研究では、経済成長が最も望まれている貧しい国を含めた、あらゆる国について成立する、文化と経済成長率との関係を見いだすことができなかった。

文化測定の第2の事例：中国的価値調査

アメリカの心理学者ミルトン・ロキーチは、アメリカ社会における価値の測定のために、有名な質問票を開発した。ロキーチの価値調査といわれるものである。1979年に、アジア・太平洋地域の9カ国の研究者グループが、ロキーチの質問票を修正し、正確に翻訳したのち、10カ国でそれぞれ100人の心理学の学生（男子50人、女子50人）を対象とした調査を行っている。彼らの調査結果は、IBM調査の結果とほぼ同じ時期に発表された。

2つの調査を比較したところ、この学生を対象としたデータにも、IBM調査で確認された4つの次元が全て存在していた（学生のデータの中には、IBMのデータからは解釈できない第5の次元もあった）。2つの調査研究の間の一致は、両研究で共通して調査対象とされた6カ国の得点分布にも示されていた。このような一致があることは驚くべきことである。なぜならば両者は、①全く別個の調査票を用いている、②異なった母集団である（IBMの従業員と心理学の学生）、③調査時期が異なっている（1967—73年と1979年）、④調査対象となった国が一部しか重なっていない、という点で相違しているからである。それにもかかわらず2つの調査研究の間に一致が存在していることは、IBM調査で得られた4つの次元の普遍性を強く支持していると言えよう⁵⁾。

しかしながら、われわれは別のやっかいな問題の存在を感じていた。すなわち、調査者自身の文

化が、発見された結果に影響を及ぼしているのではないかという問題である。われわれの調査は、国が異なれば人々の心理的なプログラムも異なっているという事実を明らかにした。この事実は、質問票を考案し調査を行う研究者にも、当然ながら妥当する。IBM調査で用いた質問票は、アメリカ、イギリス、オランダ、フランス、北欧の研究者の合作であるが、全員が西洋人であった。またロキーチの価値調査は、純粋にアメリカで開発された測定具である。

したがって、西洋以外の回答者たちは、西洋的な心理で作成された質問への回答を求められていたのである。はたして、彼らの回答が、彼ら自身の文化の本質を反映していると考えていいものだろうか。もしかすると、質問のいくつかは、彼らにとって本質的なこととは無関係なことであったかもしれない。また、彼らの心理的プログラムにとって重要な項目が、質問票に全く含まれていなかったかもしれない。このような問題関心から、われわれは中国的価値調査を開発することにした。

香港に定住しているマイケル・ボンドが、多数の中国人の社会学者に質問をして、中国人にとって基本的な価値のリストを中国語で準備した。議論を重ね、重複項目を除外したのち、これを40項目の中国語の質問票にまとめ、さらに英語に翻訳した。この中国的価値調査は、関心を持つ研究者たちの国際的な協力を通じて、5つの大陸にまたがる22カ国で、それぞれ100人の学生たち（専攻を異にする男子50人、女子50人）を対象として実施された。翻訳は、可能な限り中国語から直接おこなっている。

西洋的な心理では、いくつかの項目、たとえば「孝行」などは、奇妙に感じられる。実際、この「孝行」という項目は全く奇妙なので、「両親への服従、両親への尊敬、祖先の崇拝、両親の扶養」と説明を加えた。もちろん、中国人からみれば、ロキーチの価値調査やIBM調査の質問票のいくつかの項目は、全く同じように奇妙に見えたこと

5) 10カ国の学生調査の主任研究員は、ニュージーランドのSik-Hung氏であった。IBM社調査データとの比較は、次の論文に報告されている。

Geert Hofstede and Michael Bond, "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, December 1984.

であろう。

22カ国における中国的価値調査のデータを、各国でそれぞれの価値にどの程度の相対的な重要性を認めたかに基づいて、統計的に分析した結果、今回も4つの次元が見いだされた。22カ国のうち20カ国は、以前のIBM調査でも調査対象とされた国である。そのため、これらの国では中国的価値調査で見いだされた次元の得点を、IBM調査で見いだされた次元の得点と比較できた。その結果、驚くべきことが発見された。すなわち、中国的価値調査で見いだされた4つの次元のうち、1つは「権力格差」次元に極めて近く、1つは「個人主義化—集団主義化」次元に極めて近かった（中国的価値のほとんどが、集団主義的な局面を表すものであった）。また、1つは「男性化—女性化」次元に極めて近かった。

全く異なった質問（今回は西洋的な心理で作られたものでさえない）、異なった母集団、異なった調査時期、異なった調査対象国の組合せであるにもかかわらず、これらについて再び同じ結果が得られたのである。

中国的価値調査とIBM調査で共通して見いだされた3つの次元は、目上の者や目下の者に対して如何に振舞うべきか、特定の集団に対して如何に振舞うべきか、あるいは性別により如何に振舞うべきか、といった期待される社会的行動に関連した次元であった。あらゆる社会にとって、これらの次元に関する文化的な選択は不可欠であり、したがって西洋的な心理で作られた価値調査においても、東洋的な心理で作られた価値調査においても、共通して見いだされるのである。全ての社会は解決すべき同じ問題を共有しており、ただ各々の社会は異なった解決方法を（意識的にではなく歴史的に）「選択」したに過ぎないという意味で、これらの価値の次元は人類にとって真に普遍的な問題である。

しかしながら、IBM調査で確認された次元の1つが、中国的価値調査のデータでは抜け落ちていた。中国的価値調査では、「不確実性の回避」に相当する次元を発見できなかった。すでに述べたように、われわれは「不確実性の回避」の次元を人間の真理探求に関するものであるとしたが、中国的な心理では、この問題は基本的事項で無いように思える。

一方、われわれは中国的価値調査で、IBM調査にはない、ある極めて明確な次元を見いだした。この次元は下の表に示した価値から構成されている。

ある国々では表の左側に示された価値がより重視され、他の国々では右側の価値が重視されていた。これらの項目の全ては、先に述べた孔子の教えに一致している。ただし、この次元に正に寄与する項目（特に忍耐や儉約）は、より未来志向的であり、一方、負に寄与する項目は、過去あるいは現在を志向している。そこでわれわれは、この次元を「儒教ダイナミズム」と呼ぶことにした。中国的価値調査で対象となった国々の「儒教ダイナミズム」得点は、表2の右端の列に記載してある。

IBM調査で発見された4つの次元は、どれも経済成長率と相関していなかったと述べた。しかし今回新たに発見した次元に関して、非常に素晴らしい発見があった。すなわち「儒教ダイナミズム」は、豊かな国も貧しい国も含めた22カ国を通じて、過去20年間（1965年から1984年まで）の経済成長率と強い相関を持っていたのである⁶⁾。

孔子と経済発展

表2に示されているように、「儒教ダイナミズム」尺度上で上位を占めたのは、フэйブ・ドラゴンズのうちの4つ、すなわち香港、台湾、日本、

| 積極的な価値 (新たな次元に正に寄与する項目) | 消極的な価値 (新たな次元に負に寄与する項目) |
|--------------------------------|--|
| 忍耐力 上下関係の尊重 儉約 恥を知ること | 重厚（軽薄でないこと） 面子を重んじること 伝統の尊重 あいさつ、好意、贈物などの交換 |

6) 相関係数は22カ国を通じて.70であった。

韓国であった。これらに続いて、ブラジル、インド、タイ、シンガポールが高い得点を示している。中位には、オランダ、スウェーデン、西ドイツが位置している。この尺度で低い得点を示したのは、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカ、イギリス、カナダといったアングロ・サクソン系の諸国、アフリカの国々（実際には、東アフリカのジンバブエと、西アフリカのナイジェリア）、そしてフィリピンとパキスタンであった。

われわれが用いた手続きを、いま一度、繰り返してみよう。中国人の社会学者たちによって、価値測定のための質問項目が作成され、22カ国の男女学生を対象とした調査が行われた。彼らの回答から、ある国々である価値が好まれ、別の国々では別の価値が好まれていることが発見された。その結果、われわれは、正または負に相関し合う価値の集合、すなわち価値の次元を引き出すことに成功した。そのような次元の1つが、われわれの言うところの「儒教ダイナミズム」である。ここまでは完全に心理学的な問題であり、「儒教ダイナミズム」はビジネスや経済ではなく文化に関する尺度である。

ところが、心理学的手続きから引き出されたこの「儒教ダイナミズム」得点は、その国の経済成長率と高い相関を持っていた。したがって、われわれは経済現象を説明する文化的な事実を見いだしたといえよう。

経済的な豊かさと個人主義化との間の関係には、二通りの因果の方向を想定することが可能であった。しかし、「儒教ダイナミズム」の次元を構成する価値はその性格上、ある国々での急速な経済成長の結果、最近になって急に発達した価値だとは考え難い。中国人と日本人は、現在の経済的な発展が起こる以前から、儉約と忍耐を重視することで知られており、価値が原因で経済成長はその結果であると思える。「儒教ダイナミズム」の価値と経済成長を直接的に結び付けるものは、東アジアの企業家の価値観であろう。ただし、この価値が企業家によってのみ持たれているというわけではない。「儒教ダイナミズム」は学生を対象とした調査で発見されたものである。したがって「儒教ダイナミズム」は、現在の企業家だけでなく未来の企業家にも、また従業員やその家族にも、すな

わち社会全体に広く共有されていると思われる。

「儒教ダイナミズム」を構成する価値を別の角度からの眺めてみよう。手始めに「儒教 (Confucian)」という語は、いささか誤解を生じやすい語である。第一に、この次元に正の方向で寄与している価値はインドやブラジルといった非儒教国にも見られる。第二に、儒教的な価値の多く、たとえば「孝行」などは、この次元にまったく関与していない。第三に、前述のように、この次元に負に寄与する価値も、正に寄与する価値と同様に「儒教的」である。

以上のような問題も存在しているが、社会的に分有された「上下関係の尊重」の価値が、きわめて儒教的であることも確かである。前述したように、上位者に対する場合と下位者に対する場合の二元的な相互関係は、中国の人間観（五倫）の中心に存在する価値である。このような補完的な上下関係は、疑いなく企業家の役割を演じやすくしているであろう。また「恥を知ること」という価値は、社会的な接触に対するセンシティブリティによって、相互関係を円滑にしている。「儉約」の価値は、貯蓄に結び付いており、貯蓄は資本として再投資される可能性を意味している。これは、経済成長における明白な利点である。実際、ファイブ・ドラゴンズの貯蓄率は、経済学者たちを驚かせるほど高かった。最後に「忍耐力」は、経済的なものを含めて、自ら選択したあらゆる目標を徹底的に追求することを示唆している。

一方、「儒教ダイナミズム」に負に寄与する価値をあまり重要視しないことも、経済的な発展を促進させる要因である。もし「面子を重んじること」に、広く関心が持たれていたら、ビジネスに身を入れることの評価を下げるであろう。「あいさつ、好意、贈物などの交換」は、業績よりも良いマナーに関係した社会行動である。過度な「伝統の尊重」は革新を妨げる。ファイブ・ドラゴンズの成功の秘密の一部は、西洋の技術的革新を容易に受け入れたことにある。最後に「重厚」も、もし強調されすぎると、進取の気性や、冒険心や、挑戦心を損なうことになる。これらは、世界の商業の変わり易さを利用しようとする企業家にとって不可欠な気性である。

ある社会の支配的な価値としての文化は、経済

成長のための必要条件であっても、十分条件ではない。経済成長のためにはこの他に、①市場が存在すること、②政治的な状況が発展を可能にするものであることの2つの条件が必要である。①の条件は、なぜ歴史上初めて世界的な規模での市場が形成された1955年以降に、ファイブ・ドラゴンズが経済的な発展をしたかを説明している。②の条件である経済発展を可能とする政治的な状況は、ファイブ・ドラゴンズの全てで実現された（ただし、その実現の方法は、積極的な支援から、自由放任まで様々に異なっていたが）。ファイブ・ドラゴンズの国々では、労働組合は弱く会社志向的である。また比較的平等な所得の分配（ほとんどの発展途上国よりは）は、革命的な改革に対する社会的な支持が弱かったことに関して重要な意味を持っていた。騒乱や暴力は皆無ではないが、儒教の穏健の感覚は、生活と同様、政治にも影響を及ぼした。

政治的文脈の影響は、儒教の発祥の地、すなわち中国について考える場合に重要である。中国的価値調査の中国本土でのデータは存在しておらず、推測するしかないが、毛沢東主義にもかかわらず、中国には儒教的な価値が強く残っており、「儒教ダイナミズム」次元に正に寄与する価値が、負に寄与する価値よりも強くなっていると思われる。中国の経済成長は、明らかに政治的要因によって妨げられていた。文化革命（1966-1976）は経済的には後退の時代であったが、これを含む過去20年間の、年間経済成長率は4.5パーセントであり、日本の成長率に近い水準に達している。中国は鄧小平の下で、政治的な純粋さよりも、経済的な便宜を優先させるものと思われる。10億の人口をもつ国を方向転換させることは、人口250万のシンガポールのばあいほど簡単にはいかないであろう。しかし、少し遅れて、中国がファイブ・ドラゴンズの成功に続くことも十分に考えられることである。そしてその時には、第6の、まさに驚くべきドラゴンになるであろう。

西洋の精神と東洋の精神

過去20年間における東アジアの経済的な成功と関連する価値の次元が、西洋的な考えによって作

られた質問票では発見できなかったという事実は、注目に値することである。この価値の次元を見いだすためには、中国的価値調査という東洋的な手段が必要であった。このことは実際、文化がいかに関基本的な現象であるかの、よい例証である。文化は、生活の仕方、育てられ方、管理の仕方、管理のされ方といった、われわれの日常的な活動に影響を及ぼしているだけではない。自らの活動を説明するために、われわれが考えることのできる理論もまた、文化の影響を受けているのである。人間は、文化によって全面的に捕らえられた存在である。

われわれの研究は、西洋の精神と東洋の精神の違いについて、何を語っているのだろうか。「権力格差」、「個人主義—集団主義」、「男性化—女性化」の3つの次元は、西洋と東洋で共通のものであった。その一方で、われわれは西洋に独自の次元、すなわち「不確実性の回避」を見いだした。すでに述べたように、これは社会の真理探求を扱った次元である。不確実性を回避しようとする文化は絶対的な真理を信じており、不確実性を容認する文化はより相対主義的な姿勢を持っている。

われわれはまた、「儒教ダイナミズム」という、東洋に独自の次元も発見した。われわれはこれを、社会の美德探求を扱った次元であると考えている。この次元が孔子の教えと関連していることは偶然ではない。前述のように孔子は、宗教的な含みを持たない、実践的倫理の教師であった。彼は徳について語ったが、真理の問題は未解決のまま残した。

西洋と東洋の思想を区分する、哲学上の分水嶺が存在している。このばあいの西洋には、ユダヤ教徒、キリスト教徒、イスラム教徒が含まれている。これらの3つの宗教は、同じ源から生じたものである。この3つの宗教はどれも、「真理」に強い関心を持っている。歴史を通じて、これらの宗教の信者は、①原理主義的で不寛容な流れ（唯一の真理は自らと共にあり、他はことごとく誤っていると信じている人々）と、②リベラルで寛容な流れ（教義よりも、これら3つの宗教全てに含まれている人類愛に重きをおく人々）の2つに分離してきた。これらの考え方の2つの流れは、「不確実性の回避」の強弱の両極に対応している。

儒教だけでなく、ヒンズー教、仏教、道教、神道、によって代表される東洋的精神は、人間が「真理」を所有することは出来ないと思定している。人間の真理は部分的なものであり、一つの真理は、それに反するものを排斥するものではない。これが東洋の人々が容易に複数の宗教や哲学を信奉できる理由である。たとえば、日本の多くの家庭では神道と仏教が共存している。宗教から倫理を、すなわち真理から徳を引き出そうとする傾向のある西洋とは違って、このような東洋的な考え方を受け入れている人々の間では、孔子の教えのような実践的で非宗教的な倫理体系が必要不可欠となる。

過去200年に人類が経験した産業革命に、真理を第1に考える西洋の考え方がはたした役割は大きい。この考え方により自然法則が発見され、それが人類の進歩のために利用されたのである。高度な文明を持っていたにもかかわらず、中国の学者たちがニュートンの法則を発見しなかったことは、驚きをもって語られてきた。しかし単に、中国の学者たちは、法則を探し求めなかっただけである。そのようなことは、彼らの思考の外にあるものであった。漢字もまた、一般法則化に対する無関心さを示している。中国の筆記法では、1音節を表す5,000もの異なった文字を必要としている。一方、西洋の言語では、1つの音節をいくつかの文字で表すことによって、わずかに30ほどの記号しか必要としていない。西洋の思想は分析的であり、東洋の思想は総合的であると言えよう。

20世紀の中ごろまでに、西洋の「真理」に対する関心は、徐々に財産であることを止めて、負担へと変容していった。科学は分析的な思考に負っている。しかし経営や管理は総合の技巧に基づいている。西洋で分析的に導き出された科学技術を自由に利用できるようになった結果、東洋の文明は優れた総合の能力の下で、これらを実践に使い始めることが可能になった。

何が真理であるとか、誰が正しいかは重要ではなく、何が役に立つか、いかにして考えの異なる諸個人の労力を共通の目的に向かって共働させることができるかが重要である。特に日本人の従業員を使用する場合の日本の経営が、この点で有名である、われわれの調査は、真理とかかわらず

に徳を実践する東洋の文化が、今日では戦略的に有利なことを示している。

世界的な経営における相乗作用の探求

IBMにおける価値調査は、1つの多国籍企業に属する支社間で、国民文化の違いを測定した。その結果、国民文化は外資企業の中にも入り込んでいることが示された。多国籍企業の本部員は、好むと好まないとにかかわらず、多文化的な経営を行わなければならない。

各国の支社間での文化的な相違は、企業方針に関する摩擦を生じやすい。このような摩擦は、支社の現地人経営者と本部との間で生じるだけではなく、本国から出向した経営者と本部との間にも生じる。

われわれが知っているアメリカの企業では、本部のスタッフ部門長が、本社から出向した東アジア支部長が企業方針に同意しないと、社長に苦言を述べた。それに対する社長の答えは、「君の言うとおり、彼の行動は馬鹿げているし、会社の方針に逆らうものだと思う。でもひとつだけ問題があったね。私は彼を、本部で働いていた頃から知っているし、有能な男だよ。ロスアンジェルスであれば有能だった男が、なぜ香港ではそんなに馬鹿になるのかな。」というものだった。

企業政策上の摩擦は、相対的に文化から独立している技術や金融の領域では生じにくい。しかしマーケティングや人事の分野では、文化的な違いが非常に大きく、摩擦が生じやすい。支社間での文化の違いは、多国籍企業の本部における「不確実性の回避」のレベルに応じて処理される。そのさいの一方の極端は、「企業活動における真理は一つであり、われわれが行っているのがそれである」という考えである。もう一方の極端は、統合の努力を払わずに、支社との間に距離をおいた経営である。

先に引用した社長は賢明な人間であり、中庸の路線をとっていた。彼は、情熱過多の本部スタッフには文化的な違いが認識されにくいこと、そして文化的な違いに基づく問題が、相手が現地人であるか出向者であるかを問わず、支社の人員の個人的な性格上の欠陥と解釈され易いことを理解し

先に引用した社長は賢明な人間であり、中庸の路線をとっていた。彼は、情熱過多の本部スタッフには文化的な違いが認識されにくいこと、そして文化的な違いに基づく問題が、相手が現地人であるか出向者であるかを問わず、支社の人員の個人的な性格上の欠陥と解釈され易いことを理解していた。

各国民文化は、潜在的に、互いに補足し合う関係にあることは確かである。われわれが中国的価値調査で経験したことは、それ自体、文化的な相乗作用の一例であった。なぜなら、この調査は中国的な質問票を用いて、西洋的な調査手法でなされたからである。同様にファイブ・ドラゴンズの経済的な成功も、文化的な相乗作用の一例であると考えることができる。すなわち、それは西洋で生まれ育った技術を、東洋的な原理に基づいて利用したことによって、もたらされた成功である。文化的な相乗作用を開発するための秘策は存在していないが、経営者が地域的な文化パターンを認識することは、そのための手助けとなるであろう。経営者はこの認識により、自分の属する国の文化的な選択が、他の国々の文化的な選択よりも常に優れているという観念から脱却できるであろう。自分たちの文化が優れているという考えを持つことは、もはや、多国籍企業の経営者には許されない贅沢である。

〈補足参考文献〉

新儒教仮説は、ハーマン・カーン著 *World Economic Development: 1979 and Beyond*, London, Croom Helm, 1979 (邦訳『大転換期』風間禎三郎訳, ティビーエス・ブリタニカ, 1980) のなかで述べられている。経済

学者がファイブ・ドラゴンの経済発展についての予測と説明に失敗していることについては, George L. Hicks and S. Gordon Redding, "The Story of the East Asian' Economic Miracle'" (Euro-Asian Business Review, 3—4 巻, 1986) を参照されたい。マイケル・ボンドは最近著「中国人の心理」(香港: オックスフォード大学出版会, 1986) の編者である。ギャード・ホーフステッドの IBM 調査研究については, その著書 *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980 and 1984 (邦訳『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』(萬成博, 安藤文四郎, 東京: 産業能率大学出版部, 1984) に詳しく述べられている。

〈講師紹介〉

- 1) ギャート・ホーフステッド氏は、オランダに生れて、現在オランダのマートリヒト市リインパーク大学の組織人類学および国際経営論教授であり、文化協力研究所所長を兼任している。国民文化の差異の研究に強い関心を抱き、世界的に講演と出版活動を行っており、企業や国際組織等のコンサルタントとしても活躍している。

なお、今回の講演は“Confucius and Economic Growth: New Insight into Culture's Consequence.”と題する論文(マイケル H. ボンド氏と共著)にもとづいて行われた。マイケル H. ボンド (Michael Harris Bond) はカナダに生まれ、香港中文大学心理学科の上級講師である。1974年以降香港に在住しているが、以前、西宮市の関西学院大学社会学部研究員であった。彼は東洋と西洋の接点にあって、中国人と西洋人の心理的・社会的活動についての比較調査を行い、その成果を出版している。

- 2) 吹野 卓, 関西学院大学大学院社会学研究科。

〈訳者注〉

論語からの引用については、金谷治訳注「論語」(岩波文庫)を参照した。