

Title	経営管理の「儒法モデル」試論 - 中国ビジネスの再吟味 -
Sub Title	A preliminary consideration on "Ru-Fa Model" in the context of modern Chinese management
Author	高久保, 豊(Takakubo, Yutaka)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.2 (2006. 6) ,p.17- 32
JaLC DOI	
Abstract	本論文の目的は、「儒法モデル」という枠組みを用いて、中国企業における経営者と従業員の心理的均衡関係に対する説明を試みるものである。このモデルにおける「儒」は企業トップが従業員に尊敬されるリーダーとしての風格と能力と姿勢を有することを指し、「法」は企業トップが従業員に納得される合理的なルールを構築し執行することを指す。本論文は、中国独特の価値観に着目する中国経営研究を深化させる必要性を導き出している。
Notes	唐木園和教授退任記念号 中国経済特集
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20060600-0017">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20060600-0017</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 経営管理の「儒法モデル」試論

— 中国ビジネスの再吟味 —

高久保 豊

### <要 約>

本論文の目的は、「儒法モデル」という枠組みを用いて、中国企業における経営者と従業員の心理的均衡関係に対する説明を試みるものである。このモデルにおける「儒」は企業トップが従業員に尊敬されるリーダーとしての風格と能力と姿勢を有することを指し、「法」は企業トップが従業員に納得される合理的なルールを構築し執行することを指す。本論文は、中国独特の価値観に着目する中国経営研究を深化させる必要性を導き出している。

### <キーワード>

中国, 経営, 中国経営研究, 経営管理の「儒法モデル」

### はじめに

本論文の目的は、「儒法モデル」<sup>1)</sup>という枠組みを用いて、中国企業における経営者と従業員の心理的均衡関係に対する説明を試みるものである。また、この初歩的モデルの提示により、日本からみた中国ビジネスを再吟味し、中国経営研究を体系的に深化させる必要性を示唆したい。

「儒」と「法」はそれぞれ孔子とその弟子たちなどによる儒学や韓非子などの法家思想に由来する言葉であるが、本論文の「儒法モデル」における「儒」と「法」の意味内容はこれらの教義に限定されるものではない。このモデルでは、「儒」は企業のトップが従業員に尊敬されるリーダーとしての風格と能力と姿勢を有することを指し、「法」は企業のトップが従業員に納得される合理的なルールを構築し執行することを指している。

中国企業の経営管理の1側面を「儒」と「法」の2つの言葉とそれらを組み合わせたモデルで表現しようとする狙いは、以下の3点にある。

第1は、変化の著しい現代中国の企業経営のあり方を、簡潔で統一的に表現しうる理論枠組みを見出そうとする挑戦にある。スピードの速い経済成長に伴って企業経営のあり方も変化するが、

1) 高久保〔2005〕39頁では「外儒内法マネジメント」という表現を用いている。「外儒内法」という用語は、狩野〔1987〕等に見られるものであるが、本論文ではより簡潔に「儒法モデル」と表現した。

その過程において、変化しやすい要素もあれば変化しにくい要素もある。本論文の狙いは、中国企業の経営管理を、単に市場経済化の過程における変化として説明するのではなく、環境変化に伴って生じる不連続な事象と環境変化にもかかわらず持続される連続的な事象の存在に着目し、これらを動態構造として把握しようと試みることにある。

第2は、中国経営研究と一般経営学との関連にある。中国企業における経営現象から抽出された知見が一般経営学における新たな地平を開拓する可能性があるのか否か。本論文では将来の研究の可能性を示唆するにとどめたい。

第3は、研究者に対する経営実践からの要請である。中国企業を取り巻く環境変化は著しいが、わずか数年で陳腐化するような「知識」では科学的な知見とは言えまい。カンに頼るのでなく、科学的根拠となりうる知見を得たい——これはビジネス界において切実な問題であろう。では、中国企業に関するどのような知識を獲得したらよいのだろうか。

たしかに中国の企業経営の特殊性ばかりを考察し、一般経営学との間の接点を拒絶することは、経営研究としての限界を呈するものとなろう。しかし、中国は何千年の長い歴史と文化を有する特別の国であり、米国中心的なグローバル経営理論の枠組みを当てはめて中国の文化的要素を「誤差」として扱えば済むのかといえ、私見では無理であろうと考える。

昨今の「政冷経熱」と称される日中関係の下で日本企業の対中ビジネスがどのように展開しているのか。その下で影響を与えている理論はどのようなものか。中国経営研究の豊富な蓄積か。グローバル経営理論の適用か。理論よりもアドホックな経験か。日本における中国経営研究の意義の1つは、こうした喫緊の課題に応えることにあると筆者は考える。

以上を狙いとして、本論文では「儒法モデル」の可能性と限界を、日本企業の中国ビジネスとの関わりに絡め、次の順序で検討する。第1に、モデルとして「儒」と「法」をとりあげる背景を明らかにする。第2に、分析用具としての「儒法モデル」の有効性と限界を、マクロ事象とミクロ事象に共通する思考方式、社会・経済的背景の変化との対応関係、一般理論への適用可能性から初歩的に検討する。第3に、2000年前後の約十年を念頭に中国社会の変化に着目し、中国日系企業の主要な問題と「儒法モデル」との関連をスケッチする。このなかで「政冷経熱」の日中関係に触れ、新しい時代における日本企業の中国ビジネス観をめぐる問題点を提示する。最後に、今後の研究展望を述べたい。

なお、本論文では中国日系企業の経営管理の状況を中心に考察を進めたい。

## 1 本論文での「儒」と「法」の再定義

### (1) 中国ビジネス「成功の秘訣」のキーワード

本論文では、日本企業の中国進出と現地での経営を通じて得られた最近の事象から出発し、長期的な研究展望のための分析用具を模索していきたい。

わが国において、この試みに関連する専門的な研究業績はすでに数多く発表されているが、今回は手掛りとして卑近な資料、具体的には近年日本で出版された「中国ビジネスで成功する秘

訣」に関するビジネス書から、初歩的な仮説を抽出してみたい。これらは現場の声を表現する一形態であり、ここから中国日系企業の現場管理者が腐心する事柄を一定程度把握することができる。

では、中国日系企業における経営者の従業員への対応に関する記述に着目すると、どのような項目が抽出されるであろうか。

代表的な項目を羅列すると、「中国の文化・歴史等を考慮すること」、「現地従業員の待遇システムを再構築すること」、「管理職の人間性が問われる」、「中国人には合理的な経営がよく合う」、「マニュアル化した管理を行うべし」、「『人作り』重視の企業イメージが望まれる」、「信賞必罰・成果主義を重視することが有効」、「中国人を信頼して積極的に権限委譲するべし」などが挙げられるが、これらを集約すると次の2つの柱を見出すことができる。<sup>2)</sup>

1) 企業のトップが従業員に尊敬されるようなリーダーとしての風格と能力と姿勢を有すること

2) 企業のトップが従業員に納得されるような合理的なルールの構築とその執行を行うこと

本論文ではこれらをそれぞれ「儒」= 1)、「法」= 2) という言葉で表現するが、そこには次のような含意がある。

「儒」：従業員の声に均等に耳を傾ける、人々の価値観を理解しようとする、実務知識を持っている、人脈を持っている

「法」：個々人の責任事項を明確にする、成果と連動した報酬の基準を明示する、なぜその業務が必要なのかを説明する

では、本論文での着眼点を上記の意味における「儒」と「法」に限定するのはなぜか。それは両者が中国の伝統思想の柱ともいふべき2つの考え方を代表するからである。中国日系企業の経営管理において重要とされる事柄はほかにもたくさんある。「優れた人材を確保する」、「経営知識をもつ人材を投入する」などの項目がこれである。それでもあえて上記の2点にしぼるのは、この両者を組み合わせると、近代経営管理論のなかで論じられる2次元モデルに似た構造が見出されるからである。

## (2) 近代経営管理論にみる2次元モデル

近代経営管理論の歩みを顧みると、1つには19世紀末のテイラーに代表される「科学的管理法」の系譜があり、他方でそのアンチテーゼとも言えるメイヨーやレスリスバーガーに代表される「人間関係論」の系譜がある。その後、動機づけとリーダーシップの理論の中で、種々の2次元モデルが考案された。マグレガーのX理論・Y理論、ブレイクとムートンのマネジリアル・グリッド理論、三隅二不二のPM理論などがこれである。

本節ではリーダーシップ理論との関連で2次元モデルの特徴を要約し、これらと「儒法モデ

2) 浦上〔2005〕18-20頁、関〔2003〕248-255頁、鈴木〔2004〕208-216頁、園田〔1998〕121-160頁、高井〔2002〕226-234頁、田中〔2004〕416-434頁、JMAC〔2003〕71-107頁による。

ル」の共通点を指摘するにとどめたい。

ブレークとムートンによるマネジリアル・グリッド理論は、将棋盤のような9×9の格子を用いて、成功するリーダーとそうでないリーダーの間に見られる行動パターンの違いを明らかにしようとする諸研究の1つである。格子の横軸は「業績に対する関心」を表す。すなわち、メンバーに仕事を割り当て、明確な業績水準を示し、規則や手続きに従うことを求める行動である。他方、格子の縦軸は「人間に対する関心」を表す。すなわち、部下に関心を示し、彼らの意見を聞いたり、相談に乗ったり、支援したりするような行動である。

この構造に似た理論が三隅のPM理論であり、「課題遂行」と「集団維持」の2つの軸が設定される。いずれの理論も、「科学的管理法」を連想させる「生産志向」と「人間関係論」を連想させる「従業員志向」の2つの面を兼ね備えたりリーダーシップが有効であることを述べようとするのが特徴的である。<sup>3)</sup>

こうした近代経営管理論に見られる2次元モデルとの対比を試みれば、「儒法モデル」では、「法」が「科学的管理法」の側面、「儒」が「人間関係論」の側面との関連を持つ可能性が直感されよう。むろん、これらが完全に一致しているわけではないが、近似的な対応関係が見られることは、21世紀の経営理論の東西交流という点から、興味深いところである。

### (3) 中国の伝統思想とその今日の状況への適用

では、近代経営管理論の2次元モデルに相当する考え方が、中国日系企業の経営実践が行われる中国でこれまで論じられなかったのかといえ、それは否である。中国には「中国古典管理思想」という科目があり、90年代末に「東方管理学派」と呼ばれる管理思想が提唱されている。<sup>4)</sup>

たとえば、マグレガーのX理論・Y理論に関連する中国思想として、孟子の性善説、荀子と韓非子の性悪説がしばしば紹介されている。そのほか、告子の「性湍水説」や墨子の「性素糸説」などの「性無善無悪説」、先秦時代の思想や董仲舒などに見える「性有善有悪説」なども紹介され、中国哲学における人間の本性についての考察が現代の経営学のなかでどのような意味をもつのか、というテーマの研究が数多く発表されている。<sup>5)</sup>

さらに、孔子、孟子、老子、荘子、韓非子などの古典思想にとどまらず、孫子の兵法や司馬遷の史記、さらには近現代に下って毛沢東の戦略思想の実践的応用を論じようとするものなど、中国の伝統思想と経営学ないし経営実践を結び付けようとする試みは、中国において少なくないのが現状である。

ところで、冒頭において、本論文の「儒」の意味は儒学の教義のみにとどまらなると述べたが、ここで指摘すべき事柄は、現在の中国語における「儒」の拡張用法である。少なくとも以下の3つのレベルが認識されるであろう。

「儒」の第1のレベルは、礼による統治や伝統的な倫理関係を重んじる先秦時代の思想流派、

3) ブレーク&ムートンと三隅に関する記述は、松本〔2006〕212-223頁による。

4) 蘇〔2005〕3-10頁、268-269頁。

5) 蘇〔2005〕269-270頁。

すなわち文字通りの儒学の意味である<sup>6)</sup>。第2のレベルは、儒・仏・道の3教を代表とする古典思想がブレンドされた中国の伝統的価値観を広く「儒」と表現するものである。つまり、第2レベルの広義の「儒」には、純粋な儒学の要素のみならず、ときに仏教や道教の考え方が部分的に含まれている。第3のレベルは、「儒将」、「儒医」、「儒生」、「儒商」などに見られる「学ぶことを好む」という意味とそこから生じる風格を指すものである<sup>7)</sup>。

すなわち、「儒」とは、原理的に「仁」や「徳」に由来するものであるが、そこから派生して、広く真理を学び、人々のために考え、人々に対してメリットをもたらそうとする心のあり方とそこに現われる風格を指す言葉に拡張されることがある。本論文の「儒」の用法はこうした状況を踏まえたものである。

では、「法」についてはどうか。これは韓非子を代表とする法家思想の流れであり、その根底に「人の本性は弱いものであり、最悪の事態を想定して事に臨むべし」という人間不信が横たわっていると見られよう。具体的な実践のあり方としては、「刑と徳との二柄」などの信賞必罰式の管理方法が想起される<sup>8)</sup>。

しかしながら、現代において「法」が重要と言われるとき、その用法に注目すると、それは必ずしも、①伝統的な中国社会の為政者による統治という意味でなく、②現代では「人治と法治」という文脈で「グローバル・スタンダードとして通用するルール」という意味で用いられることがある。また、③中国人の思考方式との関連から、人々の結びつきにより形成された集団の中で守るべきルール、という意味で用いられることもある<sup>9)</sup>。

西洋的な発想から見ると、中国社会が「人治国家」として描写されることがある。けれども、そこにおいて②の意味でのルールが希薄であるにしても、その実はまったくの無法状態ではなく、③の意味での伝統に裏打ちされた中国社会のルールが見出されることがある。人々の間では納得ずくの状況であることが少なくないのである。

たとえば、「関係 (guanxi)」と呼ばれる人間同士の結びつきは、これを「賄賂経済」のような発想で分析するより、社会学や心理学の観点を導入し、「合情合理」として理解されるバランス感覚に着目したほうが、いっそう精確にそこにおける人々の行動規範を描写することができるであろう<sup>10)</sup>。

このような背景から、本論文の「法」は、必ずしも信賞必罰の冷酷な専制君主をイメージするようなものでなく、むしろ人々が進んで受け入れようとするルールをどのように理解したらよい

6) 一口に儒学といっても、基本となる孔子の教えに始まり、その後の時代に築かれた朱子学や陽明学などを含むさまざまな広がりがある。さらに、儒学そのものでなく、儒学がよしとする考え方を基本として築かれてきた伝統的な生活スタイルを「儒」の表現としてとらえることも可能である。

7) 高久保〔1998〕90頁。

8) 法家思想として、①商鞅：身分制を打破して戦功を重視するなど時世に合った変法（＝制度改革）を実施、②申不害：名と実の一致を説く「刑名の学」など法術（＝法の運用）の重要性を主張、③慎到：君主が天下を治めるには勢位（＝権力と威光ある地位）こそ持つに足るとする説がある。＝潘〔1995〕、姚・葉〔1996〕等。

9) 「人治と法治」については、藍〔2004〕8頁等による。

10) 園田〔1998〕等による。

のか、という問題意識に基づく言葉として再定義を試みたい。

以上をまとめると、次のことが言えるであろう。

第1に、中国には長い歴史があり、現代の経営学ないし経営実践を説明するための素材となりうる種々の思想が蓄積されており、現実に「中国古典管理思想」という科目が成立している。

第2に、こうした豊富な内容を持つ中国古典思想の体系の中から、現代的な文脈との関連で「儒」と「法」という言葉を抽出しようとするさい、それらの由来を辿ることは可能であるが、それらの原義に固執して現実の現象を規範的に縛るのは、科学的な方法であると言い難いものがある。

以上の考察から、より現実に近い意味内容に基づいて、「儒」と「法」という中核概念を再定義する、という本論文の試みが導かれるわけである。

## 2 分析用具としての「儒法モデル」

### (1) 分析用具としての有効性と限界

前節では、本論文での「儒」と「法」の含意の描写を試みた。本節では、この2つを組み合わせ「儒法モデル」という枠組みを設定したとき、それが社会科学の分析用具としていかなる有効性と限界を持つのかについて、初歩的な考察を加えることとしたい。

主に検討すべきことは、「儒」と「法」を組み合わせた「儒法モデル」がいかなる対象を説明するのに適用可能であるのかを確認することである。とくに、①適用対象の社会システムにおけるレベル、②適用対象が存在する歴史的な位置、③適用対象が具有する性質の違いという3点から、検討を進めていこう。

### (2) マクロ・ミクロ事象との関連

第1は、「儒法モデル」の適用対象の社会システムにおけるレベルである。一口に「マネジメント」といっても、「一企業のマネジメント」というレベルもあれば、「一国のマネジメント」というレベルもある。前者をミクロ、後者をマクロとして相対的に表現すれば、「儒法モデル」はミクロのみを対象とする型なのか、マクロ・レベルにも適用しうる型なのか、という議論が生じるであろう。

経営学の考察対象は、ひとまずミクロ・レベルの問題である。とはいえ、ひとたびマクロ・レベルの事象に着目するならば、マクロ・レベルにおいてもミクロ・レベルの事象に対応するような構造的相似性を見出すことができる。その例として「社会主義市場経済」という考え方を提示してみよう。

なぜ「社会主義市場経済」が「儒法モデル」と構造的に似ているといえるのか。それは、「社会主義市場経済」の前半部分(=社会主義)が多分に理念を表現し、後半部分(=市場経済)が多分にその実現方法を表現しているからである。つまり、「儒法モデル」の「儒」の部分が理念を表現し、「法」がその実現方法を表現している点が着目されるわけである。

ただし、「儒」が理念だけを指すのかといえ、必ずしもそうではない。先述のように「儒」がリーダーの風格と能力と姿勢を示すのであれば、理念よりむしろ行動との関連を持つといえる。とはいえ、「社会主義」の中にも、理念だけでなく、民主的な意思決定のあり方や公平な分配などの考え方が含まれる。このように、行動的な側面を含めて「儒」と「社会主義」の類似点と相違点を分析する必要があるが、詳細は他日の論考で再検討したい。

注目されるのは、中国というマクロ・レベルの社会システムの構築に「理念は大きく掲げ、運用は現実的に行う」という1つの型があるかどうか、という点である。易姓革命などの形で実効性のない社会統治に対する異議申し立てがなされてきたこの国の長い歴史を振り返ると、そこに一種の「システム否定の弁証法」ともいえるメカニズムが働いているように解釈できるであろう。

では、中国企業というミクロ・レベルではいかがであろうか。かつて筆者は「三要素せめぎあい構造」という仮説<sup>11)</sup>によって、企業組織の統合と発展の原理を説明しようと試みた。これは、理想としての「ユートピア動機」とこれに対峙しようとする「現実志向の動機」を想定し、さらに建設的な提案による解決を目指す「進取・改革の動機」を想定して、これら3つの要素がせめぎあって現実の組織が発展していく様子を描写しようと試みたものである。

もちろん、「儒」を「ユートピア動機」に、「法」を「現実志向の動機」に機械的に当てはめることはできない。そもそも、「三要素せめぎあい構造」は主としてシステムの発展のしかた、ないしは動学的なメカニズムを解明しようとするものであるが、「儒法モデル」は静学的なメカニズム、ないしは動学的な移行過程を時間的に切断した面のあり方に着目する発想である。

とはいえ、「社会主義市場経済」と「儒法モデル」を対比してみると、いずれも歴史における時間的な1断面をとらえようとしている。ここにおいて、中国における人々のある種の価値観が、マクロ・レベルとミクロ・レベルの社会システムのあり方に対して、ある種の似たような形状をもって影響を及ぼしているのではないかという仮説が導かれるが、その検討は今後に委ねたい。

### (3) 社会・経済的背景の変化との対応

第2は、このモデルの適用対象が存在する歴史的な位置の問題である。

たとえば、1990年代前半における中国日系企業のリーダーの従業員に対する接し方と、2000年以降の数年におけるそれとを比較してみよう。いずれも「中国日系企業のリーダーの従業員に対する接し方」が「儒法モデル」の下における考察対象とはなりうるが、問題はそれぞれの時代における「儒」と「法」の中身が同じであるかどうかにある。現実には、変わらない部分もあるが、大きく変化している部分が見出せるであろう。

その原因の1つは、社会の変化に伴って人々の意識が変化し、欲求水準や満足化水準が変化していることである。もちろん、変わるのは人間ばかりではない。交通手段や通信手段が発達し、人々が接しうる情報量が急激に増加する。しかし、こうした物的手段の変化に伴って民情が一新し、相応のルールや社会的対応が求められるのである。

11) 高久保〔2003〕による。

となれば、1990年代前半の「儒法モデル」と21世紀初頭の数年の「儒法モデル」の内実は異なるのか、という問題が出てくる。それはむしろ異なるのだが、よりメタ・レベルの問題、すなわち「儒」と「法」が組み合うという型自体については両者に共通するものがあるろう、と筆者は考えるわけである。

#### (4) 一般理論への発展可能性

第3は、「儒法モデル」の適用対象が具有する性質の違いとの関わりである。仮に「儒法モデル」により中国日系企業の企業経営が説明しうるとしても、その枠組みが中国国有企業についても適用できると言えるのか。中国の民営企業ではどうか。華人企業ではどうか。日本企業ではどうか。欧米の企業ではどうか。このように、「儒法モデル」のとらえ方が経営学の一般理論の中でどれだけ説明力を持つのかという研究課題に広がる可能性がある点に触れておこう。

### 3 近年の中国社会の変化と中国日系企業の経営管理

#### (1) 中国日系企業における主要な問題の変化

さて、以下では、近年の中国日系企業の経営管理に焦点を移し、これが「儒法モデル」とどのように関わるのかを概観してみたい。

1 (1) で中国ビジネス「成功の秘訣」のキーワードを手掛かりに考察を進めたが、日系企業(ないし日本企業)の中国ビジネスでよくあるトラブルを手掛かりに考察することもできる。たとえば、次のような例が挙げられる<sup>12)</sup>。

〔例1〕 ある日中合弁企業において、中国側パートナーである企業から送り込まれた中国人幹部が経営陣に加わっており、その幹部との折り合いがうまくいかないため、効率的な経営の妨げになっている。

〔例2〕 共同事業を行おうと計画していたが、中国側パートナーになる予定の企業から白紙撤回をしてほしいという申し出があった。中央政府と地方政府の政策と関連があるらしい。

〔例3〕 華南の沿海部にある日系メーカーで労働者を募集した。前年までは厳しい選抜が実施できるくらい大勢集まったが、今回はむしろ人手不足の様相を呈しており、戸惑っている。

〔例4〕 日系中国企業は欧米系中国企業と比べて従業員に好かれていないらしく、優秀な人材がなかなか集まらない。また、これまで勤めていた中国人の人材の定着が難しくなっている。

〔例5〕 「中国は大丈夫か」という声を耳にし、生産拠点としてベトナムに新天地を求めようと考えたが、思いもよらぬ問題が発生した。次はインドが注目されると聞き、目下検討中である。

ここで着目されるのは、こうしたトラブルが近年の中国社会の変化との関連でどのように位置

12) 2003年から2005年までの筆者による聞き取り等による。

づけられるかという点である。図式的に言えば、T1期とT2期におけるトラブルの区別である。日本からみた中国ビジネス観を再吟味するには、社会的背景としてのT1期とT2期の特徴を描き出し、これらに対応するトラブルの内実を整理する必要があるだろう。

そこで、中国ビジネスをめぐる最近の日本での議論を簡単に追っていくと、次のような流れが見られる。①まず、「中国『世界の工場』論」や「中国脅威論」など製造拠点として中国への関心が向けられ、②次に、「中国『救世主』論」、「中国『世界の市場』論」など日本製品の販売先としての関心が叫ばれた。③その後、「中国特需論」などさらなるビジネス・チャンスを背景とする関心が高まった。④中国での反日デモが発生してからは、日中関係の「緊張」や人民元切り上げなどを反映した「新チャイナ・リスク論」、「チャイナ+1（プラス・ワン）論」、「日本製造業の国内回帰論」などが唱えられた。

こうした中国ビジネス観の流れを見ると、中国社会の変化をT1期→T2期→T3期→T4期と細かく分類するのが有効なようにも見える。しかし、こうしたとらえ方はあくまで日本からの視点であることに留意しなければならない。このような日本で話題にされる中国問題とは別に、中国自身の視点があり、中国に対する理解が必要となる。以下で考察を加えてみよう。

## (2) 中国の立場：「調和のとれた社会」論

中国の立場では、国内問題をどのようにとらえているのか。これを端的に表現したものとして、「調和のとれた社会」論が挙げられよう。これは2004年9月に中国共産党第16期4中全会で提出された重要思想で、「社会主義の調和のとれた社会の構築〈構建社会主義和諧社会〉」と表現されるものである<sup>13)</sup>。

この胡錦濤が提出した「調和のとれた社会」論は、次の6点に要約されるという。①民主と法治〈民主法治〉、②公平と正義〈公平正義〉、③相互扶助と信義による平等友愛〈誠信友愛〉、④創造的活動の尊重による活力の充満〈充满活力〉、⑤健全な社会的組織・管理・秩序による人心の安定〈安定有序〉、⑥生産の発展・生活の向上と良好なる生態系との調和〈人与自然和諧相处〉である<sup>14)</sup>。

これらは中国社会の理想を各領域のバランスを勘案して述べたもので、その内容は多岐にわたるが、本論文ではその全体について2点ほど指摘したい。

第1は、共同富裕論の再提起という意味合いである。改革・開放政策以降に始まり社会主義市場経済の導入以降に顕著な「先に豊かになれる者から豊かになる〈先富起来〉」という先富論の結果、都市部と農村部あるいは沿海部と内陸部との間で新たな所得格差が生じた。「調和のとれた社会」論は、こうした格差を是正し、最終的に「ともに豊かになる〈共同富裕〉」という社会主義の理念を強調したものと見られよう。ただし、格差の単純な平均化ではなく、「さまざまな要素が共存できる道」を求める含みが読みとれる。

13) 中共中央宣伝部理論局〔2005〕218頁。その内容は本書編写組編著〔2005〕等の形で出版される諸文献から詳しく知ることができる。

14) 前掲書224頁。

第2は、社会全体の調和という考え方の中に、伝統的な中国哲学が反映されている点である<sup>15)</sup>。「調和のとれた社会」論をめぐる中国共産党の解説集をみると、「調和のとれた社会」が目指す理念は、古くは『礼記・礼運篇<sup>16)</sup>』や康有為の大同社会<sup>17)</sup>と通じ、マルクス・毛沢東・鄧小平と続く社会主義の理想に連なるとの考え方を見出すことができる<sup>18)</sup>。

このような「調和のとれた社会」論が提起され、「『さまざまな要素の共存』を安定的な秩序をもって構築しよう」と呼びかけた社会的背景については、中国社会科学院「社会形勢分析与予測」課題組〔2005〕の分析が手掛りとなる。

「調和のとれた社会の建設：科学的発展観の指導による中国——2004～2005年中国社会形勢分析と予測<sup>19)</sup>」と題するこの論文によれば、現在中国は1人当たりGDPが1,000ドルを突破しているが、これまでの世界の経験からこの数値が1,000～3,000ドルの水準にあるときは社会的矛盾が生じやすく、中国は注意が必要という。そして、現在中国が直面する主要な社会問題として、①土地を失った農民の引き起こす社会矛盾の激化、②収入格差のさらなる増大、③長期的に困難な状況にある就業、④21世紀の課題である貧困の減少、⑤反腐敗と政治体制改革の問題、⑥資源・エネルギー・環境と持続可能な発展の問題、⑦成長のスピードが速いときの社会心理の変化が指摘されている。

じっさい、反日デモが発生した2005年4月の前後、中国では1000人超の退役軍人が年金支給額の引き上げを求めて北京市中心部で数日間の座り込みを行い（同年4月）、不動産開発で地元政府が半年前に農地を収用したさいの補償額が少ないとして農民数百人が井岡山駅の構内に侵入した（同年5月）。また、5年前に倒産した衣料工場の元労働者ら約300人が親会社の北京事務所で生活費・退職金の上昇を求めて抗議した（同年5月）という<sup>20)</sup>。これらは中国社会科学院「社会形勢分析与予測」課題組が分析する上記①②③の現象が現実に発生した例を示すものであるが、根底に共通して横たわるのは、⑦に指摘された社会心理の変化である、と見ることができるだろう。

そこで、本論文で「中国社会の変化」というときは、これを①から⑥までの具体的な現象を包括的に反映した⑦「社会心理の変化」との関連において表現するものとした。1人当たりGDPの1,000ドル突破前後に生じた社会的変化を「T1期からT2期への変化」としてとらえる見方は、中国のシンクタンクによる中国分析と合致する。これをもって、ひとまず日本というフィルターを通さないで中国社会の変化を表現したものと見なすわけである。

15) 高〔1994〕100～134頁の「システムの調和観〈系統和諧観〉」に詳しく考察されている。経営面での調和観については、曾〔2003〕「前言」の1～13頁に太極思想との関連で興味深い記述がある。

16) 『礼記・礼運篇』：「孔子曰く、大道の行わるるや、天下を公と為す。」＝溝口〔1991〕73～74頁。

17) 溝口〔1991〕78～79頁によれば、康有為の『大同書』〔1902〕は、小康から大同への歴史の進化を想定し、一切の苦悩や差別から解放された大同世界の未来図を描こうとしたものであり、ここには完全平等のユートピア世界が企図されている。

18) 岳〔2005〕、中共中央宣伝部理論局〔2005〕211～212頁、本書編写組編著〔2005〕21～28頁。

19) 中国社会科学院「社会形勢分析与予測」課題組〔2005〕の分析による。

20) それぞれ「中小企業家同友会上海倶楽部ニューズレター」第63回（2005年4月20日）、同67回（2005年5月25日）、同69回（2005年6月8日）による。

## (3) 中国社会の変化と日本企業の中国ビジネス観

このように描かれる中国社会の変化を、改めて中国企業——とりわけ中国日系企業をとりまく環境の変化という観点から、a) 社会的な変化、b) 経済的な変化、c) 政治・法律面での変化、d) 科学・技術面での変化、という要素に分けると、次のような項目が列挙されるだろう。

- a) 社会的な側面：国内格差（沿海部と内陸部，都市部と農村部）；十大社会階層論（私営企業家の位置づけなど）；失業・余剰労働力問題と沿海部での労働力不足問題；世代間の意識の違い。
- b) 経済的な側面：グローバル経済との連動；経済規模の拡大（生産，消費，輸出入，投資など）；人民元；原材料，電力，賃金，不動産；北京オリンピックによる経済効果。
- c) 政治・法律の側面：国際関係（とくに日中関係）と国内問題との関連；政府職能の転換（中央・地方）；知的所有権，環境保護，労働者の安全対策，SARS（重症急性呼吸器症候群）などへの政策対応；法令・規程の変更。
- d) 科学・技術の側面：海外からの知識・技法の導入，海外人材との交流；科学政策，技術政策；携帯電話，インターネットの普及；経営学教育（MBA／EMBA），社会人教育。

注目されるのは、企業を取り巻く外部環境を中国ビジネスのチャンスとリスク，もしくは機会（opportunities）と脅威（threats）という観点からとらえるアプローチの限界である。近年の中国社会は変化のスピードが速く，構造的な変革を余儀なくされている。たしかに，社会，経済，政治・法律，科学・技術の4側面から構成される分析枠組みは，個別の経営課題に対処する材料として有効性を持つであろうが，諸現象の根底にある「T1期からT2期への変化」を敏感に読みとるのに十分なツールとはいえないだろう。

そこで，この外部環境モデルに1人当たりGDP1,000ドル前後の「社会心理の変化」という軸を加え，3(1)のトラブル例を重ね合わせると，企業経営というマイクロ事象へのアプローチに「社会心理の変化」，すなわち「中国の人々の考え方がどのように変化しつつあるか」という視点が入るわけである。

では，中国の人々の考え方が変わると，日本の対中ビジネスはどう変わることが要請されるのだろうか。近年の分析を読むと，現在の中国ビジネスは，旧来のような人脈と社会主義的慣習がモノをいうパラダイムから，グローバル化したビジネス・ルールがモノをいうパラダイムへとシフトしつつあり，今後は後者を軸に構築するべきである，という議論が目に入る。<sup>21)</sup>これは「社会心理の変化」を逸早くとらえたコメントとして評価できるだろう。

と同時に，変化のスピードが速いとはいえ，現実はどこまで新旧パラダイムの交代が進んでいるのかに留意が必要である。現在の状況は，対立する複数の考え方の構成比が変化し，支配的な

21) 中国における人事管理に携わる日本人の弁として，次のようなものがある。「日本企業は，10～15年前には，中国語能力が高く，中国の文化・歴史に精通している人材または国内事業で成功した人材を中国に派遣する傾向にあった。そのため，海外ビジネスや海外における組織管理についての理解はそれほど深くはなかった。最近1～2年で，中国事業が本社の経営戦略の中心になってきたため，中国語ができて中国ビジネスに意欲を持つ若手や若いころ欧米駐在のキャリアを持つエリートを派遣し始めた」（この篠崎正芳氏の談話は中国北アジア課〔2005a〕5頁より引用）。

考え方の新旧交代が部分的に起こりつつある、と理解しえるだろう。劇的な変化を遂げている要素もあれば、容易に変わらない要素もある。日系中国企業のマネジメント手法を何でも機械的に「新しいパラダイム」にシフトすることが求められているわけではない。

次のような状況を想定しよう。3(1)〔例3〕の日系メーカーで、若年の女性労働者が不足する事態が生じないように、社員食堂にクーラーを取り付けることにした。以前であれば「クーラーを設置するくらいなら賃金を増やしてほしい」というのが彼女たちの声であったが、今では「賃金を増やすとともにクーラーも入れる」という施策が必要である、と経営者が判断したとする。

今議論されるのは、この企業行動が正しかったかではなく、この事象を日系メーカーの対応の必要性に関する事例としてとらえるのみで十分かどうかの問題である。これについて、「儒」と「法」を用いた説明を試みたい。

1つの考えうる説明はこうなるだろう。「旧パラダイムの下ではX理論に対応する管理が有効であった。新パラダイムの下でも基本的にはX理論による管理が好まれる。ただし、社会状況が変わり、若い女性労働者はお金ばかりでなくて労働条件の改善なども要求するようになった。今後も成果主義と親和性の高いX理論型の管理が必要となろう。これはグローバル化の流れに合致する」。

これは、社会状況の変化によって労働者の求める報酬のあり方が変化したことを説明しているが、経営側と労働者との間のコミュニケーションのあり方には触れていない。むしろ「グローバル化の流れ」という「万能な法則」の下にコミュニケーションの問題が吸収され、このことについての考慮を省略することが可能になった、という印象を与える記述になっている。

これに対して、別の説明では次のようになろう。「経済・社会の成長の初期段階(T1期)において、労働者の切なる声は『賃金』であった。この段階における経営管理のあり方を見ると、当時の慣習にならうケースが多く、低賃金でも働くのが『中国ルール』であった。しかし、次なる段階(T2期)では、労働者の声が『賃金+ $\alpha$ 』に変化する。良くない労働条件と低い賃金の下では労働者が納得せず、『国際ルール』をクリアした管理のあり方が求められる。ここに至って、労働者自身の発展の空間を見据えた経営管理の構築が問われている」。

この説明で強調されるのは、経営側と労働者との間のコミュニケーションのあり方である。労働者の声に関わらず「グローバル化の流れ」があるという発想ではなく、労働者が「賃金+ $\alpha$ 」を求め、「国際ルール(と両立する新しいルール)」を求めるので、これに応える枠組みが必要、という考え方である。ここにおいて、「賃金」と「賃金+ $\alpha$ 」は「儒」の具体的な表現として提示され、「中国ルール」と「国際ルール(と両立する新しいルール)」は「法」を体現したものととらえられるわけである。

ここから、T1期からT2期への社会変化に伴って求められる経営管理の変化の中身は、グローバル・ルールへの機械的な収斂ではなく、経営者と労働者との何らかの心理的均衡関係に基づく変容なのではないか、という仮説が導かれよう。「法」を「人治と法治」という文脈でのグローバル・ルールとして理解するのではなく、労働者側の視点に関わる「儒」の側面を切り捨てるのではなく、「儒」と「法」の両面をスケッチしてこそ事態の本質がよく説明されるという

ことが予想されるだろう。

そもそも韓非子などの説く「法」は、管理される人の感情を所与と置き、効率的な統治を追求した理論とみることができる。しかし、人の感情は所与ではない。人には道義があり、「儒」の精神なくして社会秩序は保ちえない。ここにおいて重要なのは、効率性の問題ではなく、価値観の問題である。このような点から、「調和のとれた社会」論を中国政府が提起する現段階では、経営管理を「法」との関連で扱うだけではなくて、「社会心理の変化」に留意し、「儒」との関連から深く理解する必要があることを筆者は直感するのである。

#### (4) 昨今の日中関係と中国経営研究の意義

日本と中国との間の経済の結びつきが近年強まっているが、日本人の中国に対する理解は深まっているであろうか。私見では、日本人の中国理解の深化は日本にとってプラスに作用し、その逆はマイナスに作用すると考えているが、それはさておき、最後に日本における中国経営研究の意義に言及したい。

3(1)で述べたように、「中国におけるビジネス・チャンス」という論調は、中国での反日デモを契機に「新チャイナ・リスク」に変化し、「他地域へのシフト」が語られるに至った。筆者はこのような現実が自然の流れに逆らうとは主張しない。けれども、こうした論調の変遷をリードする根拠になった理論は何であったのか。その一角に中国経営研究がどれほど貢献したのか。この点で、中国経営研究のいっそうの発展が焦眉の急になっているものとする。

それでは、2005年6月に発生した中国における反日デモが中国進出日本企業に与えた影響は、どのように分析されたのであろうか。

逸早く調査を行ったジェトロのアンケート結果によれば、日本企業の対中ビジネスの展開に「影響が出ている」と回答した企業が9.7%、「現時点で影響は出ていないが、2005年度を通じて、影響が出ることを懸念」が36.5%、「現時点で影響はなく、今後も影響はない」が53.4%という結果が示された。<sup>22)</sup>

また、「中国での今後(3年程度)の事業展開方針」について、2004年11~12月調査では、「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討」が86.5%、「既存のビジネス規模を維持する」が13.3%であったが、2005年5月調査では、前者が54.8%、後者が39.4%と変化している。<sup>23)</sup>とはいえ、この数値からは、反日デモの直後でもかなりの日本企業が対中ビジネスの規模を維持するか拡大しようと考えていた様子がうかがえる。

この調査結果から、中国での反日デモが、一方で日本のメディアを通じて日本人の対中認識にさまざまな影響を与えた可能性は否定できないものの、他方で日本企業の対中ビジネスの基本認識を決定的に変化させたとは必ずしもいえないことがわかる。ここからどんなことが推測されるであろうか。

第1に、相当数の日本の大企業は、すでに比較的豊富な「中国経験」を有しており、「日中間

22) 日本貿易振興機構〔2005〕、4頁。

23) 同上資料、7頁。

の異文化インタフェイスに関する諸問題」(地方政府との付き合い方、〈人情〉・〈面子〉・〈関係〉についての理解、中国独特の交渉スタイルなど)をある程度「学習済み」であり、目下「中国におけるグローバル・マネジメント全般に関する諸問題」に重点を移行しつつある、と自己認識している様子がうかがわれる。これは「中国ビジネス成功の秘訣」にかかるビジネス・エッセイが多く語られる現況にも符合している。こうした企業の対応は「異文化インタフェイス」を前提とする「グローバル・ビジネス」の構想に基づく判断に依拠しており、主たる関心事はチャンスとリスクに基づく次の一手にある。

しかし、日本企業が中国という異文化の理解を「卒業」したのかどうか。これが第2点である。日本企業が中国理解のために払う努力を一種のコストととらえ、今後これを削減する方向が望ましいと考えるのか、これを日中共同事業の運営を成功させる鍵ととらえ、今後いっそう発展させる方向が望ましいと考えるのか。これは上述の数値からは読み取ることのできない点である。

このことを「儒法モデル」で言い換えれば、『儒』は『卒業』したので、次は『法』による経営あるのみ」と単純化できるのかどうかにある。中国の特殊性を排除し、グローバルなチャンスとリスクのみに着眼する立場からみれば、「儒」の主要な関心事である人々の価値観には立ち入りたくないだろう。

ところが、本論文が描いたのは中国社会の変化である。そこには「社会心理の変化」が重要な問題として位置づけられる。「儒」は消滅するのではなく、世界形成プロセスの構成要素としてその形式が存続し、内容が変化する。こうしたダイナミックなプロセスのなかに中国的な思考方式が見出されるのであり、中国経営研究を深化させるべき意義はここにある、と筆者は考える。

「儒」を省略すれば、短期的なコストが削減されるが、長期的な関係が難しくなる。「儒」を理解したうえで「法」を論じることにより、長期的な関係が保ちやすくなる。「政冷経熱」と称される昨今の日中関係の根底には「不理解」と「理解」が潜んでいる。中国経営研究が独自のアイデンティティーを発揮すべき点は、かかる価値観の問題に踏み込むことではないだろうか。

おわりに

本論文では、中国日系企業における経営者と従業員の心理的均衡関係の観点から、経営管理の「儒法モデル」を提起した。中国社会の変化は、マクロ・レベルにおける制度変革と「社会心理の変化」を伴い、ミクロ・レベルにおける制度変革と「従業員の意識構造の変化」を伴う。こうした変化を「グローバル化の流れ」という文脈からとらえることは可能であるが、これをもって中国ビジネスが「グローバル・ビジネス」のルールに移行したのではなく、まして日本企業の中国に対する理解が省略できるようになったのでもない。中国日系企業において「企業のトップが合理的なルールを構築し、きちんと執行する」(=本論文における「法」という経営手法は有効であろうが、同時に「企業のトップがリーダーとして尊敬される風格と能力と姿勢を有する」(=本論文における「儒」という点への配慮が省略できるようになったのではないと考える。

このような仮説から出発して、日本において中国独特の価値観に着目する中国経営研究を深化

させる必要性が導き出された。昨今の「政冷」の日中関係にも関わらず「経熱」が保たれており、日本企業の中国理解が一定程度まで向上したことが推測されるが、このことは中国理解の「卒業」を必ずしも意味しない。理解すべき枠組みは、中国的な「儒」の捨象とグローバルな「法」の台頭に象徴される体系ではなくて、社会システムの弁証法的発展における「儒」と「法」が一体となった形式に着目する体系をとる必要があるだろう。

「法」の内容は変化するが、「儒」の内容も変化する。1人当たりGDPが1,000ドルを超えた今日の中国はとくに社会心理の変化に留意すべき時期であるという指摘があり、今後ますます中国研究の重要性が顕在化するであろう。

### 参 考 文 献

(中国語)

- 本書編写組編著〔2005〕『構建社会主義和諧社会学習読本』人民出版社。
- 高晨陽〔1994〕『中国伝統思維方式研究』山東大学出版社。
- 国家教育委員会組織編写〔1995〕『中国伝統道徳 簡便本』中国人民大学出版社。
- 潘之樾〔1995〕『韓非子与現代管理』中国経済出版社。
- 蘇東水〔2005〕『東方管理学』復旦大学出版社。
- 孫隆基〔2004〕『中国文化的深層結構』広西師範大学出版社。
- 王詢〔1999〕『文化伝統与経済組織』東北財経大学出版社。
- 熊月之主編〔2005〕『和諧社会論』時事出版社。
- 姚会元・葉青〔1996〕『韓非子与商戰霸術』湖北人民出版社。
- 岳智〔2005〕「中国古代諸家關於和諧社会的理想与实践」(熊月之主編『和諧社会論』時事出版社, 294-311頁)。
- 曾仕強〔2003〕『中国式的管理行為』中国社会科学出版社。
- 中共中央宣传部理論局〔2005〕『2005理論熱点面对面』学習出版社・人民出版社。
- 中国社会科学院“社会形勢分析与預測”課題組〔2005〕「構建和諧社会: 科学發展觀指導下的中国——2004~2005年中国社会形勢分析与預測」, 『管理世界』第1期, 17-25頁)。
- 周曉虹〔1998〕『伝統与変遷: 江浙農民の社会心理及其近代以来的嬗変』生活・読書・新知三聯書店。

(英語)

- CHEN, Min〔1995〕*Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, London and New York, Routledge. (邦訳: 長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳『東アジアの経営システム比較』新評論)。

(日本語)

- 藍正人〔2004〕『なぜ中国で失敗するのか——チャイナ・リスクの本質を見抜け!』ダイヤモンド社。
- 浦上清〔2005〕「中国ビジネス展開と組織・人材戦略」(『ビジネスリサーチ』7月号, 14-20頁)。
- 狩野直禎〔1987〕『韓非子の知恵』講談社。
- 関志雄編著〔2003〕『中国ビジネスと商社』東洋経済新報社。
- 徐向東〔2004〕「急がれる戦略人材マネジメントの構築」(『ビジネスリサーチ』9月号, 74-82頁)。
- 鈴木滋〔2004〕『中国ビジネスのむずかしさ・おもしろさ』税務経理協会。
- 園田茂人〔1998〕『証言・日中合弁——頻発するトラブルへの処方箋』大修館書店。
- 高井伸夫〔2002〕『中国で成功する人事労務の戦略戦術』講談社。
- 高久保豊〔1998〕「中国ハイテク企業と儒商精神——その経営過程への影響に関する準備的研究」(『日本大学経済学部経済科学研究所紀要』第25号, 83-104頁)。
- 高久保豊〔2003〕「中国企業組織の『三要素せめぎあい構造』とその背景」(『中国経営管理研究』第3号, 63-85頁)。
- 高久保豊〔2004〕「中国経営研究におけるマクロ・ミクロ連関に関する一考察」(『商学集志』第74巻第2・3・4号合併号(日本大学商学研究会), 359-379頁)。
- 高久保豊〔2005〕「中国企業の外儒内法マネジメントに関する一考察」(『アジア経営学会第12回大会報告予定論

- 集』2005年9月, 39-42頁)。
- 卓子旋〔2005〕『中国で「勝ち組」になる100の秘訣』日本経済新聞社。
  - 竹内康浩〔2005〕『「生き方」の中国史：中華の民の生存原理』岩波書店。
  - 田中則明〔2004〕「中国における人事戦略」(パワートレーディング編『中国進出企業経営戦略ガイドブック』明日香出版社, 第7章, 387-438頁)。
  - 中国北アジア課〔2005a〕「改善を急げ! 中国進出日系企業の人事管理」(『ジェトロセンサー』7月号, 日本貿易振興機構(ジェトロ), 4-5頁)。
  - 中国北アジア課〔2005b〕「中国進出日系企業の人材活用術と人事戦略を探る」(『ジェトロセンサー』7月号, 日本貿易振興機構(ジェトロ), 6-20頁)。
  - 日本貿易振興機構〔2005〕『日本企業の対中国ビジネス展開に関する緊急アンケート調査』日本貿易振興機構。
  - 松本芳男〔2006〕『現代企業経営学の基礎 [改訂版]』同文館出版。
  - 溝口雄三〔1991〕『中国の思想』放送大学教育振興会。
  - 関崎(丸山昇監訳)〔1991〕『中国の政治文化：なぜ民主主義が育たないのか』田畑書店。
  - 莫邦富〔2005〕『日中はなぜわかり合えないのか』平凡社。
  - JMAC中国コンサルティングチーム〔2003〕『コンサルタントが足でかせいだ中国の「工場」事情』PHP研究所。

[日本大学商学部教授]