



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	多文化管理の研究方法论序説
Author(s)	ラスアヴァ, リザマンピアニナ
Citation	経済学研究, 47(4), 192-202
Issue Date	1998-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32100
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(4)_P192-202.pdf



多文化管理の研究方法論序説

ラスアヴァ・リザマンピアニナ

要約

今日、文化の多様性という言葉が、研究の分野でもまた組織の領域でも、大きな注目を集めつつある。成長し続けるグローバル市場で、組織の成功を確実なものにするためには、実務家や研究者が、この文化の多様性を管理するための有効な共通の視点を構築する必要がある。しかしながら、従来の議論の多くは、科学的な概念設定や方法論が欠如しているために、そこから引き出された結論は、十分体系的なものとは言い難いし、確かな根拠も有していない。それ故、この論文では、実証的なデータを例示的に用いることによって、まず第一に、文化と文化の多様性についての伝統的な概念を再検討し、次に、職場環境と管理に影響を及ぼす文化の多様性とその重要性を測定するための、より科学的なアプローチを提示しようと試みている。

1. 序

グローバル市場での経済活動が、活発化するにつれて、それによって引き起こされる変化に対して、組織による有効な対応が求められている。多文化を管理することの重要さが、さまざまな研究で述べられているにもかかわらず、得られた結果について、種々の議論があるし、またその根拠についても必ずしも明確ではない。これは、それらの結果が、十分な科学的分析に基づいていないことにあると考えることができる。

つまり、これまでの先行研究の多くが、(1)仮

定¹⁾ (例, Cox 他, 1991; Watson and Kumar, 1992; Watson 他, 1993) や、(2)表面的な観察²⁾ (例, Cox 他, 1991; Elashmawi and Harris, 1993; Fenelon and Mergagee, 1971; Ruhe and Allen, 1977) , (3)非常に単純化された評価³⁾ (例 Hofstede, 1980) に基づいているために、そこから引き出された結果が、(1)矛盾した内容を含んだ (例, Adler, 1991; Amadieu, 1993; D'Iribarne, 1986; Fenelon and Mergagee, 1971; Hofstede, 1980; Ivanier, 1992; Laurent, 1983; Maurice 他, 1980, 1992; Meschi and Roger, 1994; Ruhe and Allen, 1977; Ruhe and Eatman, 1977; Watson 他, 1993) ものか、(2)

1) 例えば先行研究においては、以下のような単純な仮定がおかれている場合がある。

- ・根拠を示さずに、モデルのインプット（個人、分析対象）が多文化または単一文化であると決めつける。
 - ・多文化組織における伝達ミスや誤解、コンフリクトの原因を単一の要素（人種、国籍、出身地の違いなど）に求め、他の文化的要因（性別、年齢、教育水準、職務水準、宗教、政治的信念、社会的階級、部門、サービス、専門分野の違いなど）による影響の可能性を無視する。
- 2) 文化的に多様な作業グループのダイナミクスとその管理に関する実証研究がないことに加え、先行研究者の多くは研究期間内のみ存続する短期的なグループを利用している。また、課される仕事は単純かつまたはゲーム的性質のものであり、グループ員に何ら重要な影響を及ぼさないものであった。従って、これらの研究の正確性は限定されている。
- 3) 先行研究では、文化の内容の特定の次元における平均スコアの差を量的に比較することのみによって、国または民族グループの文化的距離を測定していた。

あまりにも単純すぎて現実的ではなく (Cox 他, 1991; Evers, 1991; Fenelon and Mergagee, 1971; Ruhe and Allen, 1977; Watson and Kumar, 1992; Watson 他, 1993), したがって信頼性の低いものになってしまっているからである。

この論文では, 例示的な実証データとしてマダガスカル の 2 つの会社で収集したデータを利用して (Rijamampianina, 1996), まず第一に, 文化と文化の多様性についての伝統的な概念を再検討し, 次に労働環境や管理に影響を与える文化の多様性とその重要性を測定するためのより科学的なアプローチを提起することとしたい。

2. KRAOMA 社と STAR 社の事例

Kraomita Malagasy (KRAOMA) 社と Star-Madagascar (STAR) 社とは共に, マダガスカル の 有限責任会社である。KRAOMA 社は, 約400人の多民族従業員を雇用し, その主要な企業活動は, クロム合金 (クロム鉄鉱) の採掘, 処理, 販売である。一方, STAR 社は, 約1,400人の多民族従業員を雇用し, その主要な企業活動は, 各種の清涼飲料及びアルコール飲料の製造と販売である。

マダガスカルは, 6つの地域のすべてが多民族で構成され, しかも各地域ごとの境界線は, 単なる仮想的な境界でしかないという点で, 非常に注目すべき社会を構成している。言い換えれば, すべての民族グループがあらゆる地域に居住しているが, それでいて, すべての民族が基本的に自分の民族地域では, 多数派を占めて

いる。これまでの研究では, マダガスカル の異なる民族を, 主にその地理的状況, 活動内容, 労働倫理, それと文化等によって, 主に3つのグループに分類してきた。つまり, (1) COASTAL グループ (2) HIGHLAND グループ (3) MERINA グループである (例 Covell, 1987)。その意味で, マダガスカル の組織は, 一つ一つがまさに小宇宙の島ということになるであろう。というのは, すべての企業が多民族で成り立っているからである。

筆者が実施したアンケート調査によって得られた実証的データから, 次のような分析結果が示されている。このアンケートは, 2つの企業の労働力の文化的多様性を測定するために特別に設計されたものである。その目的は, ①経営における文化の多様性の影響を評価すること, ②2つの企業の多文化管理を評価すること, ③文化の多様性や管理とその遂行との関係性を評価することにある。表1は, アンケートへの回答を要約したものである。

3. 科学的な概念の検討

3. 1. 文化の概念

従来の研究に見られる代表的な見解は, 次のようなものである。

- 文化を集団によって共有される, 一組のアイデア, 行動の共通的な理論, メンタル・プログラムとして捉える (例, Allaire and Firsirotu, 1984; Hofstede, 1980, 1984, 1991, 1994)。したがって, 文化は集合的な現象であって, 個人の特性としてはみなされない。

表1: 質問票への回答

	配布数	回 答							
		COASTAL		HIGHLAND		MERINA		TOTAL	
企業	従業員	従業員	%	従業員	%	従業員	%	従業員	%
KRAOMA	150	24	23.53	46	45.10	32	31.37	102	100.00
STAR	150	39	37.86	27	26.21	37	35.92	103	100.00

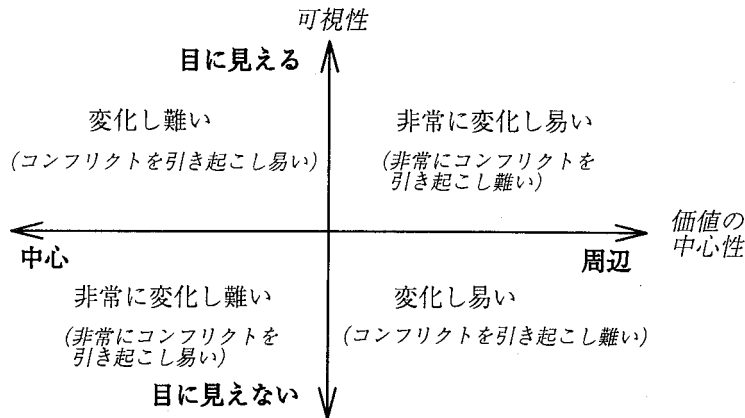


図1：個人の文化の構造

- ・文化の構成要素の大部分(例えば、信念、価値、規範、知覚、態度、優先順位づけなど)は、目に見えにくいものであり(Kotter and Heskett, 1992; Schein, 1992), そのため、お互いを的確に理解し合ったり、協力し合うことをより難しくしている。
- ・ある特定の文化においては、その中の幾つかの価値は、他のものよりも重要とみなされ、また別の異なった文化においては、特定の価値に付される相対的な重要性は異なるであろう(例, Kluckhohn and Strodtbeck, 1961; Rokeach, 1973)。Lachman等は(1994), 価値の階層や社会的な統制に包含される程度に応じて、相対的に高い位置を『中心』, 相対的に低い位置を『周辺』という言葉でそれぞれ表現している。

しかし、これまでの研究の多くは、次のような点については、考慮に入れてこなかった(図1を参照)。

- ☆ 文化の可視性(cultural visibility)と価値の中心性(centrality of values)との間の相互関係
- ☆ 異文化間の相互作用におけるコンフリクトを伴う、文化の可視性と価値の中心性の間の相互作用

図1は、価値の階層における、より高い位置にある価値、すなわち、中心価値が、それらが

目に見えないものであるために、より重要であり、より持続的で変化しがたいものであることを示している(例えば、アメリカ人は主要な価値を自由と独立に、アラブ人は、宗教的信念と信仰に置いている)。そうした価値は、一つの文化グループで高く位置づけられており、異文化間の相互作用において、コンフリクト⁴⁾を引き起こす可能性が高いであろう。また中心価値が、目に見えるようになれば、変化を阻止する力は弱められ、コンフリクトを引き起こす機会⁵⁾は減少するであろう。

反対に、優先順位が低く、意見の一致が少なく、重要性があまりないような価値、すなわち、周辺価値は、相対的に変化し易いであろう(Shils, 1961)。そうした価値は、容易に変化するし、しかも、目に見える場合には(例えば、住居、衣服等)、そうでない場合に比べ、コンフリクトを引き起こすことは少ないであろう。

要するに、図1によれば、必ずしもすべての文化の違いが、文化間の相互作用において、コンフリクトを引き起こすのではないということ

4) 但し実際には、文化間の相互作用から生じるコンフリクトには非建設的なものばかりではなく、建設的なものもあるかもしれない。ここでは論文の目的から、どちらかといえば非建設的なものを指してコンフリクトという言葉を使っている。

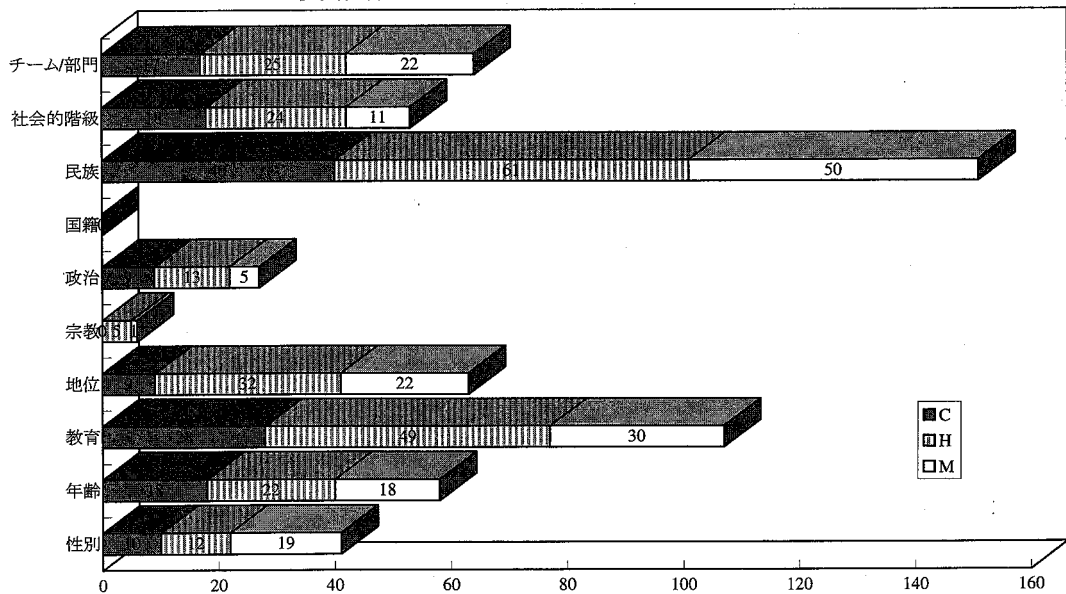


図2：KRAOMAにおけるコンフリクトの源泉

が理解できる。中心価値のわずかな違いであっても、その違いが目に見えない時には、周辺価値での、目に見える多くの違いよりも、はるかに多くのコンフリクトを引き起こすことになるであろう。

3. 2. 文化の多様性と文化の距離の概念

Cox によると (1993), 文化グループとは、他のグループとは異なるある一定の規範や価値、伝統を集団的に共有する人々の連合であるとしており、したがって、「文化の多様性とは、文化的重要性に関する明確に異なるグループ意識を持った人々の表象 (representation) である。」ということになる。

しかしながら、Mazrui は (1992), 社会を次の3つのカテゴリーに分類している。

1. 同質社会：人口の80%以上が、同じ文化や伝統をもっている社会。同質的であるということは、最も多文化主義的でないということの意味する。
2. 優勢社会：ほぼ50%以上の人々が同じ文化的な伝統をもっている社会。
3. 異質社会：どの文化グループも、人口の

50%には至っていない社会。通常、これは最も多文化的と言われる状態である。

Cox (1993) と Mazrui (1992) は、すべての社会システムは、いずれも文化的に多様であるとしているが、Mazruiは多様性の程度は、社会システム内の文化グループの比率によって違っていると指摘している。

この研究で彼は、「文化の多様性は、今日の職場において理解されているように、様々な文化グループの特徴に基づいた人々の違いを示している。すなわち、文化の多様性は、社会システム内の文化グループの数や比率によるよりも、むしろ存在する文化間の文化的な距離⁵⁾の有意性によって定義される」と主張している。

換言すれば、この議論は、次に見るように、特定の社会システムの中の文化グループの数や比率を軽視しているということを意味する。

- ・現存している文化間の文化的な距離が大きなものでないとすれば、その社会システムは、同質とみなされるので、多文化的であ

5) ここで文化の距離とは、文化の内容の特定の次元における平均スコアの差を指す (Cox, 1993)。

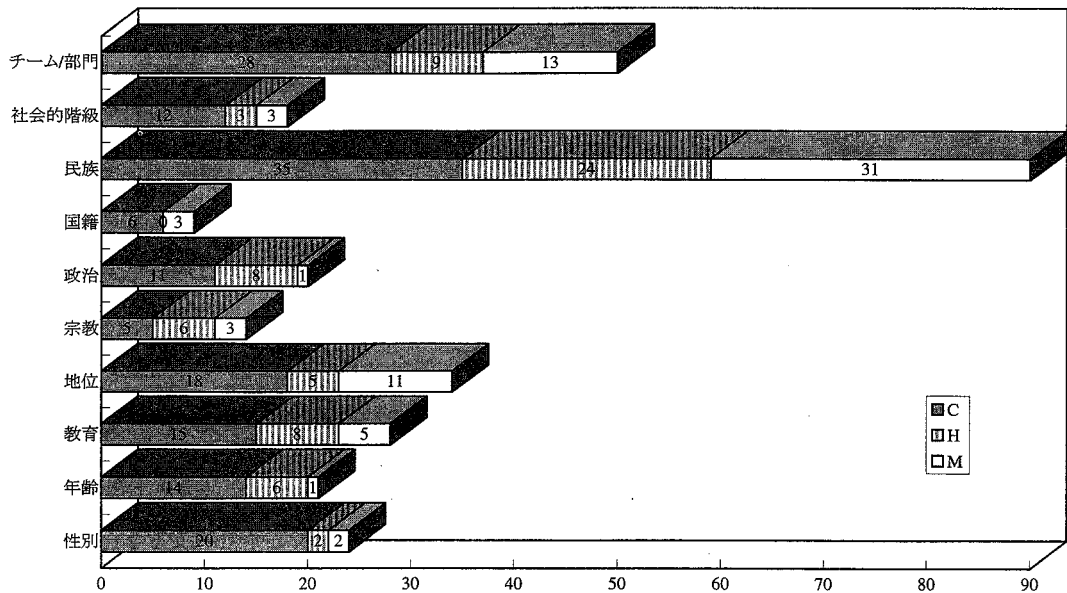


図3：STARにおけるコンフリクトの源泉

とすることはできない。

- ・現存している文化間の文化的な距離が大きなものであるとすれば、その多様性は意味があるものであり、その社会システムは、多文化的だと言うことができる。

文化的な距離の源泉は、性別、人種や国籍（あるいは民族）、年齢や教育レベルや職業レベル、あるいは宗教や社会の階級や職業等々における違いである（Hofstede, 1994）。したがって、文化の多様性が、ただ1つの要因によって引き起こされるというのは誤りである。但し、実際には、上記の要因の1つが他の要因よりも重要な場合があり得る。

例えば、筆者の調査では、KRAOMA 社と STAR 社とでは、民族の違いが職場でのコンフリクトの主な原因であったことが明らかになったが、図2と図3では、他の原因も含まれていることを示している。これらの要因を知ること、言うまでもなく、多文化組織を有効に管理するためには不可欠である。

4. 文化の多様性を測定するための科学的なアプローチ

先行研究では、文化的に多様な作業グループのダイナミクスやこの種のグループの有効な管理に関する実証的な研究を欠いていたので（これは文化的な多様性を測定する科学的なアプローチの基本的条件であるが）、国や人種グループの文化的な差異を、文化の内容についての特定の次元に関する平均的なスコアの差を比較することによって、単純に測定してきた。

言い換えるなら、これまでの研究は、これらの差異の有意性を考えずに、絶対値での平均的な値の違いだけを考えてきた。こうしたアプローチは、次のような意味において、大きな誤解をしていると言うことができる。

- ・前で述べたように、文化とは、実際には、中心、周辺、目に見えない、あるいは目に見える価値の関数である（図1）。
- ・平均スコアの違いには、目に見える価値や周辺的な価値（すなわち、優先順位の低い、意見の一致度の低い、重要性の低い、容易に変化する価値）が含まれているであろう。

Hofstede のようなこれまでの研究 (1980, 1984, 1991, 1994) は、静態的な環境を想定してきた。すなわち、文化の構造や相互作用は各々の文化に影響を及ぼすと考えられるが、Hofstede が採用しているパワー距離 (power distance) とか男らしさ (masculinity) という文化次元は、それら文化の構造や相互作用を考慮に入れるものになっていない。つまり、これまでの研究は、平均スコアの単なる比較分析に基づいたものであったといえることができる。

それ故、種々のデータは、次に見るように、実際には、相互作用に基づく観点によって分析されるべきである。

- 組織の環境は、静態的というより、むしろ動態的なものである。
- 文化の多様性の測定は、次のようであるべきである。つまり、
 - ☆ 個々の文化の構造を動態的な環境の中で考えるべきである。
 - ☆ 文化の一部を形成する動態的な環境を考慮しながら、文化の差異の有意性を指摘すべきである。

図式的には、文化の距離が絶対的に大きいけれども、統計的に有意でない場合がある、この場合には、文化的な差異は、多くの目に見える、周辺の価値を含んでいることを意味するであろう。反対に、文化の距離は、絶対的には小さくても、それが統計的に有意な場合がある。この場合には、差異は、ひとつの文化グループ内で強く受容される目に見えない、中心的な価値から構成されていることを示している。実践的には、例えば、SAS (Statistical Analysis System) の ANOVA によって、文化の内容の特定の次元に関する、文化グループの平均スコアを比較することができるであろう。ANOVA の多重比較法は、平均的スコア間の差異の有意性についての詳細な情報を提供するし、大量の比較に対する誤差率を抑制することができる。

多くの理論研究者が、文化を記述するのに適切なものとして、種々の次元が提出されてきて

いる。しかし、筆者が行った例示的な実証研究では、Hofstede (1980) や Kluckhohn and Strodtbeck (1961) が提案した、次のような次元が使用されている。というのは、それらの次元は、これまで多くの研究者によって、既にテストされ、承認され、広く使用されてきたものだからである。

パワー距離 (PD)

1つのグループの人々が、機構や組織内のパワーの不均等な配分を感じたり、知覚したりする程度と定義される。

不確実性回避 (UA)

1つの文化に属する人々が、不確実性や曖昧な状況を脅威と感じ、それらの状況を避けようとしている程度と定義される。

男らしさ志向 (MO)

1つのグループの人々の支配的な価値が「男らしい」程度 (例えば、自己主張、競争心や自己達成感等) を示す。

集団主義志向 (GO)

「集団にいること」は、その集団のメンバーの面倒をみることでありと期待されるような緊密な社会的枠組みを意味する。

仕事志向 (TO)

人々の中の1つのグループの支配的な価値が、仕事に関連づけられている程度を示す。

空間志向 (SO)

人々の中の1つのグループの支配的な価値が、空間に関連づけられている程度と定義される。

人間関係志向 (HR)

人々の中の1つのグループの支配的な価値が、人間関係に関連づけられている程度を示す。

上記の文化次元のそれぞれに対する、それぞれの文化グループの標準化平均を算出し、ANOVA によってこの標準化平均を比較した結果は、次のようなものであった (表2)。

- KRAOMA 社と STAR 社とは、共に多民

表 2 : 文化グループ間の各次元の標準化平均の差

	KRAOMA			STAR		
	Coastal	Highland	Merina	Coastal	Highland	Merina
<i>PD Index</i>						
Coastal		0.32	0.72*		0.26	0.59**
Highland			0.40*			0.33
Merina						
<i>UA Index</i>						
Coastal		0.27	0.14		0.38	0.22
Highland			0.41			0.16
Merina						
<i>MO Index</i>						
Coastal		0.48*	0.49*		0.36*	0.49*
Highland			0.01			0.13
Merina						
<i>GO Index</i>						
Coastal		0.06	0.14		0.43	0.47
Highland			0.08			0.04
Merina						
<i>TO Index</i>						
Coastal		0.60**	0.07		0.55**	0.19
Highland			0.53**			0.36
Merina						
<i>SO Index</i>						
Coastal		0.31	0.71***		0.11	0.45*
Highland			0.40			0.34
Merina						
<i>HR Index</i>						
Coastal		0.14	0.07		0.28	0.30
Highland			0.21			0.58
Merina						

*** p < 0.01 ** p < 0.05 * p < 0.10

族企業であるけれども、不確実性回避、グループ志向、人間関係志向に対する各文化グループの標準化平均の差異は統計的に有意ではない（一部の差異の絶対値はかなり大きいけれども）。すなわち、2つの企業共、これらの次元の差異は、主に、目に見える、周辺価値から主に構成されているために、コンフリクトを引き起こすことはな

いであろう。

- パワー距離、男らしさ志向、仕事志向、空間志向に対する各文化グループの標準化平均間の差異は統計的に有意である。これらの次元における差異は、中心価値や目に見えない価値から構成されることを示していると考えられるため、異文化間の相互作用におけるコンフリクトを引き起こすことに

なるであろう。

5. 職場環境、管理及び組織的成果に関する文化多様性の影響を測定するための科学的なアプローチ

既に指摘したように、一般的に、これまでの研究では、職場環境や管理、組織成果に及ぼす文化的な多様性の影響を、あらかじめ文化的に異質的及び同質的と想定されたグループを、単に観察することによって評価する傾向がみられる（例、Cox 他1991; Fenelon and Mergagee, 1971; Ruhe and Allen, 1977）。これまでのところ、科学的、体系的なアプローチはほとんど行われてこなかったといえることができる。その結果として、以下のような状況が生じてきている。

- 様々な研究を通じて、非現実的で、決定的でない結果が示されているに過ぎず、生産的でない論争や概念のあいまいさを生んでいる。
- これまでの研究では、文化的に多様なグループを管理するための実践的なガイドラインを提供することができなかった。

一部の研究者（例 Evers, 1991）は、動態的なシステムにおける多様な文化の相互作用を測定するのは、科学的に困難であると主張しているが、今日では、より科学的で現実的な分析を支援する多くの分析的手段が利用可能である。その一例として、SAS パッケージの中の線形構造方程式の共分散分析（CALIS）がある。この

CALIS は、次のような場合において、制約付き、非制約付き問題に対するパラメータと仮説を評価するために用いることができる。

- ☆多次元、多変量線形回帰
- ☆線形測定－誤差モデル
- ☆パス解析と因果モデル
- ☆双方向因果関係を伴う同時方程式モデル
- ☆探索的ないし確認的因子分析
- ☆正準相関
- ☆その他

例えば、KRAOMA 社と STAR 社とで収集したデータでは、次のような仮説を検証し、図 4 に示されるような様々なパスを分析するために CALIS が用いられている。

仮説 1 a : 文化グループ間での文化の距離は、成功の共有（success sharing）に影響を及ぼす。

仮説 1 b : 成功の共有に及ぼす文化の距離の影響は、文化グループによって同じではない。

仮説 2 a : 文化グループ間での文化の距離は、グループのメンタルモデルの共有（mental models sharing）に影響を及ぼす。

仮説 2 b : メンタルモデルの共有に対する文化の距離の影響は、文化グループによって同じではない。

仮説 3 a : 文化グループ間での文化の距離は、グループのビジョンの共有（vision sharing）に影響を及ぼす。

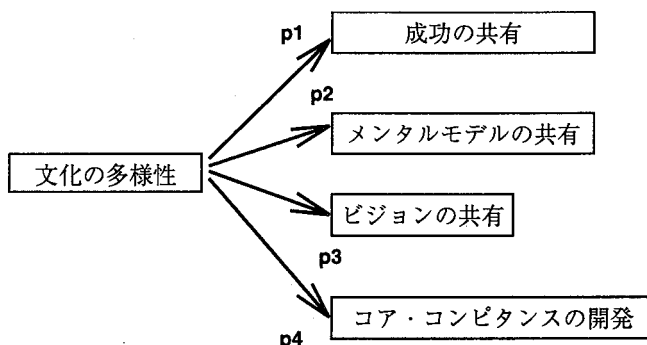


図 4 : 文化の多様性が職場の環境と管理へ与える影響

表 3 : 文化グループの差異に関する各パス効果間の差の有意性

	KRAOMA			STAR		
	標準化係数			標準化係数		
	Coastal	Highland	Merina	Coastal	Highland	Merina
<i>PD Index</i> p 1	-0.1293	-0.2343*	-0.4386***	-0.2066	-0.5430***	0.1209
p 2	-0.3452**	-0.1177	-0.3354**	-0.3037**	-0.1024	0.4549***
p 3	-0.5759***	0.0628	0.1829	-0.2476	0.4427*	-0.0748
p 4	-0.0962	-0.3532***	0.0038	0.2862	-0.1638*	0.2506**
<i>MO Index</i> p 1	0.0930	0.0970	0.0813	0.2263*	-0.4044**	-0.1083
p 2	0.3448**	0.2482**	0.3339**	0.0051	0.0448	0.0748
p 3	-0.2462	-0.1043	0.1141	0.0209	0.3215	0.2191**
p 4	-0.2354	0.0356	0.0354	0.0800	0.0064	0.1353
<i>TO Index</i> p 1	-0.1005	-0.1642	-0.1445	0.0347	-0.0964	-0.2004*
p 2	0.8221***	-0.1617	-0.1295	0.0997	0.0802	0.0769
p 3	-0.8400***	-0.1624	0.1418	-0.2297**	-0.0650	0.0677
p 4	0.1467	-0.1909*	0.0008	0.0640	0.7103***	0.1320*
<i>SO Index</i> p 1	0.2676*	0.1262	-0.4224***	-0.1623	-0.1388	0.1256
p 2	0.1272	-0.3671***	-0.5420***	0.3318**	0.5031**	-0.1399
p 3	0.5323***	0.0708	0.1037	0.0538	-0.2025	0.0468
p 4	-0.1549	-0.0709	-0.2687*	0.1606	0.2425*	0.0531

*p < 0.10

**p < 0.05

***p < 0.01

仮説 3 b : グループのビジョンの共有に対する文化の距離の影響は、文化グループによって同じではない。

仮説 4 a : 文化グループ間の文化の距離は、グループのコア・コンピタンス (core competence) の開発に影響する。

仮説 4 b : コア・コンピタンスの開発に対する文化の距離の影響は、文化グループによって同じではない。

両社の PD, MO, TO, SO 指数の差異を考慮に入れた、パス解析の結果は表 3 に要約される。表 3 から、両社とも、次のような事を示していることが分かる。

各パスは、少なくとも 1 つの文化の次元については統計的に有意であり、その意味するとこ

ろは、次のようなものである。

☆仮説 1 a から仮説 4 a の系列は、支持される。

☆ COASTAL, HIGHLAND, MERINA の間の文化の距離こそが正に問題であり、したがって、文化の距離は十分に配慮されねばならない。

・各パスの有意性は、文化グループで皆同じではない。このことは、次の事を示唆している。

☆仮説 1 b から仮説 4 b の系列は支持される。

☆異なった文化グループが、職場で相互作用する時、一部のグループは、特定次元の文化の内容 (PD や MO や TO や SO) の差異によって、より否定的な影響を受

けるであろう。また、その結果として、従業員のアイデアや能力、態度や行動、思考様式や行動様式を統合したり、結合したりするのを妨げるであろう。

こうした情報が手に入れば、次のようなことが可能になる。

- より整合的で、より信頼のできる結果がもたらされるであろう。
- 文化の違うグループをよりの確に管理するためにモデルを構築し、実践的ガイダンスを提供できるであろう。

6. 結論

国際化の急速な進展に伴い、実務家や研究者は文化的に多様なグループを管理する方法の発見を迫られているが、有効な戦略を策定するためには、まず第一に科学的アプローチによる問題の分析が基本となる。実際、科学的基盤がない問題分析は、砂上の楼閣に等しいといえよう。

多くの国々、そして多くの組織では相当以前から既に多文化だったのであり、多文化組織に関する諸問題は、言われてきたほど新しい問題ではない。しかしながら、①技術やサービス機会の劇的な発展、②国内のインフラストラクチャーと競争環境の新しい進展によって、これらの諸問題が拡大したのである。知識の時代の幕開けが高らかに宣言されている現在こそ、主観的、暗黙的な知識から客観的、形式的な知識の世界へと移行するときではないだろうか。

謝辞

本研究の推進にあたって御指導いただいた北海道大学経済学部寺本義也教授に心からお礼申し上げます。

なお、本稿は英語で作成したものであり、その和訳に当っては、本学部朝倉美恵子助手から多大な援助を受けている。ここに記して深く感謝いたします。

参考文献

Adler, N. J. (1991), "International Dimensions of

Organizational Behavior," Boston: PWS-Kent.

Allaire, Y. and Firsirotu, M. E. (1984), "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, Vol. 5, pp. 193-226.

Amadieu, J. F. (1993), "Organisations et Travail: Coopération, Conflit et Marchandage," Paris: Edition Vuibert.

Cox, T. H. (1993), "Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice," San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T. H., Lobel, S. A., and McLeod, P. L. (1991), "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task," *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 827-847.

Covell, M. (1987), "Madagascar: Politics, Economics, and Society," Paris: Frances Pinter Publishers.

D'Iribarne, P. (1986), "Vers une Gestion Culturelle des Entreprises," *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, No. 4, pp. 77-85.

Elashmawi, F. and Harris, P. R. (1993), "Multicultural Management: New Skills for Global Success," Houston: Gulf.

Evers, H. (1991), "Optimizing the Use of Social Science Know-How in Development Cooperation," in Schönhuth, M. (ed.), "Socio-Cultural Dimension," Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Technische.

Fenelon, J. R. and Megargee, E. I. (1971), "Influence of Race on the Manifestation of Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, pp. 353-358.

Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values," Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1984), "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 389-398.

- Hofstede, G. (1991), *"Cultures and Organizations: Software of the Mind,"* London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994), "Management Scientists Are Human," *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 4-13.
- Ivanier, D. (1992), "Qui Se Soucie Encore de la Nationalité des Entreprises?" *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, No. 28, pp. 42-53.
- Kluckhohn, F. R. and Strodtbeck, F. L. (1961), *"Variations in Value Orientations,"* New York: Row, Peterson.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), *"Corporate Culture and Performance,"* New York: The Free Press.
- Lachman, R., Nedd, A., and Hinings, B. (1994), "Analyzing Cross-national Management and Organizations: A Theoretical Framework," *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 40-55.
- Laurent, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management," *International Studies of Management and Organization*, INSEAD, Vol. 13, No. 1-2, pp. 75-96.
- Maurice, M., Sellier, F., and Silvestre, J.-J. (1992), "Analyse Sociétale et Cultures Nationales: Réponse à Philippe d'Iribarne," *Revue Française de Sociologie*, Vol. 33, pp. 75-86.
- Maurice, M., Serge, A., and Warner, M. (1980), "Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain," *Organization Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 59-86.
- Mazrui, A. A. (1992), "Development in a Multi-Cultural Context: Trends and Tensions," in Serageldin, I. and Taboroff, J. (Eds.), *Culture and Development in Africa*, Washington: Environmentally Sustainable Development Proceedings Series No. 1.
- Meschi, P. and Roger, A. (1994), "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures," *Management International Review*, Vol. 34, No. 3, p. 197-215.
- Rijamampianina, R. (1996), *"Developing Core Competence Through Multicultural Learning,"* Doctoral Thesis presented and submitted to the Faculty of Economics and Business Administration of Hokkaido University, Hokkaido, Japan.
- Rokeach, M. (1973), *"The Nature of Human Values,"* New York: The Free Press.
- Ruhe, J. A. and Allen, W. R. (1977), "Differences and Similarities Between Black and White Leaders," *Proceedings of the American Institute for Decision Sciences, Northeast Division*, pp. 30-35.
- Ruhe, J. A. and Eatman, J. (1977), "Effects of Racial Composition on Small Work Groups," *Small Group Behavior*, Vol. 8, pp. 479-486.
- Schein, E. H. (1992), *"Organizational Culture and Leadership,"* 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Shils, E. (1961), "Center and Periphery," in Polany, M. (Ed.), *"The Logic of Personal Knowledge,"* London: Routledge and Kegan Paul.
- Watson, W. E. and Kumar, K. (1992), "Differences in Decision Making Regarding Risk-taking: A Comparison of Culturally Diverse and Culturally Homogeneous Groups," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, pp. 53-65.
- Watson, W. E., Kumar, K., and Michaelsen, L. K. (1993), "Cultural Diversity Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 590-602.