

CIRJE-J-5

国民文化の比較の可能性 — Hofstede 再考 —

藤田英樹・高橋伸夫
東京大学大学院経済学研究科

1998年9月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

Possibility to Compare National Cultures: Reconsideration of Hofstede

by

Hideki Fujita and Nobuo Takahashi

Graduate School of Economics
University of Tokyo

Abstract

In the years from 1967 to 1973, Hofstede collected about 70,000 questionnaires from 40 subsidiaries of IBM, and compared cultures between 40 nations. He examined the data set of IBM and found four dimensions of national culture such as power distance, uncertainty avoidance, individualism, and masculinity. I used the two (power distance and uncertainty avoidance) of four dimensions to conduct surveys in 3 Japanese corporations and to compare the data set of Japanese corporations with that of IBM. I found that 3 Japanese corporations and IBM Japan are commonly high in uncertainty avoidance index.

When comparing the data sets between Japanese corporations and IBM, I examined each question composing the indexes of two dimensions, and found the high uncertainty avoidance index went with lifetime commitment often discussed in the issues of Japanese management. And in that comparing, I made it clear how to calculate the 2 rest indexes and to do the factor analysis which Hofstede did in the analysis of IBM data.

国民文化の比較の可能性——Hofstede 再考——

藤田英樹

(東京大学 大学院経済学研究科 大学院生)

高橋伸夫

(東京大学 大学院経済学研究科 教授)

要旨

Hofstede は 1967～1973 年に、40 カ国における IBM の現地法人で、のべ約 7 万人の従業員を対象にアンケート調査を実施し、文化の国際比較を行った。この IBM 調査のデータには、国民文化の四つの指標があらわれたとされている。これらのうち、計算方法が明らかにされている二つ(権力格差と不確実性回避)を用いて、日本企業 3 社でアンケート調査を実施し、IBM 調査の結果と比較した。すると日本 IBM を含めた日本企業では、国際比較の観点からは、不確実性回避指標が高いという一貫した傾向がみられた。

日本企業の調査と IBM 調査との比較分析の過程で、それぞれの指標を構成する質問項目にまでさかのぼって分析を行ったが、不確実性回避の強さは、日本的経営の議論で指摘されてきた終身コミットメントと合致する結果であることがわかった。また、その際に残りの二つの指標(個人主義と男性らしさ)についても計算方法を再現し、Hofstede が示していなかった因子分析の詳細についても明らかにした。

1. はじめに

Hofstede (1980)は 1967～1973 年に、40 カ国における IBM の営業部門、管理部門で、のべ約 7 万人の従業員を対象にアンケート調査を実施し、文化の国際比較を行った。IBM の調査データには国民文化の四つの次元が現れたとされるが、そのうち計算方法が明らかにされているのは、権力格差指標と不確実性回避指標の二つである。この論文ではまず、Hofstede の調査の追試をかねた二つの調査データを、権力格差指標と不確実性回避指標の二つを使って考察する。これらの調査は日本の大手電機メーカーを対象としており、IT96 調査は 1996 年に、日本企業 3 社の国内の情報処理技術者について行われた。そのうちの 1 社を対象に、9 カ国の 13 海外現地法人のエンジニアについて IMS96 調査が実施された。これらのデータをもとにして日本企業の位置付けを行うと、日本企業の組織文化に共通した特徴として、不確実性回避指標の高い値が観察された。しかし、分析の結果、実はこれが終身コミットメントの表出であったことがわかった。

次に、Hofstede の文化の四指標のうち、計算方法が明らかにされていなかった二つを再現する。実は、IT96 調査と IMS96 調査では、残りの二つの指標(個人主義指標と男性らしさ指標)についての質問項目は質問票に記載していなかった。それは、二つの調査を設計した段階ではこれら二指標の算出方法が明らかになっていなかったからである。実は、日本語版のもとになっている Hofstede の *Culture's Consequences* (1984)は要約版である。調査の実施後に 1980 年版を入手することができ、これにより、1984 年版ではすべて割愛されていた統計的分析に関する記述と IBM の調査データの単純集計とを知ることができたのである。こうしたデータをもとにして詳細な分析を行うことで、これまで明らかにされてこなかった残り二指標の算出方法と、指標作成の際に行われた因子分析の概要とがおおよそ明らかになった。このことにより、今後は Hofstede の文化の四指標すべてを用いた分析をすることが可能となった。また、Hofstede が指標の作成に際して行ったのと同じ方法で、因子分析を行うことも可能になったのである。

2. 経営文化の国際比較

Hofstede の *Culture's Consequences* (1980)は、多国籍企業における文化の国際比較を 40 ヶ国にわたって行なったという点で注目すべき研究である。Hofstede の調査は 1967～1973 年に行われ、66 ヶ国、のべ約 117,000 人からデータが集められた。調査は第 1 次調査と第 2 次調査とからなり、第 1 次調査の結果、新しい調査票が作られた。

第 1 次、第 2 次調査のデータのうち、国間比較のための国別得点は、営業部門、管理部門のデータが用いられ、製品開発部門、製造部門のデータは用いられなかった。さらに職種カテゴリーのいくつかで欠けているデータは、他の職種カテゴリーから推測することで 39 ヶ国のデータが利用可能となり、うち 30 ヶ国が第 1 次調査、第 2 次調査とも実施された国である。これに IBM の支社ではないが、旧ユーゴスラビアで他の製品とともに IBM 製品の販

売・サービスをしている労働者自主管理の輸出入組織のデータが 1971 年に得られたので、この旧ユーゴスラビアを 40 番目の国として加えている。

こうして第 1 次調査から 1967～1969 年にかけて集められた 31,218 人分のデータ、第 2 次調査から 1971～1973 年にかけて集められた 40,997 人分のデータが分析に用いられた。つまり、Hofstede の分析は 1967 年～1973 年に行われた 40 ヶ国の IBM の営業部門、管理部門の、のべ 72,215 人の回答をもとにして行われたということになる。

この IBM の調査データには、国民文化の次元として「権力格差」「不確実性の回避」「個人主義」「男性らしさ」の四つが現れたとされる。このうち、あとの二つについては第 4 節で取り上げることにし、ここでは「権力格差」と「不確実性の回避」について説明する。

権力格差

権力格差とは、上司と部下の間の権力格差のことで、「上司が部下の行動を規定することができる程度と部下が上司の行動を規定することができる程度との差である」と定義されている(Hofstede, 1984, p.72 邦訳 p.78)。実際の分析では、①従業員が所属長に反対を表明することをしりごみする頻度、②決定を行なう前に部下に相談する相談的管理者のもとで働きたいと思わない人の割合、③自分の上司が独裁的または説得的な管理者であると知覚する人の割合、がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている権力格差指標(power distance index; PDI)が用いられる。

PDI は値が大きいほど権力格差が大きいとされ、具体的には次のように算出される。

$$\text{PDI} = 135 - 25 \times \text{B46}(\text{平均しりごみ}) - \text{A54}(3 \text{ の} \% \text{ 相談的管理者を選好する} \%) + \text{A55}(1+2 \text{ の} \% \text{ 上司を独裁的か説得的と知覚する} \%)$$

実際の値は $11 \leq \text{PDI} \leq 94$ であったが、理論的には $-90 \leq \text{PDI} \leq 210$ の値をとりうるようになる。PDI 算出のもとになっている質問 B46、A54、A55 については付録 1 を参照のこと。

不確実性の回避

不確実性の回避については、①たとえそうすることが最善でも会社の規則は破るべきではないと考える程度、②今後 5 年より長く今の会社で働き続けたい人の割合、③仕事の上で神経質になったり緊張したりする頻度、がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている不確実性回避指標(uncertainty avoidance index; UAI)が用いられている。このうち③でストレスが取り上げられるのは、不確実性を回避する二つの方法である①、②との間に、不安水準と安全への欲求とを挟んで次のような関係があるためとされている。

③ストレス ← 不安水準 → 安全への欲求 → ①規則遵守・②雇用安定への志向
UAI の値が大きいほど、不確実性回避の傾向が強いとされるが、具体的には次のように算出されている。

$$UAI = 300 - 30 \times B60(\text{平均}) - A43(1+2 \text{ の}\%) - 40 \times A37(\text{平均})$$

規則への志向性 長くてあと 5 年し 仕事で神経質、緊張
か勤務しない%

実際の値は $8 \leq UAI \leq 112$ であったが、理論的には $-150 \leq UAI \leq 230$ の値をとりうることになる。UAI は回答者の平均年齢との間に相関があった。算出のもとになっている質問項目は不確実性を回避する二つの方法である①規則への志向性(質問 B60)と②雇用の安定性(質問 A43)、そしてこの二変数と関連のある③ストレス(質問 A37)についての質問項目である(付録 1 を参照)。

3. 日本の多国籍企業の調査

Hofstede の国民文化の四指標が、文化を測定する指標として何らかの意味で有効であるなら、ある多国籍企業の各国の海外現地法人について、これら指標の数値を計算し、その分散を調べることで、Deal & Kennedy (1982)のいう「企業文化の強さ」を測定することができるはずである。また、ある一国の中で、いくつかの国の企業についてこれら指標の数値を計算し、その分散を調べることで、国民文化の強さを測定することもできるかもしれない。

IT96 調査は後者の試みであり、日本の電機メーカー 3 社で調査を実施した。IMS96 調査は前者であり、そのうち一社の 13 海外現地法人で調査を実施した。

IT96 調査・IMS96 調査

1996 年 1~3 月に、コンピュータ産業における日本の主要企業 F 社、N 社、T 社の 3 社で IT96 (Information Technology 1996)調査が行われた(高橋, 1997a, ch.1)。対象は各社の情報処理部門および各社が日本国内にもっている情報処理関連子会社に所属する情報処理技術者である。調査対象になっている情報処理技術者とは具体的には、次のような職種に就いている者である。

- ①プロジェクト・マネジャー、または他の管理的職種
- ②アプリケーション・エンジニア、プロダクション・エンジニア
- ③システム・アナリスト、システム監査技術者
- ④ネットワーク・スペシャリスト、データベース・スペシャリスト
- ⑤プログラマー

これら以外の職種に就いている者からも、調査票が若干回収されたが(その多くはインストラクターだった)、集計、分析からは除外されている。

調査対象として、本体だけではなく、情報処理関連子会社の従業員まで含めたのは、日本のコンピュータ・メーカーは、そのソフトウェア開発のかなりの部分を本体から分離して子会社や関連会社に切り出しているためである。実際 F 社、N 社の場合には、会社本体で情報

処理技術に携わっている者の数は驚くほど少なくなっている。また IBM 調査では多国籍企業としての IBM 全体を調査対象としているために、米国本国を除いては、現地法人すなわち現地子会社が調査対象であったことを考えると、子会社を含めることは、比較の際にはむしろ適切に思われる。

調査は質問調査票を用いた留置法によって行われ、F 社 215 人、N 社 438 人、T 社 369 人の計 1022 人から調査票が回収された。全体の回収率は 77.8%であった。

今回、分析に用いられるのは、権力格差指標 PDI と不確実性回避指標 UAI の二つで、Hofstede の質問がそのまま調査票で用いられた。このうち、質問 A54、A55 については 1970～1973 年版が用いられた。F 社、N 社、T 社の 3 社(正確には 3 グループ)について、それぞれ PDI と UAI を求め、IBM 調査の結果と重ね合わせてプロットしてみると、図 1 が得られる。

(図 1 を挿入)

一見してわかるように、日本企業の 3 社、F 社、N 社、T 社は、互いに違いはあるものの(平均値の差の検定を行なうと、PDI: $F=3.19$, $p=0.0415$ 、UAI: $F=6.22$, $p=0.0021$ 、で両指数とも統計的に有意な差があった)、IBM 本体・子会社の 40 ヶ国の分布の中にプロットすれば、ほとんど同じ所に位置付けられる。3 社全体の平均で、PDI が 95、UAI が 79 であった。このことから、次の事実発見が得られる。

事実発見 1. IBM と比べて、国内の日本企業 3 社は権力格差指標(PDI)も不確実性回避指標(UAI)も共に高いという共通した傾向が見られる。ただし、3 社の間では有意な差があった。

これら 3 社のうち N 社についてだけ、1996 年 12 月～1997 年 1 月に、IT96 調査とは独立に、PDI と UAI に関する質問項目を含んだ質問調査票を用いて、IMS96 (International Morale Survey 1996)調査が実施された。英語の質問調査票が使える 9 カ国の 13 現地法人のエンジニアを対象にしている。調査は留置法で行われ、699 人から調査票が回収され、回収率は 48.5%であった。国別の回収数は、米国 122 人、カナダ 22 人、英国 271 人、アイルランド 27 人、タイ 48 人、シンガポール 50 人、香港 44 人、マレーシア 48 人、フィリピン 67 人であった。予備的調査であるため、調査の規模の点では必ずしも十分ではないが、参考のために、このデータを使って比較を行った。その結果は図 2 に示されている。この図から次の事実発見が得られる。

事実発見 2. 同じ国でも IBM と N 社とではかなりの差があるが、一貫した傾向は見られない。

(図 2 を挿入)

これは企業文化の存在にも、国民文化の存在にも疑問を抱かせる結果である。もともと、IBM 調査との間には 30 年近くの時間が経過しているし、IMS96 調査のサンプル・サイズが十分ではなかったという問題もある。ただし IBM 調査でも、国によってはサンプル・サイズは十分ではなく、香港 88 人、シンガポール 58 人、タイ 80 人しか調べていなかったことには注意がいる。

ところで、IMS96 調査の海外現地法人の PDI の平均は 71、UAI の平均は 28 で、IT96 調査の日本国内の F 社、N 社、T 社の平均、PDI が 95、UAI が 79 と比べて、かなりの差がある。特に UAI については、図 2 でもわかるように、IT96 調査の F 社、N 社、T 社だけではなく、日本 IBM (UAI=92)を含めても日本国内の値は特徴的である。つまり、

事実発見 3. 日本国内の不確実性回避指標(UAI)の値は、日本 IBM を含めても高い。

これは、さきほどの言い方を借りれば、日本の国民文化の強さが表れた調査結果だといえる。四半世紀前の日本 IBM の調査結果と比べても、不確実性回避指標 UAI ではほとんど同じである。言い換えれば、日本では、企業の間、組織文化的に見て類似点があると思われるのである。

不確実性回避における共通性

ところで、不確実性回避指標というネーミングとその定義から、UAI が高いということは、日本では規則が重視され、不確実性は極力回避しようとする傾向が強いのだという印象を受けるが、果たしてこれは正しいイメージなのであろうか。高い不確実性回避を導く要素を確かめるために、UAI を構成する質問への回答の数値を調べた。また、邦訳の原典である 1984 年版では割愛される、1980 年版の Appendix 2 (Hofstede, 1980, pp.411-413)に掲載された各質問項目の国別単純集計をもとにして、IBM データの各指標を再計算した。

その結果わかったことは、日本国内の UAI が高い理由は、UAI を構成する質問のうち「長くてあと 5 年しか勤務しない」人の比率が低いということであった。各質問への回答状況を集計したのが表 1 である。

(表 1. 不確実性回避指標の構成)

「長くてあと 5 年しか勤務しない」人の比率は、IT96 調査の日本企業 3 社の平均で 21%であるのに対し、IMS96 調査の N 社の海外現地法人では 57%である。つまりこの質問だけで、日本企業の調査における UAI の得点差 51(=79-28)ポイントのうち、約 70%にあたる 36 ポイントまでが説明される。

IBM 調査と日本企業の調査とに共通する国について、同様の計算を行うと次のようになる。IBM における「長くてあと 5 年しか勤務しない」人の比率は、日本 15%に対して、アメリカ、

カナダ、イギリス、アイルランド、タイ、シンガポール、香港、フィリピンの 8 ヶ国の国単位の平均が 29%である。N 社では、同じく 8 ヶ国の国単位の平均は 61%で、1970 年前後の IBM の数字の約 2 倍になっていることがわかった。日本がさほど変動していないことと比べると特徴的であるが、理由についてはまだはっきりしていない(ここでマレーシアを除いて計算しているのは、もともと、Hofstede (1980)で分析対象となった 40 カ国の中にはマレーシアが含まれておらず、単純集計が不明なためである)。

日本の企業における「長くても 5 年しか勤務しない」人の比率が高いという事実は、日本的経営の議論で指摘されてきた終身コミットメントと合致する。この質問だけで、UAI の得点差の約 70% も説明できるということは、やはり、日本における企業、特に大企業の企業グループにおける終身コミットメントは、国際比較上、まだ特徴的な存在なのである。しかも、それは多国籍企業としての日本企業の企業文化的特徴というよりも、日本国内での特徴らしい。

日米比較

Abegglen (1958)は、1955～1956 年に日本の 19 の大工場と 34 の小工場を訪問調査した結果、米国の工場との決定的な違いとして、日本で見られる終身コミットメント(lifetime commitment)に着目する。これは、日本の工場では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとし、また従業員も辞めようとし、ということを示している。実態から考えても、終身雇用というよりはこちらの方が正確だと思われる。Abegglen によれば、米国の会社はこれとは対照的で、高い移動率は望ましいものと考えられているという。

この日米間の違いは、1980 年代の日本的経営のブームの際にも注目を浴びた。例えば、Ouchi (1981)は、日本企業の組織の理念型としてタイプ J、米国企業の組織の理念型としてタイプ A を考えるが、タイプ J の終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的なキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わりという特徴とは対照的なものとして、タイプ A の短期雇用、早い人事考課と昇進、専門化されたキャリア・パス、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、人に対する部分的関りを挙げている。そして米国の優良企業の中に、タイプ J と類似した特徴をもっている企業があることに気がつく。IBM、ヒューレット・パッカード、インテルなどの優良企業は日本の真似をしたわけではなく、米国で独自の発展をしてきたにもかかわらず類似していたのである。Ouchi はこれをタイプ Z と呼ぶが、その特徴は、個人責任ではなく集団責任であることを除いてタイプ J と同じである。

このタイプ Z の例として IBM があげられているが、Hofstede の調査によると「長くても 5 年しか勤務しない」人の比率は、米国 IBM、日本 IBM とともに 15%で(表 1 を参照)、タイプ Z の特徴の終身雇用と合致する。また、Hofstede の調査結果(図 1)では、米国 IBM の UAI は日本 IBM の 92 や IT96 調査の日本企業 3 社の 79 と比べてもずっと低い 46 しかなかったが、Hofstede (1980, Appendix 2)の単純集計から UAI を計算し直すと、米国 IBM の UAI は 61 ということになり、その差はぐっと縮まる。他の国については、再計算した数値と一致して

いることから、Hofstede の計算ミスの可能性が高く、そうすると米国 IBM の UAI は日本企業の水準と近いことになる。

4. 個人主義指標と男性らしさ指標の再現

既にふれたように、*Culture's Consequences* には初版である 1980 年版と、要約版(Abridged Edition)である 1984 年版の二つが存在し、1984 年版では、IBM 調査のデータ分析に用いた統計手法などについての記述は削除されている。新たに 13 ヶ国のデータを追加した *Cultures and Organizations* (Hofstede, 1991)でも同様の分析がなされているが、統計手法などに関する記述はいっそう簡略になっている。

IBM の調査データには、国民文化の次元として「権力格差」「不確実性の回避」「個人主義」「男性らしさ」の四つが現れたとされる。このうち権力格差、不確実性回避の指標については計算方法が明らかにされており、その算出式も記載されている。しかし、先に述べた理由から、指標の作成に因子分析を用いたという個人主義指標(individualism index; IDV)と男性らしさ指標(masculinity index; MAS)については、因子得点そのものの算出式も、因子分析の方法も明らかではない。これら二指標の計算方法を再現するのに必要な、IBM データの処理方法や統計的分析に関する情報が、どれだけ明らかにされているかということ、上であげた三冊について表形式で示すと次のとおりである(表 2)。

(表 2. データ処理・統計的分析に関する情報の開示状況)

1980 年版が、IBM データの分析に用いた手法などについての説明はもっとも詳しく、各指標の作成に用いた統計的分析についての記述と、IBM の調査データの単純集計とが記載されている。1984 年版では、それらの記述が削除され、*Cultures and Organizations* に至っては、因子分析などの統計手法についてはほとんど説明がない。統計手法に関する記述がもっとも詳しい 1980 年版を見ても、われわれ後続の研究者が独自のデータから IDV と MAS を計算することは困難であり、これらの指標の作成に用いた因子分析を再現することは不可能である。1980 年版では、因子得点の推定値を求めるための重み係数までは記載されているものの、その計算の仕方の説明が不十分で算出式も明らかでない(Hofstede は標準得点と重み係数の積和をとるとだけ書いている)。

個人主義と男性らしさ

権力格差指標、不確実性回避指標とは異なり、個人主義指標 IDV、男性らしさ指標 MAS の算出には因子分析(factor analysis)が用いられている。Hofstede は「仕事の目標(work goals)」に関する 14 の質問(付録 2 を参照)における、国ごとの平均値をもとにして因子分析を行っている。そして、14 の質問項目に対する各国の平均値の分散の 46%を説明することのできる二つの因子(factor)に注目し、第一因子を個人主義の程度と、第二因子を男性らしさの程度と

関連づけている。第一因子は、組織からの独立性を強調する目標と、独立性を強調しない目標とを対立させているので、「個人－集団(individual-collective)」因子と名づけられている(Hofstede, 1980, pp.220-221 邦訳 pp.201-204)。第二因子は、管理者および協調を重視する態度と、収入を重視しない態度とに特徴づけられ、「社会－自己(social-ego)」因子と名づけられている(Hofstede, 1980, p.277 邦訳 p.250)。これら二因子の因子得点(factor score)を簡単な一次式に代入することで、指標の値が 0 から 100 の範囲におさまるように IDV、MAS を算出している。ただし、第二因子の方は、アンケートの回答者が主として男性であって、男性が重要視する目標の因子負荷量(factor loading)が負になっているので、因子得点にマイナス 1 をかけて符号を逆にしている(Hofstede, 1980, p.277 邦訳 p.251)。各指標の計算式は 1980 年版と 1991 年版でのみ記載されており、以下のとおりである(Hofstede, 1980, p.242; p.299)。

$$IDV = 50 + 25 INV$$

$$MAS = 50 - 20 SOC$$

ただし INV、SOC は各因子の因子得点である。

ところが Hofstede は、1980 年版、1984 年版のいずれにおいても、第一因子、第二因子それぞれ 14 の因子負荷量のうち、一部しか記載していない(因子負荷量が 0.35 以上のものだけで、1980 年版はそれぞれ九つずつ、1984 年版はそれぞれ六つと八つ; 表 3 を参照)。このため「仕事の目標」質問における因子構造が明確ではない。また、因子得点の推定値を求めるための重み係数(standardized scoring coefficient または factor score coefficient; 以下、因子得点係数と略記)については、1984 年版では割愛される 6 章の統計的分析の節(Hofstede, 1980, pp.299-309)でのみ記載している。この因子得点係数は、標準化された変数のデータ行列から因子得点の推定値を計算するとき用いるものである。したがって、因子得点係数がわかっていれば、独自の調査データからでも、これら二因子の因子得点を計算することができる。

Hofstede が言及していないのは、①Appendix 3 の「仕事の目標」質問の単純集計の見方、②「仕事の目標」質問に対する因子分析の概要、③その因子分析から抽出された因子の解釈、である。この節では、この 3 点を順に明らかにしていく。

単純集計の見方

IDV と MAS の算出には、「仕事の目標」に関する 14 の質問が用いられており、その単純集計が 1980 年版の Appendix 3 の表 A3.1 に掲載されている。「仕事の目標」質問は、「1. きわめて重要」から「5. まったく重要でない」までの五段階評価で回答するようになっており、これら二指標の算出には、その国ごとの平均値(の標準得点)が用いられる。ところが表 A3.1 には、これら回答の数値(原データ)を平均したものではなく、次に述べるような操作を施した数値を記載している。

まず、重要な目標であると回答した場合にその質問についての数値が大きくなるように、原データの五段階評価を逆転している。具体的には、回答の値を 6 から引いたものをその変

数の値にしている(この操作について Hofstede は一切言及していないが、あとで説明する筆者の因子分析からこの点が確認された)。この逆転済みの数値に対して国ごとの平均値を計算しそれを標準化する(標準得点の算出)。そして負の数と小数をさけるため、平均 500、標準偏差 100 となるように標準得点を変換する。したがって、重要性の高い目標は 500 以上、重要性の低い目標は 500 以下の値をとることになる(Hofstede, 1980, pp.79-80)。

実はこの操作の後半は、偏差值得点を計算することと実質的に同じことである。偏差値の場合は、標準得点を 10 倍して 50 を加える(平均 50、標準偏差 10 になるように標準得点を変換する)が、Hofstede はこの偏差値と同様のものを独自に考案して使用していたことになる。したがって、表 A3.1 の数値から 500 をひいて 100 で割ることで五段階評価の逆転済み標準得点を得られる。原データの(逆転前の)国別平均を求めるには、各質問の全体平均と分散を用いる。表 A3.1 の下から二段目(MEA)が各質問の全体平均であるが、これは標準化された数値なので、全質問の全体平均と分散(表 A3.1 左下の IMP と SD、それぞれ 1.91 と 0.28)を用いて標準化をはずす必要がある。IMP と SD は原データのものであるから、IMP は 6 からひいて五段階評価を逆転したものの平均にすればよい。質問ごとの全体平均は、0.28 と 4.09(=6-1.91)を用いて、国別平均は、質問ごとの標準偏差と全体平均を用いて、標準化をはずすことになる。いずれも五段階評価を逆転した数値なので、6 からひくことで原データ平均値が得られる。

因子分析の概要

個人主義指標 IDV と男性らしさ指標 MAS の算出には、14 の「仕事の目標」質問に対する因子分析から得られた因子得点を用いる。1984 年版では割愛される 5 章の統計的分析の節(Hofstede, 1980, pp.237-259)に、この因子分析を行うまでの手続きが述べられている。

因子分析に用いられたのは回答の数値そのものではなく、以下に述べる手順で標準化された数値である。「仕事の目標」質問の得点は最初に、国ごとに 7 つの職種別の平均点が算出され、これが標準化された。この 7 つの標準得点を平均し、各国の標準得点としている(Hofstede, 1980, p.78; p.90 の注 19; p.237)。

Hofstede は、こうしてできた 40 カ国×14 問の行列(matrix)に対して因子分析を行っている(Hofstede, 1980, p.241)が、回答の五段階評価を逆転した数値を標準化したのかどうかについては言及していない。そこで、五段階評価を逆転した標準得点で構成される 40×14 行列と、原データ平均で構成される 40×14 行列の両方について、実際に因子分析を行った。Hofstede (1980)にしたがって、主成分法による 2 因子解の因子分析である(非回転因子の推定方法は明示されていなかったなので、主成分法と主因子法の両方で因子分析を行った)。因子分析の結果、因子得点とすべての質問の因子負荷量および因子得点係数が計算された(表 3、ただし Hofstede にしたがって、因子得点 SOC だけにマイナス 1 をかけてある)。

(表 3. 「仕事の目標」質問の因子負荷量と因子得点係数)

五段階評価の逆転の前後で因子得点を比較すると、符号が正反対になっていた。五段階評価の逆転ともなっていて標準得点と因子得点の符号も逆転するが、逆転前の因子得点が表 A3.1 の因子得点に一致するので、Hofstede は原データの標準得点について因子分析を行ったことが確認された。

因子負荷量と因子得点係数については、第一因子の因子負荷量と因子得点係数に関して、Hofstede の計算結果とは符号が逆になっていた。各変数における共通因子の重み係数あるいは、標準得点と因子得点との相関係数であるという因子負荷量の性質からすれば、因子負荷量の符号は用いるデータの符号には左右されない。したがって、第一因子の因子負荷量および因子得点係数の符号の不一致は、五段階評価の逆転とは関係なく、何らかの理由でマイナス 1 がかけられていることになる。

「仕事の目標」質問にあらわれた二因子の再解釈

Hofstede は、「仕事の目標」質問についての因子分析から抽出された二つの因子を、個人主義と男性らしさの因子であると解釈している。しかし、筆者の因子分析にあらわれた因子構造(因子負荷量と質問の内容との関係)は、第一因子が「個人主義」、第二因子が「女性らしさ」の因子であることを示していた。そこで、ここではこれら二つの因子の因子構造を再解釈する。

まず、第一因子の因子負荷量(表 3)を検討する。因子負荷量が正の質問は、訓練の機会(A9)、物理的作業条件(A12)、能力の発揮(A17)、ついで付加給付(A10)、協調(A8)、昇進(A15)である。これらの目標を重要視するほど第一因子の因子得点は高くなる。他方、因子負荷量が負の質問は、個人的な時間(A18)、裁量の大きさ(A13)、挑戦(A15)、望ましい居住地域(A6)、承認(A11)、上司(A16)である。したがって、会社への依存度が高く協調性を重視するほど、第一因子の特徴が強く、個人的な利害やプライバシーの尊重を重視するほど、第一因子の特徴が弱いといえる。会社組織への所属欲求の強さや、協調性の重視は集団主義の表れであるから、第一因子は「集団—個人」という対立構造を有し、集団主義の程度が強いほど、第一因子の因子得点は高いことになる。このことから Hofstede は、因子負荷量および因子得点係数にマイナス 1 をかけることで、第一因子を個人主義の因子として解釈し直していることが明らかになった。

次に、第二因子の因子負荷量(表 3)を検討する。第二因子は男性らしさと関連づけられているが、この解釈に先立って Hofstede は次のような分析を行っている。この分析は、仕事の目標のうちどれを重要視するかが、男性と女性とで異なるかどうかの確認を目的としている。統計的処理が可能な数の男女の従業員が存在し、男性と女性がともに同じような業務に携わっている職種を選び出し、それらの中で男女の「仕事の目標」質問についての得点の平均値を計算し、平均値の差の検定(*t* 検定)を行っている(Hofstede, 1980, pp.271-275 邦訳 pp.246-247)。表 4 がこの結果である。

(表 4. 仕事の目標における性差)

因子負荷量が正の質問を調べると、協調と上司(A8, A16)、ついで望ましい居住地(A6)、雇用の安定性(A14)である。因子負荷量が負の質問は、収入(A7)、承認(A11)、昇進(A15)、挑戦(A5)、能力の発揮(A17)の順に因子負荷量の絶対値が大きい。これを表 4 と見比べると、第二因子は、女性の重要視する目標についての得点が高いほど因子得点が高くなることがわかる。したがって、第二因子は「女性らしさ」と関連づけられるべきであるが、Hofstede は回答者が主として男性であったことを考慮して因子得点にマイナス 1 をかけ、指標は「男性らしさ」を表すものとして定式化している(Hofstede, 1980, p.277 邦訳 p.251)。

5. 今後の追試のために

以上の分析をふまえて、ここでは個人主義指標 IDV と男性らしさ指標 MAS を用いて追試を行う際の、データの処理手順について説明する。分析の仕方は、次の二通りが考えられる。一つは、Hofstede が開発した二指標の算出方法をそのまま用いて、文化の国際比較や、IBM データとの比較を通じて文化の時系列的な変化を調べる場合である。これは IT96 調査や IMS96 調査の試みである。もう一つは、Hofstede が行ったのと同じ因子分析を用いて、これら二指標の妥当性を検証したり、文化を測定する新たな指標の可能性を調べたりする場合である。

二指標をそのまま用いる場合

Hofstede が開発した IDV と MAS の算出方法をそのまま利用するには、付録 2 に示した 14 の「仕事の目標」質問についての回答を収集し、これから因子得点を推定しなくてはならない。まず、「仕事の目標」質問の回答の平均と標準偏差を計算するが、平均は次の二種類が必要である。一つは、各質問について国別に計算した平均である。質問ごとに国別の平均が計算されるから、第 4 節であげたような国数×14 の行列として表現できる。もう一つは、各質問のサンプル全体の平均である。なお、標準偏差は質問ごとに計算する。次に、国別平均を、全体平均と分散を用いて標準化する。各質問について、国別平均から全体平均を引き、標準偏差で割ればよい。

こうして求めた標準得点から因子得点の推定値を計算するには、表 3 にあげた因子得点係数を用いる。Hofstede は明らかにしていないが、筆者の因子分析の結果から、算出式は次のとおりであることが判明した。

$$\begin{aligned} INV' &= -0.13*A5 - 0.11*A6 - 0.01*A7 + 0.11*A8 + 0.25*A9 + 0.12*A10 - 0.07*A11 + 0.21*A12 \\ &\quad - 0.15*A13 + 0.01*A14 + 0.06*A15 - 0.05*A16 + 0.19*A17 - 0.26*A18 \\ SOC &= -0.17*A5 + 0.19*A6 - 0.22*A7 + 0.22*A8 + 0.00*A9 + 0.03*A10 - 0.19*A11 + 0.00*A12 \\ &\quad - 0.01*A13 + 0.15*A14 - 0.18*A15 + 0.22*A16 - 0.13*A17 + 0.01*A18 \end{aligned}$$

A5 から A18 は各質問の国別平均の標準得点、*は掛け算を示す。INV'にマイナス 1 をかけたものが INV である。こうして推定した因子得点を第 2 節であげた算出式に代入することで、それぞれの指標の数値を求めることができる(すなわち、 $IDV = 50 - 25INV'$ である。SOC については、算出式のほうでマイナス 1 がかけられたことになっている)。

因子分析を行う場合

Hofstede と同様の因子分析を行うときは、「仕事の目標」質問どうしの相関行列を求める。この行列は対角要素が 1 の下三角行列になる。この行列の固有値を計算し、固有値の大きさが 1 をこえる質問数を因子数として因子分析を行えばよい。この相関行列は、実は主成分分析で計算されるものなので、一般的な統計処理用のプログラムでは、非回転因子の推定方法に主成分法を指定して因子分析を行えば、同様のものが計算される。因子軸の回転方法にはバリマックス回転(varimax rotation)を指定して、主成分法による因子分析を行う。

因子分析に用いるデータの形式は、Hofstede (1980)では各質問の回答値を国ごとに平均し、標準化したデータとなっている。標準化は、ふつう因子分析のプログラムで自動的に処理されるので、原データの国別平均に対して因子分析を行えばよい。

回転後の因子負荷量(rotated factor pattern)が計算されたら、表 3 の因子負荷量と比較する。抽出された因子数と、その因子負荷量の符号や大きさが表 3 とほぼ同じであれば、集団主義の因子と女性らしさの因子が抽出されたといえるので、Hofstede の二指標の算出法にしたがって指標を計算すればよい。因子分析で出力された因子得点を、第二因子(女性らしさ)についてだけマイナス 1 をかけてから、第 2 節で示した算出式に代入するだけである。

計算された因子負荷量の符号や大きさが表 3 と一致しない場合は、第 4 節で示したようにして因子構造を分析し、抽出された因子が何の因子であるかを解釈しなくてはならない。因子負荷量の大きいものから順に抜き出して正負に分類し、どのような対立構造をもっているかを調べればよい。

6. 結論

Hofstede の国民文化の四指標のうち、権力格差指標 PDI と不確実性回避指標 UAI を用いた日本企業の調査では、UAI によって日本的経営の議論で指摘されてきた終身コミットメントの存在を浮き彫りにすることができた。UAI を構成する質問まで遡った分析では、日本企業に共通する強い不確実性回避の傾向は、「長くてあと 5 年しか勤務しない」という質問への回答によって、ほぼ説明できることが明らかになった。日本 IBM を含めた日本企業 4 社では、「長くてあと 5 年しか勤務しない」人の比率が一貫して低い、つまり長期的な志向が強いということが観察された。

UAI については、単純集計を用いて再計算を行ったところ、米国 IBM の UAI に計算ミスの可能性が発見された。Hofstede の記載した数値が 46 であったのに対し再計算した数値は 61 で、米国 IBM の不確実性回避は日本企業に近いことがわかった。これも個々の質問項目ま

で遡って調べると、「長くてあと5年しか勤務しない」人の比率が15%と低いことが、日本企業と共通する特徴であった。つまり、Ouchi (1981)がタイプ Z として観察した米国企業の特徴を確認することができたことになる。

このように、UAI とそれを構成する質問とを用いた分析では、日本的経営で指摘されてきた日本企業や米国企業の文化的特徴を浮き彫りにすることができたと言える。Hofstede の四指標のようなものが、国民文化や企業文化を比較する上で、一つのたたき台となりうることが確認された。権力格差指標、個人主義指標、男性らしさ指標を用いても、国や企業の文化的特徴を識別できる可能性は大いにある。

しかもこの論文の後半では、個人主義指標と男性らしさ指標についても、その算出方法や指標の構成に用いられた因子分析の方法を明らかにした。したがって、この二指標についても質問項目や因子に遡った、より詳細な比較分析が可能となった。また、Hofstede と同様の因子分析を用いることで、これら指標の普遍性を検証したり、新たな指標の可能性を追究したりする余地が確保された。

Hofstede の四指標は、文化の国際比較分析尺度としては有効であると思われる。しかし、この論文での分析のように、既存研究との整合性を検証したような調査研究やデータが十分に存在しない。今後は、新たな指標の探索と同時に、比較分析のためのデータの蓄積とその公開が望まれる。

謝辞

IT96 調査は、Norwegian School of Management の Erling S. Andersen 教授と、東京大学大学院経済学研究科の高橋伸夫助教授の国際比較調査がきっかけとなって企画、実施されたものである。貴重なデータを使わせていただいたことに感謝したい。

参考文献

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Ill. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)
- Abegglen, James C. (1973) *Management and Worker: The Japanese Solution*. Sophia University in cooperation with Kodansha International, Tokyo. (占部都美監訳『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社, 1973)
- Chinese Culture Connection (1987) “Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **18**(2), 143-164.
- Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987)
- Drucker, Peter F. (1971) “What we can learn from Japanese management,” *Harvard Business Review*, March-April, 110-122.
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. Doubleday, New York. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 新装版 1993)
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills. Abridged ed. 1984. (萬成博・安藤文四郎訳『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)
- Hofstede, Geert H. (1991; 1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London. Revised ed. McGraw-Hill, New York. (1991年版の訳: 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995)
- Manly, Bryan F. J. (1986) *Multivariate Statistical Methods: A Primer*, Chapman and Hall, London. (村上正康・田栗正章訳『多変量解析の基礎』培風館, 1992)
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版, 1981)
- Ouchi, William G. & Jerry B. Johnson (1978) “Types of organizational control and their relationship to emotional well being,” *Administrative Science Quarterly*, **23**, 293-317.
- Pascale, Richard Tanner (1978) “Personnel practices and employee attitudes: A study of Japanese- and American-managed firms in the United States,” *Human Relations*, **31**, 597-615.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos (1981) *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, New York. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981)
- Takahashi, Nobuo, Toshio Goto, and Hideki Fujita (1998) “Culture’s consequences in Japanese multinationals and lifetime commitment,” *Annual Bulletin of Japan Academy of International Business Studies*, **4** (forthcoming).
- 本多正久・島田一明 (1977) 『経営のための多変量解析法』産能大学出版部。
- 市川伸一・大橋靖雄 (1987) 『SASによるデータ解析入門』東京大学出版会。

- 労働省訳編 (1972)『OECD 対日労働報告書』日本労働協会.
- 高橋伸夫 (1995)『経営の再生－戦略の時代・組織の時代－』有斐閣.
- 高橋伸夫 (編著)(1997a)『組織文化の経営学』中央経済社.
- 高橋伸夫 (1997b)『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫・後藤俊夫・藤田英樹 (1997)「日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント」
国際ビジネス研究学会第4回全国大会報告要旨, 23-26.

付録 1. PDI、UAI 算出の際に使用した質問項目(Hofstede, 1980)

A37. あなたは仕事の上で、神経質になったり、緊張したりすることが、どの程度の頻度でありますか。

1. いつも
2. 通常
3. ときどき
4. めったにない
5. 決してない

A43. 今後いつまでこの会社で働き続けたいですか。

1. 長くて2年
2. 2年から5年
3. 5年より長い(しかし多分定年までは勤務しない)
4. 定年まで

A54 & A55. ここに次のような4人の異なるタイプの管理者がいます。この文章をよく読んで、質問に答えてください。

管理者 1: 通常、即座に決定を行い、それを部下に明確に伝えるとともに、部下がその決定を文句をいわず忠実に実行することを求める。(独裁的)

管理者 2: 通常、即座に決定を行なうが、それを実行に移す前に、部下に十分説明しようとする。部下に決定の理由を説明し、部下のどんな質問にも答える。(説得的/温情主義的)

管理者 3: 通常、決定を行う前に部下に相談する。部下の意見を聞き、検討した後、自分で決定し、それを知らせる。決まった上は、たとえそれが部下の意見にそっていなくとも、すべて忠実に実行することを求める。(相談的)

管理者 4: (1967~1969年版)通常、重要な決定を行なう必要があるときは、ミーティングを開き、問題を投げかけ話し合いを行う。多数意見が決定として採用される。(民主的)

(1970~1973年版の下線部)一致点を探そうと努力する。一致点が得られれば、それを決定とするが、どうしても一致点が得られなければ、自分で決定する。(参加的)

A54. あなたは一般に、どのタイプの管理者のもとで働きたいと思いますか。一つだけ選んでください。

A55. あなたの所属長は、上記のタイプのうちどれにもっとも近いですか。一つだけ選んでください。

1. 管理者 1
2. 管理者 2
3. 管理者 3
4. 管理者 4
5. どれにも該当しない

(注: ただし質問 A54&A55 で、管理者 1~4 についてつけられているラベル(独裁的) (説得的/温情主義的) (相談的) (民主的) (参加的)は、ここでは解説の便宜のためにつけているだけで、実際の調査の際にはもちろんつけられていない。)

B46. あなたの経験から考えて、次の問題がどの位の頻度で起こっていると思いますか：

従業員が所属長に反対を表明することをしりごみすること。

1. 非常にしばしば起こる
2. しばしば起こる
3. ときどき起こる
4. めったに起こらない
5. ほとんどおこらない

B60. 会社の規則は破るべきではない—たとえ従業員がそうすることが会社にとって最善であると考えたとしても。

1. 大いに賛成
2. 賛成
3. どちらともいえない
4. 反対
5. 強く反対

付録 2. 「仕事の目標」質問(Hofstede, 1980)

A5-A18. あなたの目標について

仕事において重要であるとするものは、人によって異なります。このセクションでは、仕事をする上で人々が望むと思われる条件をいくつかあげています。これらの条件のそれぞれがあなたにとってどの程度重要かをたずねるものです。

以下の質問に回答するにあたって、あなたが理想と思う仕事のあり方を考えて下さい。理想と思う仕事のあり方から見た場合、次にあげる各条件はあなたにとってどのくらい重要であるかを考えて下さい。現在それらの条件がどの程度満たされているかということではありません。

注記：次の各条件がほとんどすべて重要だと思われる場合でも、あなたにとって最も重要だと思える条件にだけ、「きわめて重要」と回答して下さい。

以下の質問は、「次の項目はあなたにとってどの程度重要ですか」という一般的な質問に答えるものです(各項目につき答を一つだけ選んで下さい)。

次の項目はあなたにとってどの程度重要ですか。

1. きわめて重要
2. 非常に重要
3. まあまあ重要
4. ほとんど重要でない
5. まったく重要でない

A5. 挑戦的な仕事をもち、それによって個人的な達成感が得られること。

A6. あなたやあなたの家族にとって望ましい地域に住むこと。

A7. 高収入の機会があること。

A8. 互いによく協力しあって働くこと。

A9. (あなたの技能向上や新技能修得のための)訓練の機会があること。

A10. よい付加給付があること。

- A11. よい仕事をしたときにそれを認められること。
- A12. 物理的作業条件がよいこと(よい換気、照明、適切なスペース)。
- A13. 自分なりのやり方で仕事をするかなりの自由があること。
- A14. 希望する限り会社で働けることが保証されていること。
- A15. 昇進の機会があること。
- A16. 上司との良好な仕事上の関係があること。
- A17. 自分の技能や能力を仕事で十分に発揮すること。
- A18. 自分自身あるいは家庭生活のために十分な時間をとれる仕事をもっていること。

不確実性回避
指標(UAI)

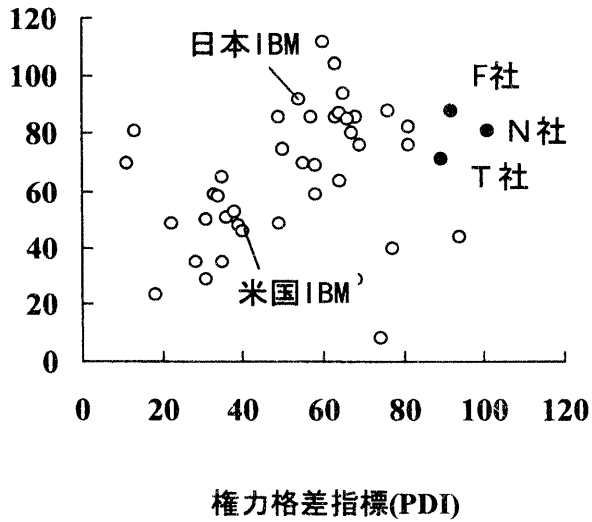


図 1. 不確実性回避指標と権力格差指標(IT96 調査)

(出所) Hofstede (1980, Figures 7.2)を簡略化した上に IT96 調査の日本企業 3 社(F 社、N 社、T 社)を重ねてプロットしたもの。

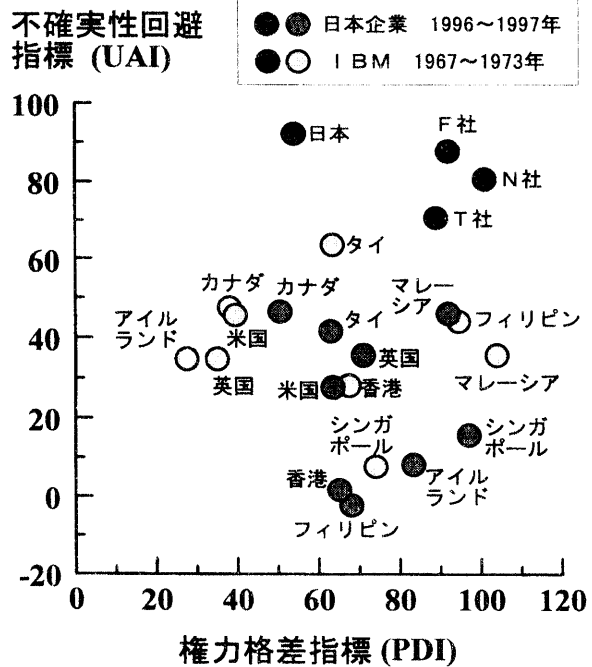


図 2. IBM 調査と日本企業の IMS96 調査

表1. 不確実性回避指標の構成

Code	Country	IBM調査の不確実性回避指標 UAI				日本企業の不確実性回避指標 UAI				
		長くてあと 5年勤務	仕事で神経 質・緊張	規則への指 向性(順守)	UAI	Figure 4.1	長くてあと 5年勤務	仕事で神経 質・緊張	規則への指 向性(順守)	UAI
CAN	Canada	23.00	3.21	3.36	48	48	27.27	3.32	3.09	47
GBR	England	33.00	3.33	3.30	35	35	50.00	3.03	3.08	37
HOK	HongKong	38.00	3.34	3.30	29	29	72.73	3.34	3.07	2
IRE	Ireland	32.00	3.32	3.35	35	35	76.92	3.07	3.07	8
JAP	Japan	15.00	2.55	3.05	92	92	22.03	2.82	2.87	79
MAL	Malaysia						45.45	3.10	2.79	47
PHI	Philippines	28.00	3.26	3.27	44	44	72.31	3.19	3.43	-3
SIN	Singapore	42.00	3.63	3.50	8	8	81.25	3.04	2.75	15
THA	Thailand	21.00	3.22	2.87	64	64	57.45	3.04	2.64	42
USA	U.S.A	15.00	3.31	3.07	61	46	54.24	3.12	3.10	28
	平均	21.00	3.15	2.94	65	64				
	8ヶ国の平均	29.00	3.33	3.25	40		61.52	3.14	3.03	22
	9ヶ国の平均						57.04	3.10	3.04	28

$$UAI=300-Q60U-40*Q59-30*Q62$$

$$Q60U= Q59=5点 \quad Q62=5点$$

長くてあと 満点の平均 満点の平均

5年しか勤務 (1=いいつも) (1=全くそう思う)

しない%

筆者がAppendix 2(Hofstede, 1980, pp.411-413)をもとに再計算した数値

※ 8ヶ国の平均は、日本とマレーシアを除いたもの。9ヶ国の平均は、N社の海外現地法人全体の平均。

表2. データ処理・統計的分析に関する情報の開示状況

個人主義指標・男性らしさ指標の 再現に必要な情報	書名・出版年		
	『経営文化の国際比較』		『多文化世界』
	1980年版	1984年版	1991年
(1) IBM調査データの単純集計	○	×	×
(2) 因子負荷量	△	△	×
(3) 因子得点を用いた二指標の算出式	○	×	○
(4) 因子得点の推定値を求めるための重み係数	○	×	×
(5) 因子得点の推定値の算出式	×	×	×
(6) 単純集計の際の原データ処理方法	△	×	×
(7) 因子分析に用いた手法	×	×	×
(8) 因子の解釈・二指標の構成プロセス	△	×	×

※ ○は記載されている、×は記載されていない、△は不十分な記載、を表す。

表3. 「仕事の目標」質問の因子負荷量と因子得点係数

質問	略称	因子負荷量		因子得点係数	
		第1因子	第2因子	第1因子	第2因子
A5	Challenge	-0.45	-0.54	-0.13	-0.17
A6	Desirable area	-0.36	0.59	-0.11	0.19
A7	Earnings	-0.03	-0.70	-0.01	-0.22
A8	Cooperation	0.37	0.69	0.11	0.22
A9	Training	0.83	0.02	0.25	0.00
A10	Benefits	0.40	0.09	0.12	0.03
A11	Recognition	-0.24	-0.59	-0.07	-0.19
A12	Physical conditions	0.70	0.00	0.21	0.00
A13	Freedom	-0.49	-0.03	-0.15	-0.01
A14	Employment security	0.05	0.48	0.01	0.15
A15	Advancement	0.18	-0.55	0.06	-0.18
A16	Manager	-0.16	0.69	-0.05	0.22
A17	Use of skills	0.63	-0.40	0.19	-0.13
A18	Personal time	-0.86	0.01	-0.26	0.01

Hofstede (1980)で記載された因子負荷量。

表4. 仕事の目標における性差

男性にとってより重要	女性にとってより重要
昇進	仲のよい雰囲気
収入	地位の安定性
訓練	物理的作業条件
時代の先端に行くこと	上司 協調

(出所) Hofstede (1980, p.274 邦訳 p.247)より作成。