

# 業務に関連した価値観，態度，信念，期待そして行動に関する 日本人とタイ人マネジャーの比較研究

## A Comparative Study of Work-Related Values, Attitudes, Beliefs, Expectations and Behavior of Japanese and Thai Managers at Japanese Subsidiaries in Thailand

ティモシー・D・キーリー

土井 一生

### 1 はじめに

本稿の目的は、タイに展開する日系企業の日本人とタイ人マネジャーを対象に、かれらの業務に関連した価値観，態度，信念，期待そして行動に関する比較作業を通じて、両者の差異を抽出，ならびにそれがタイの日系企業の組織環境や組織行動に与えるインパクトを検証することにある。

業務に関連した価値観，態度，信念，期待そして行動は，個人レベルでは大きな差異を生じる。しかしながら，共有された文化をベースとした国家レベルでは，それらの行動にはある傾向やパターンが存在すると推察される。民族や文化的な意味での同質性の程度は，業務に関連したものも含めて共有された価値観やそれに対応した態度や行動の程度を決定すると考えられる。

そこで本稿は，アンケート調査とインタビューを通して，日本人マネジャーとタイ人マネジャーの業務に関連した価値観，態度，信念，期待そして行動についての認識(perception)を比較可能なレベルで明らかにしようとするものである。

なお紙幅の都合上，本稿では調査結果の一部として，(1)業務に関連した積極的な習慣，態度そして行動の尺度，(2)業務遂行に関する尺度，そして(3)忠誠心，責任感，およびアイデンティティの尺度について言及し，そ

れから得られる若干のインプリケーションの提示にとどめる。

### 2 問題の所在

#### 1. 文化の定義と国際マネジメントにおけるその重要性

ハヤシ(Hayashi, 1989)は，文化を五つのレベルに分類している。それらは，①国民文化(national culture)，②組織あるいは企業文化(organizational or corporate culture)，③物質文化(material culture)，④精神文化(spiritual culture)，そして⑤個人文化(individual culture)である。国民文化は，一般的に国家の構成員がもつ文化である。組織あるいは企業文化は，ある集団の意思や業務の方法を形成する。物質文化は，衣食住の形態を含む。精神文化は，価値観や規範的システムを包摂する。そして，個人文化は，個人の態度や嗜好を支配する。とりわけマネジメントに関わる諸問題を取り扱う際に，もっとも考慮される文化のレベルは，組織あるいは企業文化，そして国民文化である。

「文化」に関する定義は千差万別であり，「一般的」定義を導出する作業は至難である。これはマネジメントに限らず，多くの研究分野で研究者を悩ませてきた課題である。また，「文化」という用語がマネジメントに関する諸問題の解決策として提示される際には，

「文化」はある種の万能変数と化し、必ずしも明確な解決策には成りえていない。しかし、これはマネジメントに関する諸問題説明において、いささかも「文化」の有効性を否定するものではない。むしろ、文化というブラックボックスにいかにもメスを入れるかという課題が提示されていると考えることができる。

エレとアーレイ (Erez and Earley, 1993) は、文化に関する既存の定義を渉猟した結果、とくに以下の三つの定義が、文化を理解することで行動パターンの予測が可能となる点を指摘しているという。

クラックホーンとストロベック (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) : 文化は、主としてシンボルにより獲得された、あるいは伝達された思考、感情そして反応についてのパターン化された方法から構成されている。それらのシンボルとは、文明の産物に具体化されたものを含めて、人的なグループの傑出した業績を構成する。文化の本質的な部分は、伝統的な考え方、とりわけ、それらに付随した価値観から構成される。

ホフステッド (Hofstede, 1980) : 文化は、所与のコンテクストにおける個人の反応をコントロールする一連のメンタル・プログラムから構成される。

シュウェーダーとルビーン (Shweder and LeVine, 1984) : 文化は一連の意味付けシステムであり、その中で同一文化のメンバーは、類似した方法で環境に応じた出来事や慣習を解釈し、評価する可能性がある。

マネジメントの本質は、要求された結果に到達するために人を管理し、それらの行動に影響力を行使することにある。したがって、管理の対象となる人々の価値観、ニーズ、動機そして人々の行動に関する他の決定要因を把握することがきわめて重要となる。エレとアーレイ (1993) は、さまざまなマネジメント上の慣行や動機付けの手法が文化的な価値

観や規範に大きく影響されることを指摘している。というのも、従業員は、多くのマネジメント手法の意味や価値を、自らの安寧に関連させて解釈するものだからである。したがって、ある文化の中で首尾よく成功を収めたマネジメント手法が、そのまま他の文化的環境でも成功するとは限らないのである。そこでエレとアーレイは、マネジメント慣行の有効性を理解、予測するためには、組織行動に関する認知的モデルをベースにして種々の慣行を精査しなければならないとしている。そして、そのようなモデルは、とりわけ異文化的マネジメント上の課題を扱う際に有効であるという。

エレとアーレイが開発した認知的モデルは、自己調整 (self-regulatory) プロセスに対するメタ認知的アプローチである。このアプローチを採用することで、われわれは個人が異質なコンテクスト上の刺激をいかにして選択、処理、そして解釈するのかに関する理解を深めることができるのである。第一に、自己 (the self) は内面化された基準に沿って情報を処理、解釈し、それに応じて反応パターンを変化させる。第二に、自己のイメージ (self-concept) は直接の経験や多数の人々が下した評価から形成された複合的な見解である。大多数の人々が同様の価値システムや行動規範を共有している場合、自己は文化によって修正されると考えられる。異質な自己は異質な文化に現れると考えることが合理的であるので、自己高揚 (self-enhancement) を目的としたニーズの充足には異質なマネジリアル・アプローチが必要となる。したがって、個人的な目的や自然発生的なニーズを充足させるマネジリアルな慣行や動機付けの手法を評価するためには、文化的基準が採用されることになる。

## 2. 先行研究の成果

日本人マネジャーとタイ人従業員に関する文化的コンフリクトを調査したSwierczek

and Onishi (2002) の研究は、ホフステッドの研究成果を援用して日本文化とタイ文化の相違から生じる潜在的なコンフリクトに焦点を当てている。

ホフステッドが分類した 5 つの次元

(dimensions) は、(1)権力格差 (power distance) (2)不確実性の回避 (uncertainty avoidance) (3)個人主義 (individualism) (4)男性度 (masculinity) (5)長期志向 (long-term orientation) である。

図表 2-1 日本とタイにおける国民文化の相違 (ホフステッド)

文化的次元	日本	タイ	差異
権力格差 (+ = 権力格差が大きい)	54	64	タイ +10
個人主義 (+ = より個人主義的)	46	20	日本 +26
男性度 (+ = 男性度が高い)	95	34	日本 +61
不確実性の回避 (+ = 不確実性をより回避する)	92	64	日本 +28
長期志向 (+ = 長期志向が高い)	80	56	日本 +24

出所) Swierczek and Onishi (2003), based on Hofstede (1991)

Swierczek and Onishi (2002) によると、「権力格差」については、日本人マネジャーはタイ人スタッフを日本人と同様に扱おうとする傾向があるが、これは第二次世界大戦後のアメリカ統治以後からの「平等」の精神によるものであるという。しかしながら、このような姿勢や態度は、時としてタイ人スタッフにストレスとなる。というのも、タイ人スタッフは、会社には明確なヒエラルキーが存在し、マネジャーは一般従業員とは「尊敬の念」を持って区別されるべきであると考えているからである。

「個人主義」については、日本人マネジャーはタイ人の部下にグループ活動を通じて問題解決を行うよう期待しているが、タイ人は実際には十分な知識を所有している場合には、単独で問題解決を図ろうとする傾向があるという。

「男性度」に関しては、男性度の高い日本文化では、労働観 (work ethic) は「働くために生きる」という傾向になりやすいのに対して、女性度の高いタイ文化では、「生きるために働く」という労働観を強調する。したがって、タイ人スタッフはしばしば日本人を

ワーカホリック (仕事中毒) と感じており、日本人が会社に対して抱いている「執着」を受け入れることが難しい。

「不確実性の回避」については、日本人マネジャーが柔軟なルールよりも、明確なルールを好む傾向があるが、タイ人は柔軟性を志向する。したがって、日本人がルールを厳格に履行しようとする時、タイ人の部下は不快感を感じる場合が多い。さらに、タイ人はしばしば、日本人マネジャーが意思決定に際して極度の緊張状態に陥るといった印象を述べる。加えて、日本人マネジャーは、意思決定が環境変化に応じて調整されるものと考え、タイ人の部下の度重なる変更を、きわめて不愉快なものとして感じている。日本人は意思決定に際して、あらゆる関連情報を収集し、あらゆる可能性を含んだシナリオを考慮することに対する強迫観念に苛まれていると考えられる。

最後に、「長期志向」に関しては、タイ人の部下は長期計画を策定する日本的慣行を好まない。というのも、タイ人は未来志向ではないからである。この違いはまた、タイ人従業員が日本人従業員に比べて、早い昇進を期

待している点にも現れている。

文化に関する5つの次元のうち、個人主義と集団主義 (collectivism) は、業務に関連した価値観にもっとも影響を与える。すなわち、ある社会が個人主義的志向をもつか集団主義的志向をもつかは、個人がいかに働くかに対して深いインプリケーションをもつのである (Triandis, 1989)。たとえば、集団主義的な日本社会のもっとも際立った、そして重要な特徴は、高いレベルの同質性 (homogeneity) から由来した日本文化の堅固さ、それによって生じる、基準ないしは「適切な」行動から逸脱することへの低い許容度に見られる。しかし、日本と同様に集団主義的とされるタイは異質的 (heterogeneous) であり、グループ内の規範から逸脱するグループメンバーにフレキシブルに対応する。

Triandis (1989) は、日本を相対的に同質的であるタイトな文化の一例であり、それに対して、タイはルースな集団主義的文化であるとしている。したがって、同様に集団主義的社会であっても、その集団主義がタイトかルースであるかによって、受け入れられた規範からの逸脱にどの程度寛容でいられるかが決定する。その意味で、Hayashi (1989) は、日本が強固な集団主義的特性を持っていたとしても、それは決してアジアにおいて普遍的にはなりえないとする。

タイトな文化は、ルースな文化に比べて非調和的行動に対して寛容度が低いと考えられるので、日本の組織では高い調和性と異質な考え方や行動に対する低い受容性が存在するといえる。そのため、ローカル・マネジャーは、とりわけ日系多国籍企業のマネジメントシステムへの参画に対して大きな障害に直面することになる。

Yoshimura and Anderson (1997) は、予測可能な行動と文化的に伝達された期待されているものに対する非明示的理解は、日本の組織行動の重要な側面であるとしている。これは、日本企業がいかに文化を基礎に置いたコ

ントロール・システムを強調しているかに関連しているのである。

以上を踏まえて考えると、同様に集団主義的社会であるとされる日本とタイにおいても、価値観や規範をいかに受容するかについては十分なデータに基づいた議論が不可欠であると考えられる。動機付けの手法を初めとしたさまざまなマネジメント慣行がタイの子会社に首尾よく移転されるためには、本稿のタイトルである「業務に関連した価値観、態度、信念、期待そして行動」に関して、日本人とタイ人マネジャーがいかなる認識をもっているのかが明らかにされなければならないのである。

### 3. 分析手法と分析結果

本調査は、質問票とインタビューから構成されている。質問票については、まず88の質問項目を付した質問表 (日本語) を日本人マネジャーに、同時に、84項目の質問票 (タイ語) をタイ人マネジャーに配布した。対象企業数は、『2002年度版 海外企業進出総覧』 (東洋経済新報社) から抽出した在タイ日系企業500社である。そのうち、95社からの回答があり (回答率19%)、回答数は311通であった (日本人マネジャー136通、タイ人マネジャー175通)。

調査対象の回答者ならびに回答企業のプロフィールは以下のとおりである。

業務に関連した価値観、態度、信念、期待そして行動に関する日本人とタイ人マネジャーの比較研究

回答項目	平均値	範囲
操業期間	14.23年	3～48年
従業員数	310人	13～2,785人
日本人マネジャー数	5人	1～33人
回答者年齢（日本人）	45歳	26～62歳
現地での勤続年数（日本人）	4.05年	1～27年
回答者年齢（タイ人）	39歳	22～69歳
子会社勤続年数	9.5年	1～40年

業種	企業数
製造業	20社
販売	12
製造および販売	49
サービス	10
建設	4

回答項目	
異文化トレーニングの経験あり（日本人）	27人（うち19人は外部トレーニング機関）
異文化トレーニングの場所（日本人）	日本（10人）タイ（16人）
他国での海外子会社勤務経験者数（日本人）	45人
異文化トレーニングの経験あり（タイ人）	55人
異文化トレーニングの場所（タイ人）	日系子会社（43人）その他（12人）
他の海外子会社での勤務経験者数	80人

トレーニングの効果（日本人）	回答者数
役立たなかった	2人
少しは役立った	14
役立った	8
きわめて役立った	3
合計	27

トレーニングの効果（タイ人）	回答者数
役立たなかった	0人
少しは役立った	3
役立った	33
きわめて役立った	19
合計	45

以上の調査対象への調査結果の中から、(1)業務に関連した積極的な習慣、態度そして行動の尺度、(2)業務遂行に関する尺度、そして(3) 忠誠心、責任感およびアイデンティティの尺度、について言及する。

**1. 業務に関連した積極的な習慣、態度そして行動の尺度**

質問項目には、1（まったく同意できない）から7（きわめて同意できる）までのスケールが設定されている。タイ人と日本人マネージャー双方に対して、タイ人および日本人従業員に関するインプレッションを尋ねている。

ここでは、以下の7項目の設問を設定した。それらは、(1)時間どおりに出社する(2)個人的問題よりも会社における責任を優先する(3)締め切り（納期など）の厳守(4)業務遂行には残業も厭わない(5)直接には責任のない業務に進んで取り組む(6)社内の人間と気軽に情報を共有する(7)与えられた仕事のみ責任をもつ、である。

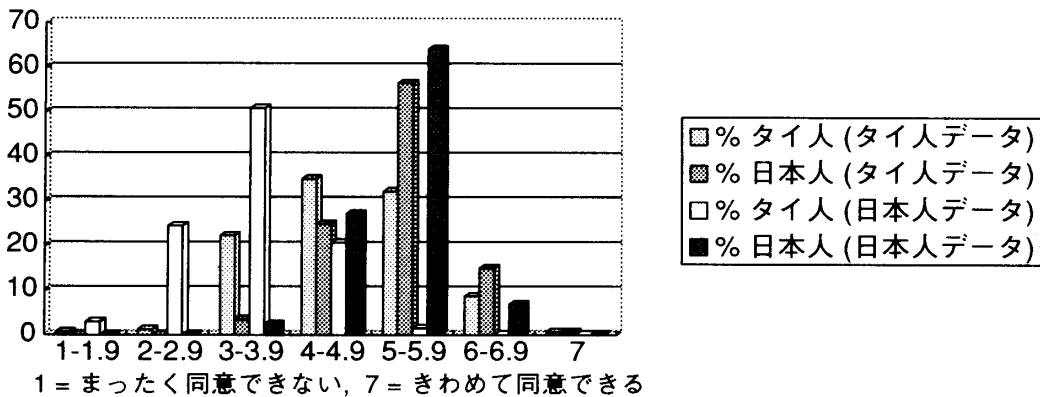
タイ人従業員に対するタイ人マネージャーの認識は平均値が4.6902であり、日本人マネージャーの認識（3.3697）に比べて、若干高い数値を示している。これをパーセント分布で見ると、その差はより鮮明となる。タイ人マネージャーの24%が3.9以下のレンジに回答しているのに対して、日本人マネージャーはその77.9%が同様の認識をもっているのである。

すなわち、タイ人の業務に関連した習慣、態度そして価値観について、タイ人マネージャーが日本人マネージャーよりも積極的なイメージをもっていることになる。

日本人従業員に関する認識はどうであろうか。タイ人マネージャーの平均値（5.2831）は日本人マネージャーのそれ（5.1922）と大差ない。パーセント分布を見ても、3.9以下ならびに5以上のレンジのいずれにおいても、その差は約1%に過ぎない。すなわち、日本人従業員に対する双方のマネージャーの認識は類似しているといえる。

図表1 業務に関連した積極的な習慣、態度そして行動の尺度

	平均値	人数	標準偏差	標準誤差	3.9以下	5以上
タイ人(タイ人データ)	4.6902	175	.9220	6.970E-02	24%	41.1%
タイ人(日本人データ)	3.3697	133	.7530	6.530E-02	77.9%	1.5%
日本人(タイ人データ)	5.2831	174	.6603	5.006E-02	3.4%	71.8%
日本人(日本人データ)	5.1944	133	.5674	4.920E-02	2.3%	70.7%



## 2. 業務遂行に関する尺度

これは、日本人マネジャーに対して、タイ人従業員ならびに日本人従業員に業務を委託した場合に、彼らがどの程度の業務遂行能力を発揮するかに関してその認識を尋ねたものである。

ここでは、以下の6項目の設問を設定した。それらは、(1)十分な業務進捗状況報告をする(2)理解が不十分な場合、質問をする(3)業務の速やかな遂行のために、従業員への確認作業を継続しなければならない(4)業務を正確に遂行する(5)時間どおりに業務を遂行する(6)業務に関する詳細な説明をしなければならない、である。それらの質問項目について、1(まったく同意できない)から7

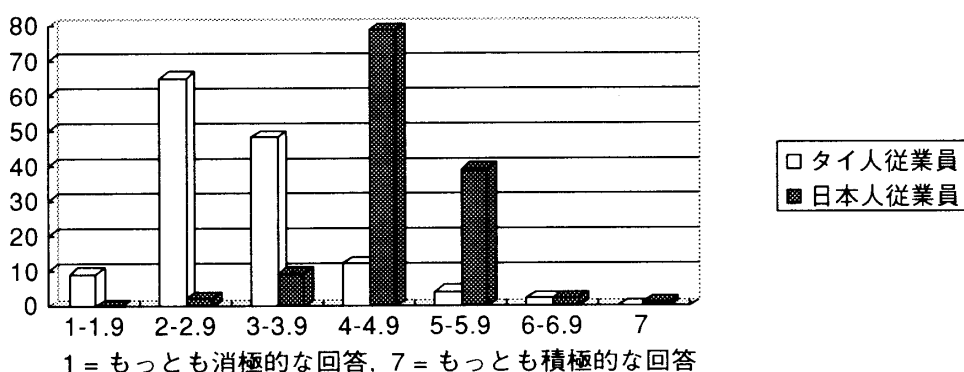
(きわめて同意できる)までのスケールを用意した。

その結果、日本人従業員とタイ人従業員の業務遂行に関する認識には顕著な差異が見られた。日本人従業員に対する評価は平均値が4.639、5以上のポイントを付けたマネジャーが31.8%であったのに対して、タイ人従業員については、平均値が2.876、5以上のポイントをつけたのは日本人マネジャーの0.7%に過ぎなかった。

回答分布をみても、日本マネジャーがもつ日本人従業員の業務遂行能力に関する認識は、タイ人従業員のそれよりも高い事がわかる。

図表2 業務遂行に関する尺度 (日本人マネジャー)

	平均値	人数	標準偏差	標準誤差
タイ人	2.8767	130	.7476	6.556E-02
日本人	4.6397	130	.6917	6.066E-02
t検定	標準偏差	標準誤差	(95%)上限	下限
-1.7631	1.0603	9.299E-02	-1.9471	-1.5791
タイ人累積合計 (3.9以下)		91%	日本人累積合計 (3.9以下)	8.3%
タイ人累積合計 (5以上)		0.7%	日本人累積合計 (5以上)	31.8%



## 3. 忠誠心、責任感およびアイデンティティの尺度

これは、日本人従業員およびタイ人従業員がもつ当該企業に対する忠誠心、コミットメ

ント、そしてアイデンティティに関する認識を尋ねたものである。日本語の質問票では3つの設問が用意されている。それらは、(1)会社への忠誠心、(2)会社に対して責任感が

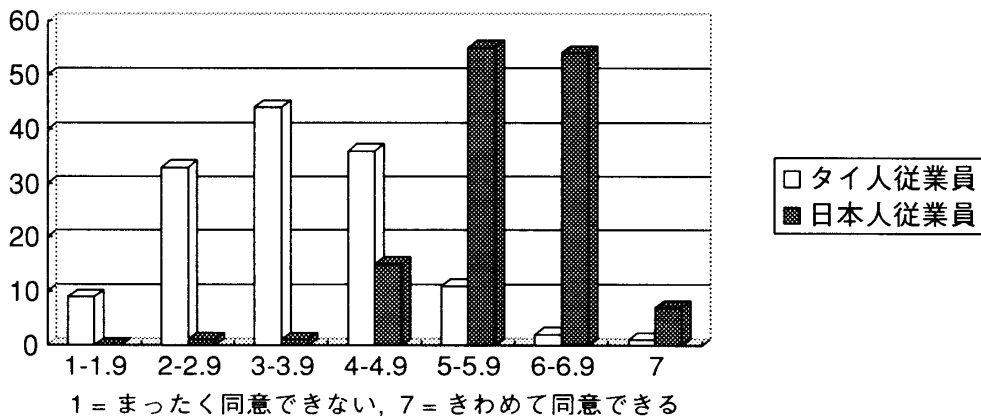
強い、そして(3)会社との強力な一体感をもつ、である。

調査結果は、タイ人従業員に比して日本人従業員が、会社に対してより高い忠誠心やコ

ミットメントを示し、会社との一体感をもとうとしていると、日本人マネジャーが認識していることを表している。この傾向は回答分布をみるとより鮮明になる。

図表3 忠誠心、責任感およびアイデンティティの尺度（日本語質問票のみ）

	平均値	人数	標準偏差	標準誤差
タイ人	3.3493	136	1.1144	9.556E-02
日本人	5.5226	133	.7559	6.555E-02
t検定	標準偏差	標準誤差	(95%)上限	下限
-2.1654	1.3772	0.1194	-2.4016	-1.9292
タイ人累積合計 (3.9以下)		45.6%	日本人累積合計 (3.9以下)	0.8%
タイ人累積合計 (5以上)		10.3%	日本人累積合計 (5以上)	66.2%



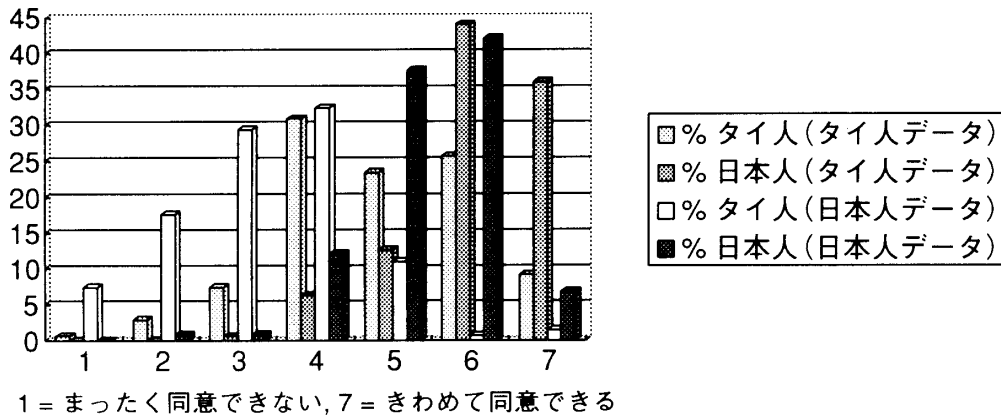
「会社への忠誠心」「会社に対して責任感が強い」という設問は、タイ語による質問票にも含まれている。「日本人従業員は会社に対して忠誠心をもつ」という設問に対するタイ人マネジャーの回答は平均値が6.90、93.1%のタイ人マネジャーが5以上のポイントをつけたのに対して、日本人マネジャーはそれよりやや低い評価をしている（平均値5.40、5以上のポイント86.5%）。他方、「タイ人従業員は会社に対して忠誠心をもつ」という設問に対する日本人マネジャーの回答は平均値が3.31、5以上のポイントをつけた日本人マネジャーは13.2%に過ぎなかったのに対して、タイ人マネジャーはかなり高く評価

している（平均値4.87、5以上のポイント58.3%）。

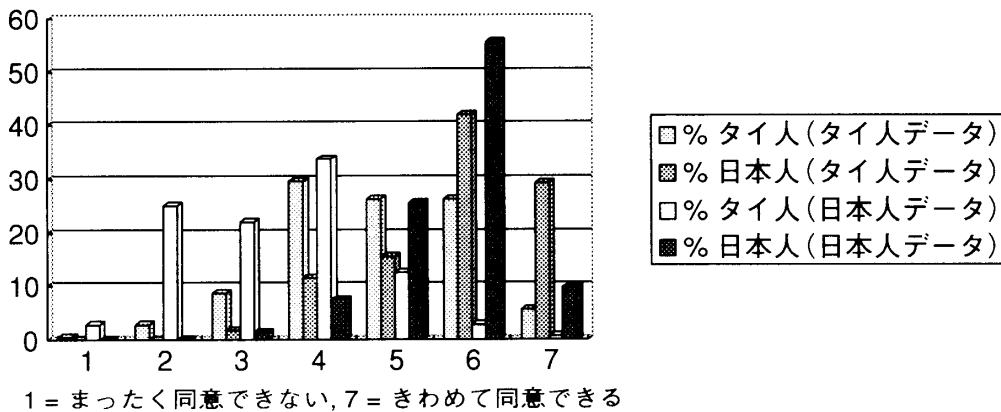
「日本人従業員は会社に対して責任感が強い」という設問に対するタイ人マネジャーの回答は平均値が5.86、86.8%のタイ人マネジャーが5以上のポイントをつけたのに対して、日本人マネジャーはそれよりやや高い評価をしている（平均値5.65、5以上のポイント91.0%）。他方、「タイ人従業員は会社に対して責任感が強い」という設問に対する日本人マネジャーの回答は平均値が3.41、5以上のポイントをつけた日本人マネジャーは16.2%に過ぎなかったのに対して、タイ人マネジャーはかなり高く評価している（平均値



図表4 会社への忠誠心 (タイ人および日本人データ)



図表5 会社に対して責任感が強い (タイ人および日本人データ)



4.80, 5以上のポイント58.3%)。「会社との強力な一体感をもつ」という設問は、日本語の質問票にのみ設定されている。この設問に対して日本人マネジャーは、日本人従業員への回答(平均値5.25, 5以上のポイント79.7%)がタイ人従業員へのそれ(平均値3.30, 5以上のポイント14.7%)を大きく上回っている。

#### 4. おわりに一本調査結果から得られるインプリケーション

最後に、本調査結果から導き出されるインプリケーションのいくつかを提示してみたい。ただし、ここでは調査結果の中でも、本稿において既述したデータに絞ってインプリケーションを導出する。

タイ人従業員の業務に関連した積極的な習慣、態度そして行動に対する日本人およびタイ人マネジャーの回答を比較すると、そこには明らかに大きな乖離が見られた。ところが、

日本人従業員に関しては、日本人およびタイ人マネジャー双方の認識は類似していたのである。

なぜ、タイ人従業員に対する認識にこのような乖離が生じたのであろうか。このような乖離が生じた質問項目にはひとつの傾向がある。それは、認識の乖離を引き起こした質問項目には、主として行動の中に価値観が反映されたものが多いということである。たとえば、「個人的問題よりも会社における責任を優先する」という項目では、タイ人従業員に対して、日本人マネジャーの評価（平均値2.98、5以上のポイント9.6%）とタイ人マネジャーの評価（平均値4.71、5以上のポイント59.0%）は大きく開いている。

それに対して、「時間通りに出勤する」という項目では、日本人マネジャー、タイ人マネジャー双方が、タイ人従業員に比して日本人マネジャーが時間に正確な傾向が顕著であるとしている。「時間通りに出勤する」という行動は観察が容易であるため、タイ人従業員に関してプラスのイメージを故意に表現する必要もなく、素直な印象を回答したものと考えられる。

タイ人マネジャーは、日本人従業員が明らかに「個人的問題よりも会社における責任を優先する」という行動をとる傾向があると認識している。日本人は一般に、自らの会社への献身度合いに関する評価にきわめて敏感である。これが他の価値システム、たとえばアメリカやタイの価値システムからすると、「不合理」であると認識される行動につながることになる。日本人はまた、日本の価値シ

ステムをベースにした基準でタイ人を評価することになり、その結果、日本人マネジャーの中に、タイ人従業員に関するネガティブな印象を助長させてしまう。そのようなネガティブな印象は、日系子会社におけるタイ人従業員の積極的な参画プロセスを制限してしまふことになりかねない。日本人マネジャーとタイ人マネジャー間に存在するタイ人従業員に関する認識の乖離は、「会社への忠誠心」「会社に対して責任感が強い」という項目においても見られる。

確かに、タイ人マネジャーに比して日本人マネジャーがもつ、会社への高い忠誠心や責任感は、会社への相対的な結びつきに関連していると考えられることもできる。たとえば、日本人マネジャーのキャリアは会社全体のコンテキストの中で位置づけられるけれども、タイ人マネジャーのキャリアは当該子会社に限定されてしまう。また日本人マネジャーが享受するポストや金銭面でのベネフィットは、タイ人マネジャーには望むべくもない。とはいえ、認識の乖離は、日本人、タイ人双方のマネジャーが、忠誠心や責任感の表れとして行動をいかに解釈するかという、まさに根源的な価値観の問題に他ならないのである。

#### （日本人マネジャー向け日本語質問票）

本調査は、タイ日文化の相違が在タイ日系企業の職場環境にいかなる影響を及ぼしているかを明らかにすることを目的に、九州産業大学教授・チュラロンコン大学客員教授のティモシー・D・キーラーによって実施されるものです。回答はすべて秘密厳守をお約束し、集計された統計数字のみが公表されます。本調査が、いささかなりともタイ日文化理解の促進に役立てば幸いです。

業務に関連した価値観、態度、信念、期待そして行動に関する日本人とタイ人マネジャーの比較研究

企業名: \_\_\_\_\_ 職位: \_\_\_\_\_

性別: 男性 女性 年齢: \_\_\_\_\_

この企業での勤続年数 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ ヶ月

他の国での子会社勤務経験はありますか。  はい  いいえ

「ある」場合、勤務年数と赴任先国名.: \_\_\_\_\_ 年 赴任先国名 \_\_\_\_\_

タイ文化や当地でのビジネス慣行に関して何らかのトレーニングを受けたことがありますか。  はい  
 いいえ

「はい」の場合、それは外部のトレーニング機関ですか。  はい  いいえ

「はい」の場合、それは日本とタイのどちらで受けましたか。  タイ  日本

トレーニングは、 役立たなかった  少しは役立った  役立った  きわめて役立った

下記の項目について、一般的なタイ人従業員の考えや行動に関するあなたの印象をお答えください。1 = 「まったく同意できない」 2 = 「同意できない」 3 = 「あまり同意できない」  
 4 = 「どちらともいえない」 5 = 「やや同意できる」 6 = 「同意できる」 7 = 「きわめて同意できる」

タイ人従業員:	同意できない			どちらとも いえない		同意できる	
	1	2	3	4	5	6	7
1. 時間どおりに出勤する	1	2	3	4	5	6	7
2. 個人的問題よりも会社における責任を優先する	1	2	3	4	5	6	7
3. 締め切り（納期など）の厳守	1	2	3	4	5	6	7
4. 会社への忠誠心	1	2	3	4	5	6	7
5. 業務遂行には残業も厭わない	1	2	3	4	5	6	7
6. 快適な職場環境が重要であるとする	1	2	3	4	5	6	7
7. オフィス内での調和維持を重視する	1	2	3	4	5	6	7
8. 会社に対して責任感が強い	1	2	3	4	5	6	7
9. 会社との強力な一体感をもつ	1	2	3	4	5	6	7
10. 直接には責任のない業務に進んで取り組む	1	2	3	4	5	6	7
11. 社内の人間と気軽に情報を共有する	1	2	3	4	5	6	7
12. 与えられた仕事にのみ責任をもつ	1	2	3	4	5	6	7

下記の項目について、一般的な日本人従業員の考えや行動に関するあなたの印象をお答えください。1 = 「まったく同意できない」 2 = 「同意できない」 3 = 「あまり同意できない」  
 4 = 「どちらともいえない」 5 = 「やや同意できる」 6 = 「同意できる」 7 = 「きわめて同意できる」

日本人従業員:	同意できない		どちらとも いえない			同意できる	
	1	2	3	4	5	6	7
13. 時間どおりに出勤する	1	2	3	4	5	6	7
14. 個人的問題よりも会社における責任を優先する	1	2	3	4	5	6	7
15. 締め切り（納期など）の厳守	1	2	3	4	5	6	7
16. 会社への忠誠心	1	2	3	4	5	6	7
17. 業務遂行には残業も厭わない	1	2	3	4	5	6	7
18. 快適な職場環境が重要であるとする	1	2	3	4	5	6	7
19. オフィス内での調和維持を重視する	1	2	3	4	5	6	7
20. 会社に対して責任感が強い	1	2	3	4	5	6	7
21. 会社との強力な一体感をもつ	1	2	3	4	5	6	7
22. 直接には責任のない業務に進んで取り組む	1	2	3	4	5	6	7
23. 社内の人間と気軽に情報を共有する	1	2	3	4	5	6	7
24. 与えられた仕事にのみ責任をもつ	1	2	3	4	5	6	7

下記の項目についてお答えください。

1 = 「まったく同意できない」 2 = 「同意できない」 3 = 「あまり同意できない」

4 = 「どちらともいえない」 5 = 「やや同意できる」 6 = 「同意できる」 7 = 「きわめて同意できる」

タイ人従業員に業務を委託する場合:	同意できない		どちらともい えない			同意できる	
	1	2	3	4	5	6	7
25. タイ人従業員は十分な業務進捗状況報告をする	1	2	3	4	5	6	7
26. 理解が不十分な場合、タイ人従業員は質問をする	1	2	3	4	5	6	7
27. 業務の速やかな遂行のために、タイ人従業員への確認作業を継続しなければならない	1	2	3	4	5	6	7
28. タイ人従業員は業務を正確に遂行する	1	2	3	4	5	6	7
29. タイ人従業員は時間どおりに業務を遂行する	1	2	3	4	5	6	7
30. タイ人従業員はグループ単位での業務遂行を好む	1	2	3	4	5	6	7
31. タイ人従業員に業務に関する詳細な説明をしなければならない	1	2	3	4	5	6	7
日本人従業員に業務を委託する場合:							
32. 日本人従業員は十分な業務進捗状況報告をする	1	2	3	4	5	6	7
33. 理解が不十分な場合、日本人従業員は質問をする	1	2	3	4	5	6	7
34. 業務の速やかな遂行のために、日本人従業員への確認作業を継続しなければならない	1	2	3	4	5	6	7

業務に関連した価値観、態度、信念、期待そして行動に関する日本人とタイ人マネジャーの比較研究

35. 日本人従業員は業務を正確に遂行する	1	2	3	4	5	6	7
36. 日本人従業員は時間どおりに業務を遂行する	1	2	3	4	5	6	7
37. 日本人従業員はグループ単位での業務遂行を好む	1	2	3	4	5	6	7
38. 日本人従業員に業務に関する詳細な説明をしなければならない	1	2	3	4	5	6	7
タイ人従業員について:							
39. 意思決定権限を好む	1	2	3	4	5	6	7
40. その大部分が上司の意思決定による結果に関しては、責任を回避する傾向がある	1	2	3	4	5	6	7
41. 求められなくとも自分の意見を述べる	1	2	3	4	5	6	7
42. 改善方法に関して意見を述べる	1	2	3	4	5	6	7
43. 上司に同意できない場合、自らの考えを進んで表明する.	1	2	3	4	5	6	7
44. 業務に関して十分なフィードバックをする	1	2	3	4	5	6	7
45. 会社に関して問題がある場合は、その旨知らせてくる	1	2	3	4	5	6	7
46. 個人的問題を告げに来る	1	2	3	4	5	6	7
47. 悪い知らせは、本来上司に知らせるべき内容であっても、報告を回避する	1	2	3	4	5	6	7
48. 業務を遂行する上で、斬新的なアプローチよりも前例に倣う傾向がある	1	2	3	4	5	6	7
49. リスク回避を好む	1	2	3	4	5	6	7

下記の項目に関してあなたの満足度をお答えください。1 = 「全然満足しない」 2 = 「満足しない」 3 = 「あまり満足しない」 4 = 「どちらともいえない」 5 = 「やや満足している」 6 = 「満足している」 「大いに満足している」

	満足しない		どちらとも いえない		満足できる		
	1	2	3	4	5	6	7
50. タイ人部下とのコミュニケーション.	1	2	3	4	5	6	7
51. タイ人部下との全体的関係	1	2	3	4	5	6	7
52. タイ人部下のマネジメント能力	1	2	3	4	5	6	7
53. タイ人部下の意思決定への参画度合	1	2	3	4	5	6	7
54. タイ人部下の仕事に対する向上心	1	2	3	4	5	6	7
55. タイ人部下の仕事ぶり	1	2	3	4	5	6	7
56. 子会社における日本人の同僚の仕事ぶり	1	2	3	4	5	6	7
57. 子会社全体の業績	1	2	3	4	5	6	7
58. タイにおけるあなたの生活能力	1	2	3	4	5	6	7

59. タイにおけるマネジャーとしてのあなたの業績	1	2	3	4	5	6	7
60. タイ文化に関するあなたの知識	1	2	3	4	5	6	7
61. あなたの英語力	1	2	3	4	5	6	7
62. あなたのタイ語力	1	2	3	4	5	6	7
63. タイでのあなたのライフスタイル	1	2	3	4	5	6	7
64. タイ子会社が置かれた状況に関する日本本社の理解	1	2	3	4	5	6	7

下記の能力や特徴について、一般的な日本人マネジャーとタイ人マネジャーを比較してください。1 = 「日本人がきわめて優れている」 2 = 「日本人が優れている」 3 = 「日本人がやや優れている」 4 = 「日本人、タイ人とも同等レベル」 5 = 「タイ人がやや優れている」  
6 = 「タイ人が優れている」 7 = 「タイ人がきわめて優れている」

	日本人		同 等		タイ人		
	1	2	3	4	5	6	7
65. 問題解決能力	1	2	3	4	5	6	7
66. 分析能力	1	2	3	4	5	6	7
67. 職場におけるコンピュータの活用能力	1	2	3	4	5	6	7
68. 積極的な勤務姿勢	1	2	3	4	5	6	7
69. 業務改善に伴う努力	1	2	3	4	5	6	7
70. 会社への忠誠心	1	2	3	4	5	6	7
71. 上司への忠誠心	1	2	3	4	5	6	7
72. 部下の要求に対する上司の関心	1	2	3	4	5	6	7
73. 責任感	1	2	3	4	5	6	7
74. 判断力	1	2	3	4	5	6	7
75. リーダーシップ	1	2	3	4	5	6	7
76. 総合的な状況把握	1	2	3	4	5	6	7
77. 異なる文化的背景の人間とのコミュニケーション能力	1	2	3	4	5	6	7
78. 職場環境において調和を保つ能力	1	2	3	4	5	6	7
79. 顧客との良好な関係を促進する能力	1	2	3	4	5	6	7
80. 対人関係能力	1	2	3	4	5	6	7
81. 総合的なマネジメント能力	1	2	3	4	5	6	7
82. 変化への適応能力	1	2	3	4	5	6	7
83. 業務やプロジェクトの企画・管理能力	1	2	3	4	5	6	7
84. 信頼感	1	2	3	4	5	6	7
85. 部下を動機づける能力	1	2	3	4	5	6	7
86. 締め切りの遵守	1	2	3	4	5	6	7

87. 問題の解決方法における創造性	1	2	3	4	5	6	7
88. 革新性	1	2	3	4	5	6	7

よろしければ、タイにおけるあなたの興味深い異文化経験をお教えてください。また、本調査に関してコメントがあればお書きください。

(タイ人マネジャー向けタイ語質問票)

แบบสอบถามดังต่อไปนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทยที่มีผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานบริษัทญี่ปุ่นสาขาประเทศไทย ซึ่งจัดทำโดย Professor Tim Keeley of Kyushu Sangyo University in Japan (Visiting Professor Chulalongkorn).

คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

โดยข้อมูลจากการรายงานนี้จะไม่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทหรือบุคคลใดๆทั้งสิ้น

เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจทางวัฒนธรรม

กันมากขึ้นระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

ชื่อบริษัท: \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง: \_\_\_\_\_

เพศ: ชาย หญิง อายุ: \_\_\_\_\_

ท่านทำงานที่บริษัทแห่งนี้มานานเท่าไร? \_\_\_\_\_ ปี และ \_\_\_\_\_ เดือน

ท่านเคยทำงานบริษัทต่างประเทศอื่นที่มีสาขาในประเทศไทยหรือไม่? เคย ไม่เคย

ถ้าเคยก็บริษัท และสัญชาติอะไรบ้าง : \_\_\_\_\_

ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นและแนวทางการดำเนินธุรกิจหรือไม่? เคย ไม่เคย

ถ้าเคยการฝึกอบรมดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากบริษัทที่ท่านอยู่ปัจจุบันใช่หรือไม่? ใช่ ไม่ใช่

การฝึกอบรมดังกล่าว: ไม่มีประโยชน์ มีประโยชน์น้อย มีประโยชน์ มีประโยชน์มาก

กรุณาแสดงทัศนคติของท่านต่อแนวความคิดและพฤติกรรมโดยทั่วไปของพนักงานไทยตามหัวข้อดังต่อไปนี้ โดยกำหนดให้

ข้อความ 1: ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2: ไม่เห็นด้วย 3: ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 4: เฉยๆ  
5: ค่อนข้างเห็นด้วย 6: เห็นด้วย 7: เห็นด้วยอย่างยิ่ง

พนักงานคนไทย:	ไม่เห็นด้วย			เฉยๆ	เห็นด้วย		
	1	2	3	4	5	6	7
89. มักจะมาทำงานตรงเวลา	1	2	3	4	5	6	7
90. มีความเห็นว่างานของบริษัทมีความสำคัญกว่าธุระส่วนตัว	1	2	3	4	5	6	7
91. ทำงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5	6	7
92. มีความจงรักภักดีต่อบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
93. เต็มใจทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6	7
94. ให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7

95. ให้ความสำคัญกับการรักษาความปรองดองในที่ทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
96. มีความผูกพันกับบริษัทมาก	1	2	3	4	5	6	7
97. ยินดีให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ได้รับผิดชอบโดยตรงก็ตาม	1	2	3	4	5	6	7
98. มีการถ่ายทอดข้อมูลกันอย่างอิสระระหว่างคนในบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
99. รับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น.	1	2	3	4	5	6	7

กรุณาแสดงทัศนคติของท่านต่อแนวความคิดและพฤติกรรมโดยทั่วไปของพนักงานญี่ปุ่นตามหัวข้อดังกล่าวต่อไปนี้ โดยกำหนดให้

ข้อความ 1: ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2: ไม่เห็นด้วย 3: ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 4 : เฉยๆ  
5: ค่อนข้างเห็นด้วย 6: เห็นด้วย 7 : เห็นด้วยอย่างยิ่ง

พนักงานญี่ปุ่น:	ไม่เห็นด้วย		เฉยๆ			เห็นด้วย	
100. มักจะมาทำงานตรงเวลา	1	2	3	4	5	6	7
101. มีความเห็นว่างานของบริษัทมีความสำคัญกว่าธุระส่วนตัว	1	2	3	4	5	6	7
102. ทำงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5	6	7
103. มีความจงรักภักดีต่อบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
104. เต็มใจทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6	7
105. ให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
106. ให้ความสำคัญกับการรักษาความปรองดองในที่ทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
107. มีความผูกพันกับบริษัทมาก	1	2	3	4	5	6	7
108. ยินดีให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ได้รับผิดชอบโดยตรงก็ตาม	1	2	3	4	5	6	7
109. มีการถ่ายทอดข้อมูลกันอย่างอิสระระหว่างคนในบริษัท	1	2	3	4	5	6	7
110. รับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น	1	2	3	4	5	6	7

ข้อความ 1: ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2: ไม่เห็นด้วย 3: ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 4 : เฉยๆ  
5: ค่อนข้างเห็นด้วย 6: เห็นด้วย 7 : เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ไม่เห็นด้วย		เฉยๆ			เห็นด้วย	
111. การพูดภาษาญี่ปุ่นได้มีส่วนช่วยในการทำงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
112. ท่านเข้าใจภาษาญี่ปุ่น	1	2	3	4	5	6	7
113. ท่านเข้าใจวัฒนธรรมญี่ปุ่น	1	2	3	4	5	6	7
114. ท่านเข้าใจระบบการจัดการแบบญี่ปุ่น	1	2	3	4	5	6	7
115. วัฒนธรรมญี่ปุ่นเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก	1	2	3	4	5	6	7
116. ท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้เป็น	1	2	3	4	5	6	7



อย่างดี							
117. ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นเรื่องที่ลำบาก	1	2	3	4	5	6	7
118. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านเข้าใจวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
119. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านเข้าใจภาษาไทยเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
120. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7
121. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านเข้าใจเรื่องบุญคุณ	1	2	3	4	5	6	7
122. ท่านมีความกตัญญูรู้คุณต่อหัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
123. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
124. ท่านรู้สึกพึงพอใจในเรื่องการสื่อสารระหว่างท่านและหัวหน้าชาวญี่ปุ่น	1	2	3	4	5	6	7
125. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อหัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	6	7
126. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	6	7
127. บรรยากาศการทำงานภายในบริษัทของท่านมีความเป็นกันเอง	1	2	3	4	5	6	7
128. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
129. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านแสดงความเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
130. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านมีลักษณะแบบผู้เผด็จการ	1	2	3	4	5	6	7
131. ท่านขอการตัดสินใจแบบเป็นกลุ่มมากกว่า	1	2	3	4	5	6	7
132. ท่านขอการตัดสินใจแบบมอบหมายอำนาจให้แต่ละบุคคลมากกว่า	1	2	3	4	5	6	7
133. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านมักจะขอคำปรึกษาจากท่านก่อนทำการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	6	7
134. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านมีความอดทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
135. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านแสดงความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7
136. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของท่านพยายามที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะกับวัฒนธรรมไทย	1	2	3	4	5	6	7

137. คุณมีบทบาทและมีส่วนร่วมในบริษัทที่คุณกำลังทำงาน อยู่ในปัจจุบันอย่างมาก	1	2	3	4	5	6	7
138. คุณยินดีที่จะทำงานหนักกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6	7
139. คุณพอใจที่จะรับงานหน้าที่ใดๆในบริษัทเพื่อที่จะได้ ทำงานกับบริษัทนี้ต่อไป	1	2	3	4	5	6	7
140. คุณมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานกับบริษัทนี้	1	2	3	4	5	6	7
141. คุณยินดีที่จะปฏิเสธงานบริษัทอื่นๆแม้ว่าบริษัทนั้นจะให้ ค่าตอบแทนมากกว่าเพื่อจะได้ทำงานกับบริษัทนี้	1	2	3	4	5	6	7
142. ถ้าคุณมีโอกาสคุณจะแนะนำเพื่อนของคุณให้มาทำงาน ในบริษัทนี้	1	2	3	4	5	6	7

กรุณาระบุความสำคัญของหัวข้อดังต่อไปนี้ที่มีส่วนเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของท่าน  
กำหนดให้ 1: ไม่สำคัญเลย 2: ไม่สำคัญ 3: ค่อนข้างสำคัญ 4: เฉยๆ  
5: ค่อนข้างไม่สำคัญ 6: สำคัญ 7: สำคัญมาก

	ไม่สำคัญ			เฉยๆ		สำคัญ	
143. เงินเดือนดี (อัตราค่าจ้างที่ท่านคิดว่าท่านสมควรจะได้รับ)	1	2	3	4	5	6	7
144. โอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์	1	2	3	4	5	6	7
145. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนขั้น	1	2	3	4	5	6	7
146. ความเป็นมิตรของหัวหน้างาน	1	2	3	4	5	6	7
147. ความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
148. หัวหน้าให้ความสนใจกับปัญหาส่วนตัวของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
149. เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ	1	2	3	4	5	6	7
150. อำนาจในการตัดสินใจที่ท่านได้รับ	1	2	3	4	5	6	7
151. ตำแหน่งงาน	1	2	3	4	5	6	7
152. ผลประโยชน์/สวัสดิการ	1	2	3	4	5	6	7
153. โอกาสในการได้รับการฝึกอบรม	1	2	3	4	5	6	7
154. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	1	2	3	4	5	6	7
155. จำนวนชั่วโมงการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
156. บรรยากาศการทำงานที่สนุก	1	2	3	4	5	6	7
157. เป็นงานที่มีเกียรติได้รับการยอมรับยกย่อง	1	2	3	4	5	6	7

กรุณาระบุความพึงพอใจของท่านต่อหัวข้อข้างต้น โดยกำหนดให้  
กำหนดให้ 1: ไม่พึงพอใจเลย 2: ไม่พึงพอใจ 3: " ค่อนข้างไม่พึงพอใจ  
4: เฉยๆ 5: ค่อนข้างพึงพอใจ 6: พึงพอใจ 7: พึงพอใจมาก

	ไม่พึงพอใจ		เฉยๆ		พึงพอใจ		
	1	2	3	4	5	6	7
158. เงินเดือนของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
159. โอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์ของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
160. โอกาสที่ท่านจะได้รับการเลื่อนขั้น	1	2	3	4	5	6	7
161. ความเป็นมิตรของหัวหน้า (ชาวญี่ปุ่น) ของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
162. ความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
163. หัวหน้าชาวญี่ปุ่นให้ความสนใจกับปัญหาส่วนตัวของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
164. ความท้าทายความสามารถในงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
165. อำนาจในการตัดสินใจที่ท่านได้รับ	1	2	3	4	5	6	7
166. ตำแหน่งงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
167. ผลประโยชน์/สวัสดิการของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
168. โอกาสของท่านในการได้รับการฝึกอบรม	1	2	3	4	5	6	7
169. ความมั่นคงในหน้าที่การงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
170. จำนวนชั่วโมงการทำงานของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
171. บรรยากาศการทำงานที่สนุก	1	2	3	4	5	6	7
172. เป็นงานที่มีเกียรติได้รับการยอมรับยกย่อง	1	2	3	4	5	6	7

【参考文献】

- Ajiferuke, M. and Boddewyn, J. (1970). 'Culture and other explanatory variables in comparative management studies.' *Academy of Management Journal* 13, 153-63.
- Allison, R. E. (1989). 'Neo-Confucianism in human relations of Japanese management.' *Asian Culture Quarterly*, 17 (3), 57-70.
- Baba, M. (1984). *Managerial Behavior in Japan and the USA: A Cross-cultural Survey*. Tokyo: Japan Production Center.
- Chainuvati V. and Granrose, C. (2001). "Career planning and managers in Thailand." In Kidd, B., Li, X., and Richter, F. (eds.) *Advances in Human Resource Management in Asia*. Houndmills: Palgrave.
- Clawson, J. G. (2002) *Level Three Leadership: Getting Below the Surface (Second Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dubey-Willinger, Niti (2001). "Thai business culture: hierarchy and groups, initiative and motivation." In Kidd, B., Li, X., and Richter, F. (eds.) *Advances in Human Resource Management in Asia*. Houndmills: Palgrave.
- Erez, M. and Earley, C. P. (1993). *Culture, Self-Identity and Work*. New York: Oxford Press.
- Fujimoto, T. (1991). *Management Challenge: The Japanese Management System in an International Environment*. Singapore: McGraw-Hill.
- 林 周二 (1984). 『経営と文化』中央公論社
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday. (岩田慶治・谷 泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1993年)
- Hess, M. (2001). "Management culture under development." *Labour and Management in Development Journal*, 2 (3) pp. 1-22.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage. (萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部, 1984年)
- Hofstede, G. (1985). "The interaction between national and organizational value systems." *Journal of Management Studies* 22 (4), pp.47-57.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Berkshire: McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995年)
- Holmes, H. and Tangtongtavy, S. (1997). *Working with the Thais: A Guide to Managing in Thailand*. Bangkok: White Lotus.

- Hui, C. H. and Triandis, H. C. (1986). 'Individualism-Collectivism: A study of cross-cultural researchers.' *Journal of Cross Cultural Psychology*, 17:225-48.
- Kagawa, H. (199). *The Inscrutable Japanese*. Tokyo: Kodansha International.
- Keeley, T. (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. Houndmills: Palgrave.
- Kluckhohn, F., and Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Kobayashi, N. (1985). 'The patterns of management style developing in Japanese multinationals in the 1980s.' In Takamiya, S. and Thurley, K. (eds), *Japan's Emerging Multinationals: An International Comparison of Policies and Practices*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Kogut B. and Singh, H. (1989). "The effect of national culture on entry mode." *Journal of International Business Studies*: Vol. 19, No. 3, pp. 411-32.
- Komin S. (1991). *The Psychology of The Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok: Research Center, National Institute of Development Administration (NIDA).
- Kopp, R. (1994b). *The Rice-Paper Ceiling*. Stone Bridge Press.
- Lawler, J. J., Jain, H. C., Ratnam, C. S., and Atmiyanandana, V. (1995). 'Human resource management in developing economies: a comparison of India and Thailand.'
- Lawler, J. J., Zaidi, M. and Atmiyanandana, V. (1989). 'Human resource management strategies in Southeast Asia: The case of Thailand.' In Shaw, B. B. Nedd, A., Ferris, G. R. and Rowland, K. M. (eds) *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 1*. Greenwich, CN: JAI Press.
- Leppert, P. (1996). *Doing Business with Thailand*. Fremont, California: Jain Publishing Company.
- Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). 'Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation.' *Psychological Review*, 98 (2), 224-53.
- Manusphaibool, S. (1994). "Cross-cultural problems in the management of human resources in Thailand," in *Legal Social-Cultural Problems in the Management of Human Resources in Thai Industries*. Bangkok: Board of Investment.
- Niratpattanasai, K. (2003) "Bridging the gap." *Bangkok Post*: February 14.
- Niratpattanasai, K. (2000) "Advice for expats working with Thais." *Asian Pacific Management Forum*, February, <http://www.apmforum.com/columns/thai29.html>.
- Niphon, P. S. (2003). *Thailand Study* <http://lox1.loxinfo.co.th/~sniphon/ref1>.
- Okada, K. (1984). *Japanese Management- A Forward Looking Analysis*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- 岡本邦宏 (1995). 『タイの労働問題』 ジェトロ
- Pascale, R. T. and Athos A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster.
- Putti, J. (1991). *Management in the Asian Context*. New York: McGraw-Hill.
- Redding, S. (1993) "Cultural effects on the marketing process in South-east Asia." In T. Weinsall (ed.) *Social Culture and Management*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Rohlen, T. P. (1974). *For Harmony and Strength: Japanese White Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Ruktham, A. (1981). *Prutikarm Karachakarn*. (Behavior of Thai Bureaucrates). Bangkok: Odian Store Press.
- Schregle, J. (1982). *Negotiating Development: Labor Relations in Southern Asia*. Geneva: International Labor Organization.
- Sedgwick, M. (1995). "Does Japanese management travel in Asia? Managerial technology transfer at Japanese multinationals in Thailand." *Conference volume: Does Ownership Matter? Japanese Multinationals in Asia*. (draft) [www.harvard.edu/mainsite/papers/recoop/sedgwick/sedgwick.html](http://www.harvard.edu/mainsite/papers/recoop/sedgwick/sedgwick.html)
- Sethi, S. P., Namiki, N., and Swanson, C. L. (1984). *The False Promise of the Japanese Miracle*. Boston: Pitman.
- 白木三秀 (1995). 『日本企業の国際人的資源管理』 日本労働研究機構
- Shweder, R. A. and LeVine, R. A. (eds) (1984). *Culture Theory: Essays on the Mind, Self and Emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Soupap, S. (1975). *Thai Society and Culture*. Bangkok: Chulalongkorn University Department of Sociology and Anthropology.

業務に関連した価値観、態度、信念、期待そして行動に関する日本人とタイ人マネジャーの比較研究

- Swierczek, F. W. and Onishi, J. (2003) "Culture and Conflict: Japanese managers and Thai subordinates." *Personnel Review*: Col. 32, No. 2, pp. 187-210.
- The Economic Times General Management Review. <http://www.etgr.com/gmroct-dec2/art3.html>.
- Thome, K. and McAuley, I. (1992). *Crusaders of the Rising Sun: A Study of Japanese Managers in Asia*. Singapore: Longman.
- Triandis, H. C. (1989). 'The self and social behavior in differing cultural contexts.' *Psychological Review*, Vol. 96, 506-20.
- 東洋経済新報社 (1996). 『海外企業進出総覧1996』
- 東洋経済新報社 (2002). 『海外企業進出総覧2002』
- Van Auken, P. (2003). [http://business.baylor.edu/Phil\\_VanAuken//jcul.htm](http://business.baylor.edu/Phil_VanAuken//jcul.htm)
- Van Wolferen, K. (1992). *The Enigma of Japanese Power*. New York: Alfred A. Knopf.
- Wei, Ruan (2002). "Japanese firms in China need to rely on locals." *The Asahi Shimbun Weekly Column*, July 12.
- Whitehall, A. M. (1991). *Japanese Management*. London: Routledge.
- Yoshimura, N. and Anderson, P. (1997). *Inside the Kaisha*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yoshihara, K. (1990). *Japan in Thailand*. Kyoto: Kyoto University Center for Southeast Asian Studies.
- 吉原英樹 (1996). 『未熟な国際経営』白桃書房