

# 日 本 語 問 題

(2019)

〈H31130211〉

## 注 意 事 項

1. 試験開始の指示があるまで、問題冊子および解答用紙には手を触れないこと。
2. 問題は2～7ページに記載されている。試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁・乱丁及び解答用紙の汚損等に気付いた場合は、手を挙げて監督員に知らせること。
3. 解答はすべて、HBの黒鉛筆またはHBのシャープペンシルで記入すること。
4. 記述解答用紙記入上の注意
  - (1) 記述解答用紙の所定欄（2カ所）に、氏名および受験番号を正確に丁寧に記入すること。
  - (2) 所定欄以外に受験番号・氏名を記入した解答用紙は採点の対象外となる場合がある。
  - (3) 受験番号の記入にあたっては、次の数字見本にしたがい、読みやすいように、正確に丁寧に記入すること。

数 字 見 本	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

- (4) 受験番号は右詰めで記入し、余白が生じる場合でも受験番号の前に「0」を記入しないこと。

万	千	百	十	一
	3	8	2	5

- (例) 3825番⇒
5. 解答はすべて所定の解答欄に記入すること。所定欄以外に何かを記入した解答用紙は採点の対象外となる場合がある。
  6. 試験終了の指示が出たら、すぐに解答をやめ、筆記用具を置き解答用紙を裏返しにすること。
  7. いかなる場合でも、解答用紙は必ず提出すること。
  8. 解答は特に指示がない限り日本語で記入すること。
  9. 字数制限がある設問については、算用数字やアルファベットその他の記号を用いる場合も、解答欄1マスに1つ記入すること。

以下の文章を読んで、問題1から問題4に答えなさい。

ビジネスの戦略決定では、国民性の違いというのではないがしろにされがちなものです。

たとえば新しく海外市場に進出するプランを作るとき、進出先の国の市場規模や成長性についての市場調査は、どの企業も徹底的に行うはずです。他方で進出先の国民性が日本人とどう異なるか、そしてそれが現地でビジネスを行う上でどのように影響するかは、分析レポートの最後に「リスク要因として要検討」と書かれるぐらいのことも少なくないのではないのでしょうか。

2001年にハーバード大学のパンカジュ・ゲマワットが『ハーバード・ビジネス・レビュー』に発表した論文は、まさにこの点を指摘したものでした。ゲマワットによると、多くの企業は新しく進出する国を決めるときに、その市場の大きさや成長性だけを重視することが多く、経済指標だけでは見えてこないリスク要因を深く分析しないために失敗することも少なくない、と主張したのです。

そこでゲマワットは「CAGE」という実践的なフレームワークを提案し、海外にビジネスを展開する際には、進出先候補の国と自国のあいだの四つの「距離」をできるだけ定量化し、事前にリスク要因として分析しておくことを提唱しました。その四つとは、(1)国民性 (Cultural) の距離、(2)行政上 (Administrative) の距離、(3)地理的 (Geographic) な距離、そして(4)所得格差 (Economic) の距離、のことです。

これらの距離を進出国の分析にリスク要因として取り込むと、市場成長性の高い国が実はリスクとのバランスで考えれば必ずしも魅力的な進出先ではないとわかったり、逆に市場規模はまだ小さいがリスクとのバランスで考えれば魅力的な投資先が見えてくる、というのです。

ゲマワットが主張するように進出する先の国民性を経営環境分析に取り入れられれば、たしかにそれは役に立つかもしれません。

ゲマワットのCAGEの中でも(3)の地理的な距離や、(4)の所得格差は数値としてとらえることは比較的容易です。また(2)の行政上の距離は、数値化そのものは難しくても、進出先の法制度や行政手続きを調べることは企業の海外進出ではあたりまえに行われます。

それらに比べると、(1)の国民性というのはかなりボンヤリしたものに見えます。なんといっても国民性は漠然としたイメージです。これが市場規模なら「〇〇国のこの商品の市場は2020年に10億ドルになる」といった試算も可能ですが、数値化ができなければ、それを経営の意思決定の参考にすることは難しいでしょう。

では、もし各国の国民性が数値化できるとしたらどうでしょうか。

実はこれこそが、国際経営論で研究が重ねられてきたテーマなのです。世界中の多くの経営学者が「国民性」の計測を試み、これまでにいくつも国民性の指標が発表されています。

その中でもまちがいなくもっとも有名なのは、マーストリヒト大学名誉教授のヘルト・ホフステッドによる、いわゆる「ホフステッド指数」です。国際経営学者でこの指数を知らないものはいないであろう、というほどに有名な指標なのです。

ホフステッドは、1970年代後半に巨大多国籍企業であるIBM社の世界40カ国の従業員11万人に質問表を送り、そのデータを使って各国の国民性を分析しました。みなさんは「一つの企業 (IBM) だけの情報で国民性を分析していいのか」と思われるかもしれませんが、逆にいえば、一つの企業だけに対象を絞ることで、企業ごとに異なるであろう「企業文化」の差の影響を考慮しなくてよいという利点もあります。

統計分析の結果、ホフステッドは国民性という概念が四つの次元からなることを明らかにし、1980年に著書として発表しました。それは以下の四つです。

- ・ 個人主義：その国の人々が個人を重んじるか（個人主義）、集団のアイデンティティを重んじるか（集団主義）、を表す指標。
- ・ 権力の格差：その国の人々が、権力に不平等があることを受け入れているか、という指標。
- ・ リスク回避性：その国の人々が不確実性を避けがちな傾向があるか、という指標。
- ・ 男性性：その国の人々が競争や自己主張を重んじる「男らしさ」で特徴づけられるか、という指標。

1980年に初めて発表されて以来、ホフステッドの指標は何度も改訂が行われ、対象国も増えて、今ではより充実したものとなっています。このデータはウェブサイトにありますので、みなさんでも簡単に見ることができます。ここでは、ホフステッド教授ご本人のウェブサイトから指数をとって、いくつかの国のデータをまとめてみました。

表

	日本からの距離 (キロメートル)指数	順位	男性性 順位	リスク回避性 順位	権力の格差 順位	個人主義 順位				
日本	-	-	95	2	92	10	54	44	46	32
ポーランド	0.86	2	64	17	93	9	68	24	60	19
イタリア	0.97	3	70	8	75	29	50	45	76	8
メキシコ	0.99	4	69	9	82	24	81	9	30	44
アルゼンチン	1.10	5	56	27	86	14	49	47	46	33
ギリシア	1.27	7	57	25	112	1	60	36	35	41
ドイツ	1.29	8	66	13	65	39	35	58	67	16
南アフリカ	1.72	17	63	19	49	53	49	46	65	17
ブラジル	1.74	18	49	37	76	28	69	22	38	37
アラブ諸国	1.92	22	52	32	68	37	80	11	38	38
スペイン	2.01	24	42	50	86	17	57	41	51	28
フランス	2.29	28	43	47	86	16	68	23	71	12
インド	2.55	36	56	28	40	59	77	16	48	29
オーストラリア	2.58	38	61	21	51	51	36	56	90	2
韓国	2.59	39	39	55	85	22	60	37	18	58
アメリカ	2.70	41	62	20	46	57	40	51	91	1
カナダ	2.79	44	52	33	48	55	39	54	80	6
中国	2.96	47	66	12	30	63	80	12	20	55
イギリス	3.04	49	66	14	35	62	35	57	89	3
ポルトガル	3.14	51	31	61	104	2	63	33	27	46
ロシア	3.23	53	36	59	95	6	93	6	39	35
インドネシア	3.30	54	46	41	48	56	78	14	14	64
マレーシア	4.26	61	50	35	36	60	104	2	26	48
シンガポール	5.23	64	48	38	8	69	74	18	20	54
オランダ	5.93	65	14	67	53	48	38	55	80	4
スウェーデン	8.02	68	5	69	29	66	31	62	71	11

表を見てください。私たち日本人の国民性は、どうなっているのでしょうか。

「個人主義 vs 集団主義」に注目してみましょう。日本の個人主義指数は46で、69カ国中で32番目に個人主義志向が強い、という結果になっています。これは、なかなか興味深いのではないのでしょうか。私たち日本人は、自分たちのことを世界の中でも「集団主義の強い国民性」と思い込みがちです。しかしホフステッド

の分析結果によると、69カ国の中では、きわだって集団主義が強いというわけでもないのです。

私たちが自らを集団主義と思い込んでいる理由の一つは、自分たちを欧米の人たちと比較しがちだからかもしれません。アメリカの個人主義指数は一位ですし、イギリス、オランダ、カナダ、イタリアなども軒並み10位以内に入っていますから、これらの国の人たちと比べれば、たしかに日本人は集団主義といえそうです。しかし、たとえばアジアの国々（中国〔55位〕、韓国〔58位〕、インドネシア〔64位〕など）と比べれば、むしろ日本人のほうが個人主義的な傾向が強いのです。

もちろん、これはあくまで一つの分析結果にすぎませんので、この指標をもって、日本人は集団主義的ではない、と断言できるわけではありません。とはいうものの、「日本人は集団的である」という漠然としたイメージを容易に信じ込まないようにすることも重要なのです。

現コロンビア大学のブルース・コグートとペンシルヴァニア大学のハビール・シンが1988年に『ジャーナル・オブ・インターナショナル・ビジネス・スタディーズ』に発表した論文は、ホフステッド指数を分析に取り入れた、画期的な研究でした。

コグートとシンは、ホフステッドの四つの次元からなる指数を使って、国と国のあいだの国民性がどのくらい離れているか、その「距離」（コグート＝シン指数）を計算しました。

この方法で、私も日本と世界各国のあいだの「国民性の距離」を計算してみました。表の左の列に結果が載っているので見てください。この結果も、なかなかおもしろいのではないのでしょうか。

まず、表にある国の中で、日本と国民性が一番近いのは、ポーランド（69カ国中二番目）になります。表には載っていませんが、日本人と一番近いのは実はハンガリーです。東ヨーロッパの二カ国が日本と近い国民性を持っている、というのはなかなかおもしろい結果といえます。

他方で、日本人と一番国民性がかけはなれているのは、オランダ人やスウェーデン人という結果になりました。シンガポール、マレーシアといった他のアジアの人々と国民性がはなれているのも興味深いところです。おとなりの韓国や中国も、日本と国民性が近いわけでもないようです。

この1988年の論文でコグートとシンは「企業にとって、進出先の国民性が自国からはなれているほど、それはビジネスリスクとなる。したがって、企業がそのような国に進出するときに、買収と合併という二つの方法があれば、投資額が少なくてすむ（リスクの小さい）合併を選択しがちなはずだ」という仮説を立てました。そして米国系506企業の海外進出データを使った統計分析の結果、それを支持する結果を得たのです。

そしてこの論文を契機として、国民性の距離がビジネスに与える影響を分析した研究が、世界中の研究者からいくつも発表されるようになり、今もその流れは続いています。

さて、ここまでを読んだ方の中には、このホフステッドの指標はどこまで信頼できるものなのか、疑問を持たれた方もいるかもしれません。それも当然の疑問です。

第一に、ホフステッドの指数は、一企業（IBM）の従業員だけを対象にしたものです。先ほどもお話ししたように、これは「企業文化の違い」の影響を無視できる上では望ましいのですが、逆にIBM社の特殊性を反映してしまっている可能性もあります。また、ホフステッド指数のオリジナルデータは、1970年代に集められたものです。その後改良が重ねられているとはいえ、もし国民性が時代によって変わるのであれば、それをどこまで反映できているか疑問が残ります。

もちろん経営学者も同じことを考えました。そして、ホフステッドの指標が発表されたあとも、多くの研究者が、ホフステッドよりも正確に国民性を測る指標を作り出そうと研究を行い、数々の指標を発表してき

たのです。

なかでも、ホフステッド指数とならんで近年経営学でよく使われる指標が「GLOBE 指数」です。

ペンシルヴァニア大学のロバート・ハウスは、1991年に新しく国民性の指標を作るプロジェクトを開始しました。ハウス教授は、世界中から170人の共同研究者を集め、世界62カ国地域の951企業のマネジャーに対して国民性に関するアンケート調査を行ったのです。ホフステッドが、IBM 一社だけを対象として、その調査分析のとりまとめを独力で行ったのとは対照的です。

その結果は GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 指数として、2004年に800ページ以上の著作として大々的に発表されました。

GLOBE 指数の登場は、対象企業を一社に絞らなかったこと、そして170人もの人材を使って分析したということもあり、大きな反響を呼びました。その後、GLOBE とホフステッドのどちらがより優れた指数かを評価することが盛んになったのです。

GLOBE 指数の一つの特徴は、国民性は九次元に分けられると主張したことです。さらに、それぞれの次元が「われわれの社会は……である」という実証的価値観と、「われわれの社会は……のようになるとある」という規範的価値観の二項目に分かれるため、結果として  $9 \times 2$  で計18の次元を提示したのです。ホフステッドが国民性をたった四つの次元に分けたのとは対称的です。

そしてこの GLOBE の指標にかみついた一人は、当のホフステッドでした。

2006年に『ジャーナル・オブ・インターナショナル・ビジネス・スタディーズ』に発表した論文で、ホフステッドは GLOBE 指標を作った努力を大いに賞賛しながらも、いくつかの手厳しい批判をしています。

ホフステッドがとくに問題視したのは、第一に、GLOBE のアンケートの方法が適切でないために、実証的価値観と規範的価値観が混同されてしまっていること、第二に、国民性を18もの次元に分けては、多すぎて実際には使いづらいことです。

さらにホフステッドは、GLOBE のデータを因子分析という方法で自ら再分析し、結果として、GLOBE の18次元は実は五つぐらいにまとめることができ、しかもそのまとめられた結果はホフステッド指数とはほぼ変わらない(1)、と主張したのです。

ホフステッドにしてみれば、「170人も研究者を使って、たいへんな労力をかけても、結果を見直せば、私が一人で分析したのと変わらないじゃないか!」と言っているようなものです(もちろん、ご本人はそんなことは言っていない。そう思っているのではないかなあ、という私の邪推です)。

現在でも、ホフステッド指数と GLOBE 指数のどちらがより優れた指数か、どちらを分析に使うべきかは、研究者の悩みのタネとなっています。

最後にもう一度、国民性の中でも「個人主義 vs 集団主義」に注目してみましょう。

表で見たように、ホフステッド指数によると、個人主義の傾向がきわめて強い国はアメリカです。日本人は、少なくともアメリカ人よりは集団主義的ということになります。他のアジアの国の多くは、さらに集団主義です。では、この結果が正しいとして、日本人がアメリカ人とビジネスを行う上で、彼らよりも集団主義的傾向が強いことは、はたしてプラスにはたらくのでしょうか。

ブリガムヤング大学のレナード・ハフとハワイ大学のレーン・ケリーが、2003年に『オーガニゼーション・サイエンス』に発表した論文は、この疑問に一つの視点を与える興味深い研究です。

ところで、ハフとケリーはこの論文で、ある日本人学者の研究を何度も引用しています。その方は、経営

学者ではなく、北海道大学の高名な社会心理学者である山岸俊男名誉教授です。山岸教授は、社会心理学の分野で国際的に輝かしい業績をあげられていますが、その影響は経営学にも及んでいるのです。

ハフとケリーは、山岸教授が1988年に『ソーシャル・サイコロジー・クォーターリー』に発表した論文や、1998年に『アメリカン・ジャーナル・オブ・ソシオロジー』に発表した論文などに注目しました。

さて、みなさんの多くは「集団主義の人々は、集団を重視するのだから、他の国の人々とも調和・協力しやすいはずだ」と、予想されるのではないのでしょうか。

しかしここで山岸教授が指摘したのは、「協力する相手が自分の所属する集団（グループ）と同じメンバーか、それともグループの外にいるか、を分けて考えることが重要である」ということです。

集団主義というのは、グループ内の利益を重視しますし、グループ内のメンバーの結束も強くなります。しかし、逆にいえば、グループ内の結束が強ければ、それだけグループの外の人たちとの協力関係を築くのが心理的に困難になる可能性がある、という指摘なのです。

言われてみれば、これはとても納得のいく話です。集団主義と聞くとあたかも誰とでも仲良くできそうなイメージがありますが、実はグループ外の人たちと協業を進めるのは苦手かもしれないのです。逆に個人主義の人たちは、自分のグループに心理が引っぱられませんから、外の人たちとの協力もスムーズにいきやすいということなのです。

この考えをもとにして、ハフとケリーは、銀行の管理職に対する国際アンケート調査によって「ビジネスパートナーをどのくらい信頼しているのか」を検証しました。言うまでもなく、相手を信頼するということは、協力的なビジネス関係を築く上でとても重要なことです。

ハフとケリーは、その結果、自分の所属するグループの外部の人たちを一番信用しやすいのは、実は個人主義であるはずのアメリカ人であることを発見したのです。逆に、アジアの人々はアメリカ人よりも外部者をなかなか信用しないという結果となりました。そして中でも、外部者を信頼する傾向が低かったのは、韓国人、中国人、そして日本人だったのです。

（出典：入山章栄『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版、2012年。問題作成の都合で、一部省略し、また一部表現を変えたところがある。）

問題1 ゲマワットは企業が新しく海外市場に進出するリスク要因をどのように定義したのか。ゲマワットの研究が国際経営論に与えた影響も含めて250字以内で述べなさい。

問題2 表を参照すると、中国とイギリスは日本からの国民性の距離は同じくらいであるが、中国とイギリスの国民性は似ていると言えるか。ホフステッドの四つの指標に基づいて200字以内で論じなさい。

問題3 国民性を測る「ホフステッド指数」と「GLOBE 指数」のそれぞれの長所と短所について、本文に基づいて400字以内で説明しなさい。

問題4 「外部者を信頼する傾向」が高いと「リスク回避性」が低いという関係があると仮定した場合、表の「個人主義」と「リスク回避性」の指数は、ハフとケリーの主張を支持しているか。200字以内で論じなさい。

[以 下 余 白]



受験番号	万	千	百	十	一
氏名					

### 注意事項

4. 解答は特に指示がない限り日本語で記入すること。
5. 字数制限がある設問については、算用数字やアルファベットその他の記号を用いる場合も、解答欄1マスに1つ記入すること。

[illegible][illegible]



受 験 番 号	万	千	百	十	一
氏 名					

### 注意事項

4. 解答は特に指示がない限り日本語で記入すること。
5. 字数制限がある設問については、算用数字やアルファベットその他の記号を用いる場合も、解答欄1マスに1つ記入すること。

--

[illegible][illegible]