

Title	<論文>韓国企業家精神の類型化に関する研究 : アンケート調査の分析結果を中心に
Sub Title	The Categorization of Korean Entrepreneurship : A Survey
Author	植竹, 晃久(Uetake, Teruhisa) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 崔, 銀順(Choi, Eun Soon)
Publisher	
Publication year	2004
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.46, No.6 (2004. 02) ,p.49-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20040200-00498918">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20040200-00498918</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.

## 韓国企業家精神の類型化に関する研究

—アンケート調査の分析結果を中心に—

植 竹 晃 久  
佐 藤 和  
崔 銀 順

### <要 約>

多くの韓国企業が厳しい環境変化を乗り越えてきたのは、単に経営の合理化やドラスティックなリストラクチャリングによる近代化だけではなく、朝鮮時代からの長い歴史的、社会的風土の中で培われてきた、韓国企業家精神の発揚によるものであり、とりわけその基層にある両班精神がその原動力になっていると考えられる。

本論文はこの両班精神という視点から韓国企業家精神の定量的な類型化を試みた、初めての研究である。実証分析では「韓国企業家精神に関するアンケート調査」を用いて、韓国企業のトップ・マネジメント149名が回答した価値観や態度に関するアンケート項目を主成分分析にかけた結果、両班精神と関連した①合理主義－人間共同体主義、②集団志向－個人志向、③権威的－率先垂範的の3つの独立した主成分が抽出された。そしてこの3次元空間に分布する韓国企業家をクラスター分析によって類型化した結果、5つのタイプに分類することができた。

すなわち、集団志向の長期調和型、伝統的価値要因をより重視する伝統重視型、また新しい価値要因を重視するタイプとして合理主義的な管理優先型、それに短期合理型が存在し、さらに韓国伝統を重視しながらも現代的経営スタイルをとる温故知新型の5つがそれであり、このうちとくに温故知新型は韓国の理想像としての新たな形態である「新両班」の姿であると解釈することができる。

今日、韓国企業家の価値観は多様化しつつあり、韓国の経営者たちは韓国固有の文化から蓄積されてきた両班精神の本質を見つめながら、いつの時代も新たな韓国独自の経営形態を創り出している。それこそが韓国固有の知的遺産である両班精神を原動力とした、韓国企業家精神にほかならない。

### <キーワード>

企業家精神、リーダーシップ、韓国企業家精神、企業家類型、新儒教、両班精神、合理主義、人間共同体主義、集団志向、個人志向、権威的、率先垂範的、長期調和型、伝統重視型、温故知新型、管理優先型、短期合理型、ハイブリッド・モデル

## 1. 研究の目的

韓国企業は、今まで1997年のIMF危機をはじめとする激しい環境変化を経験してきた。こうした歴史的環境変化に直面しつつも、多くの韓国企業はそうした困難を乗り越えてきている。一般に指摘されるように、韓国企業がいわゆるIMFショック等の危機を乗り越えてきたのは、欧米流の経営の合理化とドラスティックなリストラクチャリングによるところも大きい。しかしそれだけではなく、激しい環境変化の状況におかれても、新しい形態を創り出して素早く対応してゆくという韓国企業家精神を論じる際には、歴史経路依存性<sup>1)</sup> Historical Path Dependence の影響を看過できない。こうした困難を乗り越えることを可能にした経営革新の原動力となったものは、朝鮮時代からの長い歴史的、社会的風土の中で培われてきた、韓国企業家精神の発展によるところが少なくないと思われる。そして、こうした韓国の企業家精神の一つの基礎となっているのが「両班精神」<sup>2)</sup>であると考えられる。

村山<sup>3)</sup>は、韓国経営の本質とパターンについて「一般的に経営という場合、先進国パターンを考慮に入れて論を進めたがるが、韓国の独立の経営となると、一般の経営学における理論を捨てると最も理解できると思う」と論じている。彼はそれを「韓国独有の経営の核」すなわち「ビジネスの価値体系」であると考えた。それではこの「核」に相当する独特の「価値体系」とは一体何であろうか。この韓国人の価値体系の根幹となっているものこそが、長い歴史的、社会的風土の中で培われてきた両班精神であると考えられる。

韓国での儒教の発展（新儒教）は、朝鮮王朝（1392～1910年）の中央集権的体制の統治理念となつて以来、社会的リーダーである「両班」らが社会全般に影響を与えていた。そして朝鮮時代500年にわたる長い歴史的、社会的風土の中で両班精神が培われ、この両班になることこそが韓国人の理想像となつていった。そして朝鮮前期には、両班精神は上級支配身分階層である両班の特権階級意識であったと考えられるのである。両班制度が浸透するにつれて、その両班精神の本質は特権階級の果たすべき義務や誇りなどを意識する真のリーダーたる精神となって、現代に至るまで経済システムや競争的な市場を創造してゆく基準になっていると考えられる。

本論文の第一の目的は、「韓国企業家精神に関するアンケート調査」<sup>4)</sup>のデータを用いて韓国的企业家を類型化することである。その類型化の中心となる要因は、韓国企業家精神の原動力と考えられる両班精神から見た価値観や態度であり、旧タイプの両班精神の要因や新タイプの要因を対比さ

1) 青木 [1997]

2) 崔 [2003]

3) 村山 [1975]

4) 植竹他 [2003]

せて検討したものである。そこで設けた項目は、儒教的伝統の中で形成された両班精神を特徴付けている要因、すなわち、家族志向、権威的、学縁や地縁の重視、大義名分の重視、公的志向などの、安定した伝統社会の両班精神から形成された要因である。

果たしてこうした要因は、現代の韓国企業家精神に対しても変わらずに影響を与え続けているのだろうか。もしそうであるとすれば、企業家を両班精神から見た価値観、態度によって類型化することにより、韓国企業の多様な特性を示すことができるであろう。「韓国企業家精神に関する調査研究」の単純集計結果によると、近年の韓国企業家の価値観、態度には変化の傾向が見られる。歴史的に大きな環境変化を迎えていた韓国企業経営において、企業家の持つ価値観、態度によって、環境変化に対する対応が遅いタイプと速いタイプが並存していると考えられる。

企業家精神の歴史的発展を踏まえると、自國固有の文化から形成された価値観を基層文化としながらも、大きな環境変化に対応する段階で、新しい表層的な文化が形成され、現代の韓国において多様な広義の価値観を持つ企業家が並存していると考えられる。こうした問題意識に立って、本論文では多変量解析を用いた実証分析によって、韓国企業家の類型化を試みたい。

## 2. 両班精神と企業家精神

韓国の近代化の過程において旺盛な企業家精神が形成され、これが今日まで維持されている背景には、両班思想がその原動力として存在していると思われる。両班精神においては、いかなる犠牲や困難があっても大義名分を追求し、価値ある仕事を達成しようとする志向性が強いため、旺盛な企業家精神が發揮されることになる。また両班精神に基づくと、財産及び富の蓄積という経済的な誘引よりも、社会的な尊敬や信頼などの非金銭的な誘引が高く評価されることから、これが近代的な企業家の活動や形態を正当化させる役割も果たしてきた。

韓国企業家精神の原動力になっている両班精神の基礎をなしているのは、儒教文化であり、それが特に朝鮮時代の500年にわたって形成され、1つの時代的思想として定着したものである。言い換れば、社会的リーダーとしての両班の制度が広がるにつれて、その制度が韓国文化に影響を及ぼし、さらに精神にまで及ぶ韓国人の特性になったといえる。このような観点から考えると、両班精神は普遍性を持った韓国人の基層的な価値観であるといえよう。

ここで両班精神の構成要因を大きく3つに分けることができる。<sup>5)</sup>

まず1つ目がプライドである。すなわち自己の社会的地位にふさわしい行動習性、役割の遂行である。新儒教は、本来社会的リーダーを中心とした思想であったと考えられている。社会的リード

5) 崔 [2003]

6) 一般的には政治思想というが、ここでは現代的に解釈しリーダーたる思想としている。

ダの前提条件として、まず「修身」にはじまり「齊家」「治国」「平天下」と発展してゆく。ここで「修身は、他人の眼に映る修養を積んだ人格とも言える。まず、自分の行動や生活が他の規範になるようにし、次に家内を整然とした秩序を保つよう治める。そして、ようやく治國の段階に入る」<sup>7)</sup>のである。またそれに留まらず、天下を平和にすることが社会的リーダーの究極的な目標になっている。いわば両班イデオロギーは自助努力による上昇志向的な理想像なのである。このようなプライドというものは、大義名分あるいは権威意識として表現される場合もあるし、経済的要因より社会的な信頼及び尊敬などを重視する傾向として出すこともある。

2つめは理想の提示、すなわち、より良きものを追求する精神的な積極性である。これは日常的な生活だけに没入しないことを意味しており、さらに「私」生活だけではなく「公」を常に念頭におくことを含んでいる。新儒教の三綱領の1つである「新民」には「日日新，又日新」、すなわち日々新たに、また日に新たなりという言葉がある。これは「毎日民衆の事を考え、日々に民の生活を改善し、そのためには政治を新しくするという意味で、『新民』しなければならない」とするビジョンである。このような思想は個人の「私的」な側面より、集団としての「公的」な側面をより重視しているといえる。ここで言う「公的」とは、家族及び、血縁・地縁までも含んだ広い概念である。

すなわち、新儒教の根幹を成している「忠孝思想」の中で、韓国の新儒教は孝を重視する方向に発展されたため、集団主義より個人主義、国家主義より家族主義を重視する傾向が存在する。韓国企業家は新儒教の教えによって、社会的貢献を重視しながらも、実際的には家族主義を志向しているのである。

構成要因の3つめはイノベーションである。これは多くの場合、観念的、精神的活動を中心しているが、そこから現実的な制度的、技術的、文化的な進歩もまた生まれてきている。これはシュンペーター Schumpeter の言う「イノベーションの精神的源泉」<sup>8)</sup>を構成するものであろう。

さて、以上のような両班精神を原動力とした韓国企業家精神について、定量的にその現代的な類型化を行ってゆくためには、一体どのような分類軸が必要となろうか。以下ではまず、従来の企業家分類として、企業家精神及びリーダーシップの類型化についての先行研究を概観しておくこととしたい。

### 3. 企業家分類に関する先行研究

韓国企業家精神の類型化を行う分析視点を得るために、はじめに企業家と企業家精神の定義や類

7) 金日坤 [1992] p.85

8) 金日坤 [1992]

9) シュンペーター [1977]

型化において、従来からその背景となっていた2つの主要な理論の流れを概観してみることにしたい。その1つは「企業家精神」の観点からの諸研究であり、そしてもう1つは「リーダーシップ」の観点における諸研究である。まず、「企業家」あるいは「企業家精神」とは何かについて検討していくこととした。

### 3-1 企業家と企業家精神の定義

欧米社会において「企業家」の概念を論じるときには、個人が企業家精神を發揮して企業を創設・運営することを前提とした機能的な側面が強調されている。そして、その多様な機能の中でも、特に革新と、競合企業との競争が最も重要な機能と見なされている。<sup>10)</sup>

いつの時代においても企業家の重要性が強調されているのは、彼らが持っている精神的特性、すなわち企業家精神 Entrepreneurship が企業経営に必要不可欠な要因であるからである。研究者によつて企業家精神は企業家の機能を表していたり、企業家の行為を表していたり、あるいはまた企業家の性格又は企業家の能力を表していたりして、その意味する内容はそれぞれ異なっている。<sup>11)</sup>

企業家精神を企業家の行動としてみる大部分の研究者は、企業家の行動が革新追求性 Innovativeness、事前対応性 Proactiveness、危険感受性 Risk Taking という3つの要因で構成されていると考えている。<sup>12)</sup> その中でも企業家精神の核心を成すものは、イノベーション Innovation を行うリーダーシップである。従来の企業家精神に関する見解を、シュンペーター的観点、カーズナー Kirzner 的観点、チャンドラー Chandler 的観点の3つに大別することができるが、こうした分類は本研究における議論の範疇を超えるため、これ以上本論では立ち入らないことにした。<sup>13)</sup>

### 3-2 企業家精神類型についての先行研究

次いで「企業家精神」の類型化に関する既存研究を概観してみたい。

まずははじめはショルハマー Schollhammer の類型である。<sup>14)</sup> 彼は、組織内部における企業家精神を5つのタイプに分けている。それは、1) 管理的 Administrative 企業家精神、2) 機会追求的 Opportunistic 企業家精神、3) 模倣的 Imitative 企業家精神、4) 取得的 Acquisitive 企業家精神、5) 培養的 Incubative 企業家精神である。

10) Dornesetz [1983] pp.276-277

11) 清水 [1982]

12) Zahra & Covin [1995]

13) 崔 [2003]

14) Schollhammer [1982]

それぞれについて簡単に見てみると、まず1) 管理的企業家精神は、伝統的なR&D管理アプローチにおいて新製品や新技术の開発及び既存製品の改善において表れるもので、本質的に科学技術面の管理職（新しい知識や新しい製品、新しい技法を発見する専門家）と管理者（ビジョンのあるR&D活動を選択し、必要な資源を確保し、効果的なR&D組織を維持する人）の間における職能的責任の分割を含む連続体であり、統制可能で管理可能な過程において表れるものである。2) 機会追求的企業家精神は、計画された革新的な成就結果を取り入れる目的で、対内的探索や監視監督及び対外的技術開発を指示する努力として定義される。3) 模倣的企業家精神は、他の企業によって完成された革新的で技術的な事柄の複製あるいは創造的模倣を強調する活動である。4) 取得的企業家精神は、成長や多角化、水平的統合、垂直的統合を加速化するために、革新的な技術開発を行っている他企業の技術的能力を獲得する手段として実行される。5) 培養的企業家精神は、新しいベンチャーを開発するために、既存企業内に半自律的組織を形成することを強調する企業家精神で、このようなベンチャー開発組織は、革新的でかつ不確実な環境に対してリスクを負うインキュベーターIncubatorの役割を遂行する。こうした彼の企業家精神の5類型は、経営革新を起こすために必要な経営者機能の分類として見ることができよう。

<sup>15)</sup> 次にライベンシュタイン Leibenstein の分類である。ライベンシュタインは彼の企業家理論の中で、企業家精神を2つのタイプに分けている。それは1) 日常的 Routine 企業家精神と2) 革新的 Innovational 企業家精神である。1) 日常的企業家精神とは、十分に確立され明らかに定義された市場で操業し、生産関数が熟知されている既存企業を経営するという活動を意味するものである。これに対して2) 革新的企業家精神とは、市場が確立されていないためその定義も明らかにされておらず、また事業を創造するのに必要な活動も、生産関数の適切な部分も完全には知られていない、こうした事業を創造する活動を意味している。ライベンシュタインは、この2) 革新的企業家精神を発揮できるのは X-非効率の存在する市場であると論じ、ここでこそ企業家の役割が重要であると主張している。

<sup>16)</sup> またマクミラン MacMillan 等の類型においても、企業家精神は2つのタイプに分けられている。すなわち1) 内部指向的 Internally Oriented 企業家精神と2) 外部指向的 Externally Oriented 企業家精神である。まず1) 内部指向的企業家精神は、内部市場を開拓し、組織内の工業技術や生産方法などの革新的なサービスを創出する活動を意味すると定義されている。また2) 外部指向的企業家精神は、他企業とジョイントベンチャーを創ったり、相手企業を合併して吸収したりする活動を意味している。

このように「企業家精神」の観点においては、企業家の活動範囲は企業内に留まらず、対外的領

15) Leibenstein [1978] pp.40-41

16) MacMillan et al. [1986]

域にまで拡大され、企業の成長と発展のための総合的な役割を果たしていることがわかる。

### 3-3 リーダーシップ類型についての先行研究

次に「リーダーシップ」の観点による研究において、どのような類型化が行われているかを検討してみよう。

従来の多くのリーダーシップ研究においては、一般に政治一経済システムの類型化概念が適用されてきた。例えば民主的ー独裁的、リベラルー権威主義的、進歩的ー保守的、近代的ー前近代的、参加的ーワンマン的、従業員中心ー生産中心などである。そこでは組織の成果を向上させるために必要な効果的リーダーシップの条件がその中心課題であった。

そして、これらの研究を 1) 特質理論 Trait Theory, 2) 状況理論 Situational Theory, 3) 行為理論 Behavioral Theory に大別することができる。<sup>17)</sup>ここで 1) 特質理論とは、主に効果的なリーダーシップを発揮するリーダーの資質やパーソナリティ特性を明らかにするための研究である。また 2) 状況理論とは、効果的にリーダーシップが発揮できる状況要因を明らかにするための研究である。そして 3) 行為理論とは、主に効果的なリーダーシップを発揮するために、部下等を対象とする望ましいリーダー行動のスタイルとは何かを明らかにするための研究である。

それぞれの理論におけるリーダーシップの類型を簡単に検討してみよう。まず 1) 特質理論では、社会的な変革は偉人 The Great Person に負うものが大きいという思想に基づいた偉人論からはじまっている。心理学者等によるリーダーの類型化も同様に、身体的、生理的な特性、知能や性格などリーダー個人の諸特性を用いる研究が多くなっている。

<sup>18)</sup> 次に 2) 状況理論では、フィドラー Fiedler の状況適合理論 Contingency Theory, ハウス <sup>19)</sup> House のパスーゴール理論 Pass-Goal Theory, ブルーム Vroom 等の規範モデル Normative Model などがある。

また 3) 行為理論におけるリーダーシップの類型化の例としては、オハイオ州立大学の研究やミシガン大学の研究が挙げられる。<sup>21)</sup>オハイオ州立大学の研究は、配慮 Consideration と率先垂範 Initiating Structure という 2 つの要因をリーダーシップ因子として抽出した研究で知られている。またミシガン大学の研究は、従業員志向的 Employee-oriented と生産指向的 Production-oriented というリーダーシップの類型である。

以上のように「リーダーシップ」を類型化した研究を企業家分類の観点から考察してみると、個人特性を重視する特性理論や、リーダーシップを発揮できる状況を示す特質理論よりも、リーダー

17) Bass [1991]

18) Fiedler [1967]

19) House [1971]

20) Vroom et al. [1973]

21) Braden [1977]

の行動スタイルとしての行為理論の分類が最も参考になる視点であると言えよう。

また「企業家精神」の観点からの企業家類型と、「リーダーシップ」の観点からの類型を比較してみると、前者が対象にしている企業家の活動範囲の方がより広いことがわかる。「リーダーシップ」研究におけるリーダーの役割は、その範囲が主に組織内に限定され、組織目標あるいは成果を達成するための下位者との関連性における役割がその中心課題になっている。これに対して「企業家精神」の観点における企業家の役割は企業内に留まらず、対外的な役割をも遂行し企業の発展・成長のために積極的に環境変化に対応してゆくことを志向しているのである。

#### 4. 韓国企業・企業家類型に関する先行研究

韓国企業や韓国企業家を対象にした類型化の先行研究は少ないが、ここではまず国際比較的な観点から韓国「企業」経営を類型化した先行研究を見てみたい。

<sup>22)</sup> 前述のように村山は、韓国経営の本質とパターンについて「一般的に経営という場合、先進国パターンを考慮に入れて論を進めたがるが、韓国の独立の経営となると、一般経営学における理論を捨てると最も理解できると思う」と述べている。彼は韓国の経営を「米国型」「日本型」「韓国軍隊型」という3つの類型に分けている。そして現代韓国においてこの3つの経営形態が共存している要因を、次のように説明している。

まず「米国型」経営を可能にする要因としては、韓国とアメリカとの間の国際関係が緊密であることや、知的レベル及び教育的レベルの高さが必要であると述べている。次に、「日本型」が受け入れられる要因としては、日本時代の日本語教育の影響を受けていること、両国の地理的な近さからくる親密感、そして同じ中国文化圏であるという共通した価値観や意識を持っていることなどを挙げている。

そして最後が「韓国軍隊型」である。彼は企業経営の組織的側面と人事管理的側面における共通問題解決の経験的な方法は、はじめに軍隊から学習されると主張している。すなわち軍隊での人間集団教育は、労働力の質を高めると同時に管理者と経営者の予備教育に繋がり、戦略的な経営能力を経験することができるとしている。さらに「徴兵制度と社内に組み込まれている在郷軍人制は、日常生活のパターンとして社会的に織り込まれ、命令と服従の垂直組織で結びつく社会的組織原理が行動理念となり、かかる目標に対する人間関係が封建的な支配的身分関係と相まって、民族意識－郷土意識－愛社意識という一連の特殊関係を強め、これが韓国軍隊型経営の指導原理となつて<sup>23)</sup>いる」として、「韓国軍隊型」は民族意識が最も強いタイプの経営であると言うのである。

村山の理論から考えられる韓国企業経営の仕組みの1つは、アメリカ及び日本という先進国から

---

22) 村山 [1975]

23) 上掲書

様々な経営システムを学ぶ中で、組織の管理システムは同じ文化圏である日本のシステムを取り入れる一方、人間関係などの価値観にかかるソフトな部分は、韓国固有の文化システムを応用していることがわかる。こうした議論はハイブリッド・キャピタリズム論と同じ観点である。<sup>24)</sup> すなわち韓国の経済発展にとって好都合だったことは、欧米のシステム導入が可能だったばかりではなく、それらを既に社会的、文化的に咀嚼してきた日本のシステムを学ぶことによって、日本が経験した、新しいシステムを導入することによる社会的、文化的摩擦を少なくすることができたのである。<sup>25)</sup>

そして村山は次のように述べている。「韓国の経営は情況の法則により、その都度最も適する経営を外来知識をヒントとして開発し、韓国独自の経営風土を破壊することなく『韓国固有の経営の核』を成長させてきているし、これからもそうであろう」と。ちなみにここで彼が言う「韓国固有の経営の核」とは「ビジネスの価値体系」であり、すなわち「核」としての「価値体系」である。彼はそれを一種の歴史的な仕組みであるとし、韓国独自のシステムを常に創造しようとする、精神的な結合体としてのエネルギー源となっていると論じている。さらに彼は韓国経営民族主義の特性として、家族性特質温情主義、排他性特質郷土主義、情緒性特質精神主義の3つを挙げている。そしてこれらの特徴は、韓国の全般的経営風土である社会的、歴史的な経営環境の枠に内在する、経営スピリットであると言うのである。

こうした韓国経営に関する村山の議論を検討してみると、韓国経営の「核」となっている部分は、韓国固有の「精神」であることがわかる。ここでこの韓国固有の精神とは、ハイブリッド・モデルにおける「基層文化」である。<sup>26)</sup> 形式知である経営システムすなわち「形式文明」の移転は、最も深いところにある基本的価値観である「基層文化」と、その適用場面で創造される行動パターンとしての「表層文化」という3つの層が相互作用を行うハイブリッド・モデルとして考えられる。すなわち韓国はいつの時代においても、韓国の文化から形づくられた固有価値である「基層文化」をコア・コンピタンスとして重視しながら、新たな韓国型の企業経営形態を3層の総合としての「広義の文化」として生み出してきたのである。

次に、ケーススタディを用いて韓国「企業家」を類型化した先行研究を見てみたい。

<sup>27)</sup> 韓国の経営学者である慎は、韓国の成功企業の最高経営者161名と失敗企業の最高経営者88名を

24) 藤森他 [1997]

25) 村山 [1975]

26) 佐藤 [1998]

27) 慎 [1996] は、成功事例企業から10の成功要因を挙げている。すなわち1) 人材第一主義に基づいた優秀な人材の育成、2) R&Dによる先端核心技術の確保、3) 政府施策への積極的な協調、4) 円満な労使関係及び信頼関係の形成、5) 専門経営者による責任経営体制構築、6) 最高経営者の先見力、7) 持続的な新製品開発、8) 会社共同体的企業文化、9) 事業多角化、10) 海外市場の開拓である。

また失敗事例企業から見る10の失敗要因として1) 見えを張った無理な事業拡張、2) 放漫な資金管理、3) 最高経営者の独断的な企業経営、4) 経営者の事業経験不足、5) 親族経営の深化、6) 経営環境変化への対応不足、7) 技術開発能力不足、8) 経営者の非倫理性、9) 政府との関係悪化、10) 無分別な流通管理が挙げられている。

対象として、彼らの行動特性やリーダーシップを類型化する研究を行っている。

彼はまずケースを用いて最高経営者の行動特性を分析し、韓国の成功及び失敗企業の最高経営者は、それぞれ異なる5つの行動特性を持っていると結論付けた。すなわち成功企業の最高経営者は、その行動特性において1)人間重視の経営、2)率先垂範の姿勢、3)使命感、4)対人関係能力、5)実力主義などが強調されているのに対して、失敗企業の最高経営者の行動特性として1)優柔不断な決断力、2)非人間的待遇、3)対人関係能力の不足、4)環境変化への対応能力の不足、5)実力主義の軽視が挙げられている。

また彼はこれらの行動特性を用いてクラスター分析を行い、成功企業及び失敗企業の最高経営者のリーダーシップをそれぞれ3つに類型化している。すなわち成功企業におけるリーダーシップの3類型は、現場を重視し、率先垂範的姿勢を実践する「夜前司令官型（成功企業の58.4%）」、対内外的人脈を持ち対人関係能力を発揮する「対人関係重視型（24.2%）」、自分が選択した職業に対する執念と使命感を強調する「Can Do Spirit型（17.4%）」である。それに対して失敗企業におけるリーダーシップの3類型は、従業員を非人間的に待遇し、従業員の自己開発を無視する「労働支配型（失敗企業の47.7%）」、判断力や決断力などが欠しく非一貫的な経営を行う「優柔不断型（35.2%）」、統率力や人脈を形成できない「不可近型（17.1%）」であった。

これらの成功企業と失敗企業に表れている最高経営者のリーダーシップ類型を比べてみると、企業経営の成否を決める一番大きな要因は、最高経営者が人間尊重の経営をしているか否かであることが示されている。すなわち韓国企業家が持つべき最も重要な行動特性は、人間尊重の経営なのである。

## 5. 韓国企業家精神の分類軸

以上においてみてきた韓国企業家精神の原動力となっている両班精神の特質や、企業家精神とリーダーシップの類型化の先行研究、そして韓国企業や企業家の類型化に関する先行研究を総合して、本論文では韓国企業家精神について以下に述べる3つの次元を分類軸として設定したい。

### 5-1 合理主義－人間共同体主義

はじめに「合理主義－人間共同体主義」の次元について論じたい。

この人間共同体主義は、非常に韓国的な企業家の特性であるといえる。両班精神の元となっている新儒教は、自然と人間にに関する連続的思考という特徴を持っている。連続的思考というのは、自然に対する考察が人間にに対する考察に繋がり、自然に対する理解が人間にに対する理解に繋がるという意味での「天人合一」に基づいた思想である。

このような新儒教の思想に基づいて、学問の主題を「人性論」すなわち人間の本性の問題に集中

させたのが、韓国的新儒教の独自性である。いわば韓国的新儒教の最も大きな特徴は、人間性そのものへの関心なのである。人間の内面からの人格形成を通じて真理を把握しようとしたこの考え方<sup>28)</sup>は、四端七情の「心性論」において大成されている。

そこで本論文では、韓国企業家分類の先行研究にも見られたこの人間性そのものを重視する考え方から、欧米的な合理性に対する韓国企業家精神の特徴として「人間共同体主義」を考えたい。

欧米の近代社会においては、組織を一般的に2つの類型に分けて考えていた。すなわちゲマインシャフト Gemainschaft とゲゼルシャフト Gesellschaft である。ゲマインシャフトは、家族のような感情的融和によって結ばれた集団で、そこでは人々が互いに愛し合い、喜びを分かち合う。そしてこのような集団は通常特定の目的を持ったものではないが、そのメンバーに対して物心両方にわたって安定を与える働きを持つ。それゆえ、そこでは集団それ自体が目的となりその永続が図られる。「人間共同体主義」は、このゲマインシャフトに対応すると言えよう。

これに対してゲゼルシャフトは利害打算によって結ばれた集団で、そこでは人々は互いに他人を利用しあっている。人はその集団に生活の必要上、一時的に参加しているにすぎず、特定の目的を追求するために集団が結成される。いわゆる欧米的企業像は、このゲゼルシャフトの典型である。ここでゲマインシャフトは、役割ないし活動範囲が不明確で、互いに助け合いながら、全員の喜びや全体の利益の増大が図られる集団である。しかしゲゼルシャフトでは人々の活動範囲などは互いに厳密に区切られており、他人が自分の領域に立ち入ったりするのを拒絶する。なぜならこれらの行為は敵対行為と見なされるからである。こうした観点からすると、ゲゼルシャフトは個人主義的な価値観と密接に結びついていることがわかる。また人間の本性を感情と理性の2つに分けるとすれば、ゲマインシャフトが感情に基づくのに対して、ゲゼルシャフトは理性に基づいている。したがって後者においては、合理性が大きな意味を持ってくるのである。<sup>29)</sup>

このような観点に立てば、ゲマインシャフト的な「人間共同体主義」の反対の極にあるゲゼルシャフト的考え方、あるいは新古典派的考え方からくる企業家精神の特徴を「合理主義」と見なすことができよう。

## 5－2 権威的－率先垂範的

次に「権威的－率先垂範的」の次元である。韓国の文脈で考えると権威主義とは、階級意識、権力行使の選好、カムトウ（官職）志向の意識で表現される権力志向性、あるいは官尊民卑の価値観

28) 韓国的新儒教の大成者である李滉（1501－1570）によって完成された。ここで「四端」は人間の本性である人・義・禮・智であり、「七情」は、喜・怒・哀・懼・愛・惡・欲の7つの感情である。朝鮮時代の客觀性を持った「四端七情論弁」は朱子学の「心性論」で解決できなかった問題点を中心に展開された哲学的論争であった。「心性論」の発展によって、感受性豊かな韓国人の民族性ないし特質が形成されたと言われている。

29) 浜口編 [1963]

<sup>30)</sup> を意味している。朝鮮時代には、官僚としての道が名譽と生存にかかわる重大事であったので、官職をめぐる競争は激しくなり、官尊民卑の思想を形成することになった。権力志向－官尊民卑の思想は、家族中心の家門尊重思想と融合して現代においても韓国人の根深い思想として残っている。そこで階級意識、権力行使の選好、カムトウ志向などを含んだ、学縁・地縁などを重視する保守的で前近代的なリーダーシップ・スタイルからくる企業家精神の特徴を「権威的」であるとしたい。

また前述のリーダーシップ類型に関する行為理論において用いられていた率先垂範 Initiating Structure という概念は、日本では「構造化」とか「構造づくり」などと呼ばれていたが、<sup>31)</sup> 三隅によつて Initiating を「率先」、Structure を「垂範」、全体を「率先垂範」と訳して使われるようになった。率先垂範とは、組織の目標に対するリーダーと部下の役割の明確化 Role Clarification であると定義されている。<sup>32)</sup>

こうした積極的に組織の方向づけに対して模範を示す、現代的なリーダーシップ・スタイルからくる企業家精神の特徴を、前近代的な「権威的」に対して「率先垂範的」であるとしたい。

### 5-3 集団志向－個人志向

第3の次元が「集団志向－個人志向」の次元である。

前にも述べたように、新儒教の根幹を成している忠孝思想の中で、韓國の新儒教は、孝を重視する方向に発展されたため、集団主義より個人主義、国家主義より家族主義を重視する傾向が存在した。個人主義の文化は、社会の基本単位を個人とし、個人の創意、独立性を尊重し、社会は個人の権利と義務、契約によって構成される。ここで儒教文化は家族集団主義であるから、社会の基本単位を家族とし、家族や民族の共生を重視し、社会は義理、信頼などの人間関係によって構成され<sup>33)</sup> る。

しかしながら個人主義と集団主義を現代的な儒教の観点から見ると、それらは必ずしも相入れない関係ではなく、一つの次元の両極として個人の目指す目標である個人の合理性と、集団のあり方を特徴付ける集団の整合性との組み合わせの結果による、相互補完的な関係として捉えられよう。<sup>34)</sup>

集団の論理と個人の論理について考察してみると、「集団はその維持と発展を図るという目的を持っているために、常に公共性あるいは公益性が求められる。したがって集団は、その構成員に対して「道徳」と「規律」を要求する。これが集団の論理である。一方個人は、自分と家族の生活を維持し自己実現を達成しようとする欲望を持っているため、私利ないし私益を追求する。こうした

30) 金泰吉 [1997]

31) 三隅 [1994]

32) Fleishman et al. [1962]

33) 金日坤 [1992] p.287.

34) 金日坤 [1987]

意味での個人の基本的価値観は「自由」と「平等」であり、この自由と平等が個人の論理になる。

経済の発展あるいは文化の繁栄が可能になるのは、この大衆の私益の追求及び自由と平等が保障されてからである。<sup>35)</sup>これは公益の追求や集団の論理である道徳と規律を守りながら、同時に個人の利益や自由と平等などの論理が確保されることを意味している。すなわち、個人の合理性と集団の整合性との間に相互補完的な均衡が保たれている状態において初めて、経済や文化が発展し繁栄するのである。

こうした観点に立って、ここでは「集団志向－個人志向」という次元を設定し、これを相互補完的な関係であると考える。また儒教を現代的に解釈し、個人志向の範囲としては自分と家族、そして直接的な所属団体までをイメージしたい。

## 6. 実証分析

### 6-1 仮説と分析方法

本論文においては、両班精神の視点から韓国企業家精神の類型化を行うことがその主な目的の1つである。しかし実証的に韓国企業家精神の次元を明らかにし、これを用いて企業家の類型化を行った類似の先行研究は存在しない。そこで本論文においては、まず韓国企業家精神を類型化するための次元の妥当性を確認しておくことにしたい。

仮説1：韓国企業家精神に関する調査項目は、複数の独立した次元に要約される。

次にこうして要約された韓国企業家精神の各次元に、サンプルである企業家を分布させると、そこには特定の組み合わせを持った、現実的な複数の企業家グループが存在するであろう。そこでこの企業家精神空間に分布する企業家を、クラスター分析を用いて類型化したい。

仮説2：韓国企業家精神の各次元によって作られた空間上に、企業家が特定のグループとして分布している。

その上で、韓国企業家精神の違いによって類型化された各グループによって、企業経営の特性が異なると考え、作成されたグループ変数と他のアンケート項目との間で一元配置分散分析を行い、考察につなげたい。

仮説3：韓国企業家精神の類型の違いによって、経営特性が異なる。

---

35) 上掲書

表1 主成分分析の結果（回転後の成分行列）

	第1主成分	第2主成分	第3主成分
経済的要因重視－社会的要因重視	0.858	0.053	0.059
大義名分重視	0.818	0.120	0.126
集団的－個人的	0.266	0.747	-0.025
国家重視－家族重視	0.052	0.686	0.111
社会的価値重視－利益重視	-0.201	0.686	0.040
権威的－率先垂範的	0.132	0.056	0.836
学縁・地縁重視－能力・経歴重視	0.046	0.106	0.844
固有値	1.538	1.530	1.445
寄与率	21.972	21.857	20.637
累積寄与率	21.972	43.830	64.466

以上の分析を行うために本論文では「韓国企業家精神に関するアンケート調査」<sup>36)</sup>のデータを用いた。この調査は韓国証券取引所及びkosdaqに上場する企業の中から抽出した700名の最高経営者を対象として2003年2月から3月にかけて郵送で行われ、有効回答は149名、有効回答率は21.3%であった。

## 6-2 分析結果

### 1) 分類軸の抽出

仮説1を検証するために、7段階のSD法で測定された韓国企業家精神に関連する7つの設問を主成分分析にかけると、固有値が1以上という基準から3本の独立した因子が抽出された。その結果にパリマックス回転を行い、回転後の成分行列を検討した（表1）。

抽出された3つの主成分を構成する主な項目をそれぞれ見てみると、第1主成分が前述の「合理主義－人間共同体主義」の次元に、第2主成分が「集団志向－個人志向」の次元に、第3主成分が「権威的－率先垂範的」の次元にそれぞれ対応していると考えられる。

3つの主成分を合計した累積寄与率が64.466%であり、また別に計算した3つの主成分を構成する設問についてのクロンバッファの $\alpha$ は、それぞれ0.6411, 0.5039, 0.5928であった。それぞれの値は決して高いものではなく、完全に仮説が実証されたとは言いたい。しかし初めて作成した尺度を用いた探索的な研究としては、十分許容できる範囲にあると言え、その限りで仮説1は検証されたと言って良いであろう。

36) 植竹他 [2003]

表2 各グループの特徴：各軸の平均値と標準偏差

企業家類型	企業家数	人間共同体主義 (+) －合理主義 (-)	個人志向 (+) －集団志向 (-)	率先垂範的 (+) －権威的 (-)
I : 長期調和型	32	0.437 (0.664)	-1.202 (0.564)	0.742 (0.629)
II : 伝統重視型	19	0.561 (0.547)	-0.616 (0.594)	-1.584 (0.718)
III : 溫故知新型	44	0.673 (0.589)	0.807 (0.648)	0.314 (0.559)
IV : 管理優先型	26	-0.514 (0.489)	0.476 (0.552)	-0.820 (0.567)
V : 短期合理型	28	-1.438 (0.693)	0.081 (0.815)	0.495 (0.639)

注) 上の数字は主成分得点の平均値、括弧内の数字は標準偏差である。

また本研究は韓国企業家精神に関する初めての定量的分析であるため、主成分分析を用いて複数の項目から成分を抽出するという方法をとったが、今後こうして抽出された分類軸を直接用いて、より信頼性の高い測定尺度の構築を行ってゆく必要があろう。

## 2) 企業家の分類

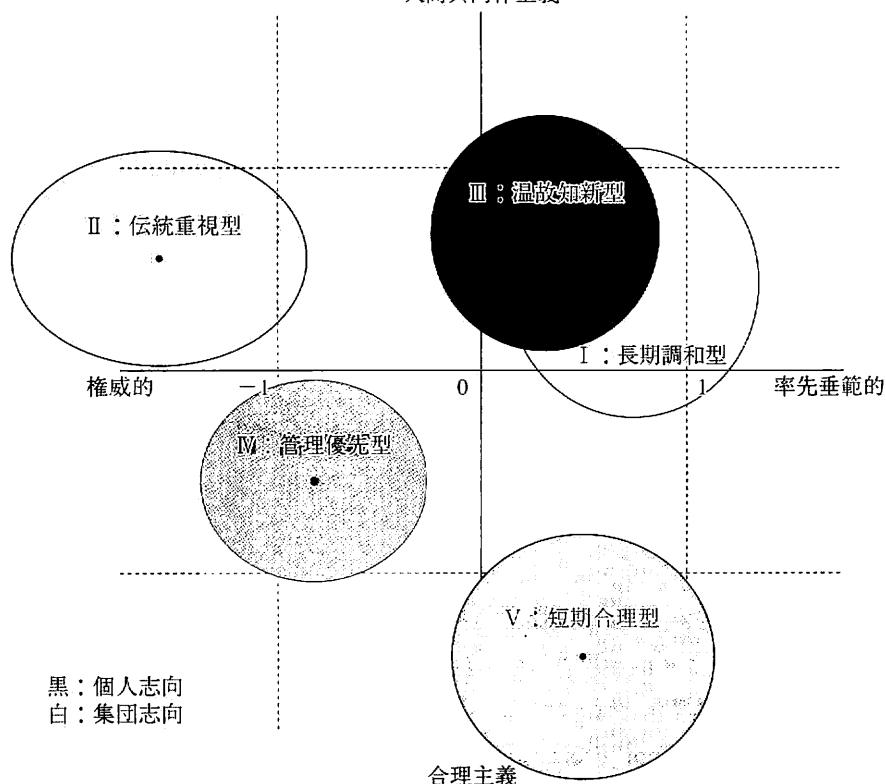
次いで仮説2を実証するために、主成分分析によって抽出された3つの次元による企業家精神空間における企業家の分布を考え、3つの主成分におけるそれぞれの主成分得点を使って、クラスター分析による企業家の類型化を行った。ここでは良く似た特性を持つ企業家を同一のグループに分類づけるために、非階層的 non-Hierarchical クラスター分析を用いて各クラスター（分類された企業のグループ）が極端に小さなグループにならない（総サンプル数149の10%以上）、またグループ数が1つ少ない非階層的クラスターの結果からのトレーサビリティがあるという基準から、最終的に5つのグループに企業家を類型化した（表2）。

そして各次元の3つの主成分得点と、元になった7つの設問に対して、この導出された5分類のグループ変数を用いた一元配置分散分析を行った結果、すべての分析において5%水準で統計的に有意な結果が得られたので、仮説2は実証されたといえよう。ただし、こうした大数観察におけるクラスター分析を用いたグループ化は必ずしも再現性のあるものではないため、各グループの歴史的、社会的背景や経営学的特長をより詳細に分析することが必要であり、本研究における類型を、今後より有効な企業家分類を作成してゆくための出発点として位置づける必要があろう。

ここで各類型の特徴と相互の関係性を直感的に理解するために、「合理主義－人間共同体主義」と「権威的－率先垂範的」の2つの次元を用いて、各グループの平均値をプロットしてみたのが次の図1である。この図において、楕円の縦横それぞれの半径は各次元の標準偏差を表し、3つ目の次元である「集団志向－個人志向」における各グループの平均値は、色の濃さを使ってイメージ的に表している。

図1 企業家類型の分布イメージ

人間共同体主義



## 3) 各類型の特徴

最後に仮説3を検証するために、企業家類型と他の経営要因や組織に関する質問との間で一元配置分散分析を行った。その結果、32の設問との分散分析において5%水準で統計的に有意な結果が得られた。ここから韓国企業家精神の分類によって企業経営の特性が異なるという仮説3はほぼ実証されたといえよう。

それでは上記の企業家類型のイメージと、分散分析が有意であった他の経営要因や組織に関する設問を元に、各類型の特徴とその関係性について見てみたい。ちなみに各類型の名称に付いているローマ数字の番号は、同じく分散分析で有意であった最高経営者の平均年齢の順序になっている(表3)。これは韓国の企業家類型が歴史的な価値観の変化を反映しており、最高経営者の年齢が企業家類型の一つの特徴を示していると考えたためである。なお以下では断りのない限り、各経営要因、組織要因は7段階のSD法で測定されている。

まず、企業家の平均年齢が最も高い「I：長期調和型」を見てみると、この類型に属する企業家は人間共同体主義であり、集団志向で、リーダーシップは率先垂範的である。ここで、集団志向というのは、私的な要因より公的な要因、つまり国家を重視し社会的価値を優先することである。こ

表3 企業家類型と各グループの平均年齢

I : 長期調和型	II : 伝統重視型	III : 溫故知新型	IV : 管理優先型	V : 短期合理型
平均年齢	56.25歳	55.68歳	54.05歳	53.58歳

の類型の特徴としては「R&D 及び技術革新について強調している（全体平均6.34に対して類型Iの平均は6.69）」、「製品及び生産分野の変化が速い（全体5.38／I : 5.78）」、「経営成果のうち競争的地位の成果を重視している（全体5.85／I : 6.22）」といった点が挙げられる。

企業家の年齢が次いで高い「II : 伝統重視型」を見てみると、これは人間共同体主義で、集団志向であるが、リーダーシップは権威的である企業家の類型である。ここで権威的というのは、伝統的社会システムから形成された学縁及び地縁を重視する傾向であり、前述の韓国固有のカムトウ志向の意識で表現される権力志向性を含んでいる。この類型に属する企業家の特徴は「最近新しい委員会あるいは事業単位を設立した（全体4.80／II : 5.37）」企業家が多いことである。

ここで「I : 長期調和型」と「II : 伝統重視型」において違いが見られた他の経営要因に関する設問について見てみると、「I : 長期調和型」は「過去5年間の間に新製品を開発したことがある（類型Iの平均6.19に対して類型IIの平均は5.37）」、「従業員の革新的アイディアを受容する（I : 6.16／II : 5.11）」、「競争相手の革新に対して素早く対応している（I : 5.97／II : 5.42）」、「競争相手を先導する新製品の開発と革新を行っている（I : 5.81／II : 5.11）」、「実験的研究開発のプロジェクトに支援している（I : 5.41／II : 4.63）」、「過去5年間のキャッシュフローの成果に満足している（I : 5.75／II : 4.68）」とする点で5グループの中で最も高い回答を得ているのに対して、「II : 伝統重視型」はそれぞれにおいて最低のポイントとなっている。すなわち経営システムにおいてはどちらのグループも前近代的要因としての人間共同体主義を守りながらも、「I : 長期調和型」はリーダーシップの面で率先垂範した近代的な先導を行っている企業家のグループなのである。

また組織についての設問においては「I : 長期調和型」の方が「消費者の意見を定期的に聞いている（I : 5.72／II : 4.68）」、「水平的コミュニケーションが活発（I : 5.50／II : 4.74）」、「水平的コミュニケーションがオープン（I : 5.75／II : 4.68）」、「組織が計画的（I : 5.41／II : 4.11）」、「組織が能動的（I : 5.59／II : 4.26）」であり、「製品及びサービスの技術が安定（I : 5.25／II : 4.32）」し、「製品及びサービスが消費者の購買性向を満足させている（I : 5.44／II : 4.58）」傾向が最も強く、これに対して「II : 伝統重視型」ではそれぞれ最も弱かった。こうした点から「I : 長期調和型」と「II : 伝統重視型」を既存の組織文化類型に対応してみると、「I : 長期調和型」は合意型 Consensual 文化に、「II : 伝統重視型」は階層型 Hierarchical 文化に対応しているといえよう。

37) Quinn et al. [1985]

「III：温故知新型」に属する企業家の平均年齢はサンプルの全体平均の54.11歳に比較的近い54.05歳であり、各次元を見ると人間共同体主義であり個人志向で、リーダーシップは率先垂範的である。ここで人間共同体主義は、大義名分を重視し、尊敬・信頼などの社会的要因を重視する、最も韓国的特点といえる人間性を大事にするという次元である。また家族、所属団体（会社）の利益を重視する傾向である個人志向であるが、前近代社会で通用した権威的で学縁・地縁を重視した旧タイプのリーダーシップではなく、組織構成員の能力・経験を重視し最高経営者が率先垂範するという、現代的なリーダーシップで組織構成員を先導する企業家のグループである。

この「III：温故知新型」を特徴付けている他の経営要因に関する設問を見ると、「自分の能力によって成功したと思う（全体平均4.93に対して類型IIIの平均は5.36）」、「海外市場の開拓及び国際化を推進している（全体5.60／III：5.91）」については5グループ内の最高点であり、「実験的研究開発のプロジェクトに支援している（全体5.12／III：5.41）」も類型Iと同点で高い水準になっている。また組織についての設問を見てみると、「製品ラインに同一系統の技術を適用している（全体4.72／III：5.11）」、「製品市場が縮小されている（全体4.28／III：4.66）」という状況におかれていることがわかる。

最後に、相対的に若い企業家が属する「IV：管理優先型」と最も若い「V：短期合理型」について検討してみることにする。まず「IV：管理優先型」は、合理主義で個人志向ではあるがリーダーシップは権威的である。ここで合理主義というのは主として社会的要因より利益など経済的要因を重視する、新古典派的なモノの考え方の事を意味する。このグループを特徴付けるのは、「異なる事業分野にも新規参入（全体平均4.66に対して類型IVの平均は5.04）」しており、「競争企業の革新について素早く対応できていない（全体5.64／IV：5.42）」、「新しい技術の導入及び事業アイディアを積極的には支援していない（全体5.68／IV：5.27）」、「競争的地位を経営成果として重視しない（全体5.85／IV：5.38）」が、「組織は積極的（全体4.70／IV：5.04）」で、「組織は革新的（全体4.68／IV：5.15）」と認識している点である。

続いて「V：短期合理型」は、合理主義で個人志向でありリーダーシップは率先垂範的である。つまり、「IV：管理優先型」と「V：短期合理型」は、どちらもアメリカ的な合理主義であることは一致しているが、リーダーシップのスタイルが古いのか、それとも新しいのかという点が異なっているのである。この「V：短期合理型」を特徴付いているのは「製品及び生産分野の変化が遅い（全体平均5.38に対して類型Vの平均は5.14）」、「海外市場の開拓及び国際化に対応していない（全体5.60／V：4.86）」、そして「競争企業の分析を定期的にはしていない（全体5.28／V：4.93）」、「組織が人間志向的でない（全体5.31／V：4.96）」と認識しているという点である。

「IV：管理優先型」と「V：短期合理型」において大きな差が見られた他の経営要因に関する設問は、「IV：管理優先型」に対して「V：短期合理型」は「新しい委員会あるいは事業単位を設立しない（類型IVの平均5.19に対して類型Vの平均は4.04）」、また「類似性を持った戦略、顧客の形態、

価格を適用していない（IV：5.08／V：4.25）」点である。このような結果から考えられることは、「V：短期合理型」の企業家は企業内における支援というよりも、情報処理過程がより外部志向的なのではないかということである。ちなみに「IV：管理優先型」と「V：短期合理型」を前述の組織文化類型に対応させてみると、「IV：管理優先型」は、論理的判断及び方向設定などの個人的な情報処理過程を、能率や生産性、利益などの成果の手段であると見なす合理型 Rational 文化に対応できるであろう。そして「V：短期合理型」は外部志向－内部志向次元において外部志向が強く、自立性－統制次元では自立性が高い開発型 Developmental 文化であると見なすことができよう。

### 6-3 実証分析のまとめ

以上の結果を先行研究に対応させて総合的に見てみると、「I：長期調和型」は既存研究の「日本型」ないし「対人関係重視型」に対応する企業家類型であると考えられる。次いで「II：伝統重視型」は歴史的に意味付けられた「韓国軍隊型」ないし「夜前司令官型」に対応できる。また「V：短期合理型」は「米国型」あるいは「Can Do Spirit 型」と対応できよう。そして「IV：管理優先型」は韓国の伝統的タイプである「II：伝統重視型」であった企業家が、IMF ショック以後の経営の合理化に対応するために「V：短期合理型」に向かって変化してゆく途中の姿であるように思われる。

「旧きを訪ねて新しきを知る」という意味を持った「III：温故知新型」は、新たな形態の韓国的企业家、すなわち「新両班」タイプであるといえる。つまり時代に適合する新儒教の倫理観を基層的、内面的な精神基盤とする一方、表層的、外面向け行動基準は時代の変化に伴って新たな形態を創り出すという、いわゆるリニューアルされた両班精神であろう。これは従来から存在した集団志向的な「I：長期調和型」の「日本型」でもなければ、最も韓国的な企業家であり民族性が強いとされる「II：伝統重視型」の「韓国軍隊型」でもなく、また若い企業家が目指している「V：短期合理型」の「米国型」とも異なっているのである。

以上考察してきたように、従来の研究による類型に比べると、現代韓国における企業家の持つ価値観は、より多様化しつつあることがわかる。特に「III：温故知新型」は、新たな形態の韓国企業家の類型であるといえる。IMF 危機等に対応するために経営合理化や近代化が進められる中で、韓国企業家の価値観もまた大きく変わりつつあるのであろう。しかしながら、多くの韓国企業家はあくまで自国の固有文化から形成された価値観を基層的、内面的な精神基盤とし、いつの時代でも新たな韓国独自の経営形態を創り出している。それはほかならぬ、韓国固有の知的遺産である両班精神に裏付けられたものであろう。

## 7. 結語——要約に代えて

本論文の目的は、現代韓国企業家精神の原動力である「両班精神」という視点から企業家を類型化し、経営者の価値観の多様性や変化の方向性を把握することであった。そこで韓国人の基層文化である両班精神の分析から作成された設問を用いて、現代韓国企業家の価値観の変化について初めての実証分析を行った。

その結果、韓国企業家精神の分類軸として「合理主義－人間共同体主義」、「集団志向－個人志向」、「権威的－率先垂範的」の3つの次元が存在することが確認された。これらは大きく考えると、企業家の人生観、組織観、リーダーシップ観の3つを表していると考えられよう。そしてこの3つの次元を用いて類型化を行ってみると、韓国企業家を5つのグループに分類することができた。それは「I：長期調和型」、「II：伝統重視型」、「III：温故知新型」、「IV：管理優先型」、「V：短期合理型」である。

ここで「III：温故知新型」は新たな形態であり、ある意味で理想的な「新両班」のタイプであった。両班精神は、朝鮮前期には上級支配身分階層である両班の特権階級意識であったと考えられるが、両班制度が浸透するにつれて、その本質は特権階級の果たすべき義務や誇りなどを意識する、眞のリーダーたる精神となって新しい経済やマーケットを創造してゆく基準になったと考えられる。この「III：温故知新型」を中心として、集団志向の「日本型」的な「I：長期調和型」、「韓国軍隊型」的な「II：伝統重視型」と、合理主義の「米国型」的な「V：短期合理型」、「米国型」へ向かっての移行形態と考えられる「IV：管理優先型」の5つに類型化することができた。

このように韓国企業家は従来のタイプに比べて、価値観が多様化しつつあることがわかる。IMF危機等の歴史的環境変化による企業家の価値観の変化が、その原因として特に大きいであろう。すなわち激しい経営環境の変化に対応して経営合理化や近代化が進められる中で、韓国企業家の持つ広義の価値観も変わりつつあるのである。

以上のように本論文では韓国企業家精神を構成する次元を確認し、両班精神という視点からの韓国企業家の類型化を試みたが、その実証のレベルは必ずしも十分であるとは言えない。また本来であれば、歴史的、社会的な背景を含めたより深いサーベイと、より高度な理論構築、更なる大数観察調査が必要である。しかし両班精神を原動力として韓国企業家精神の類型化を初めて試みたという点だけでも、本論文は十分に価値のあるものであるといえよう。

グローバル化の進展と ICT: Information and Communication Technology 革命の中で、異文化間における企業活動の相互依存関係は今後一層拡大してゆくであろう。このような流れの中で、自国の固有文化から形成された企業家の基層的な価値観と経営システム全体としての変化との関係を究明してゆくことは、今後とも最も重要な課題の一つであり、そうした意味において本論文は一層

意義を深めると考えられる。我々は本論文をあくまでも研究の方向性を示す一つの指針として位置づけ、今後の更なる研究、分析を通じて、韓国企業家精神の全体像に迫ってゆきたいと考えている。

### 参考文献

#### 〈日本語〉

- 青木昌彦（1997）『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社。
- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- アダムス、J. D. 編著、北矢行男訳（1990）『リーダーシップの研究』TBS ブリタニカ。
- 石田英夫（1979）『国際経営の人間問題』慶應通信。
- 植竹晃久（2002）「企業観の変容と企業システム再構築の視点（2）——新たな組織原理の台頭と制度変革をめぐって——」『三田商学研究』第45巻5号、慶應義塾大学商学会。
- 植竹晃久、佐藤 和、崔銀順（2003）「韓国企業家精神に関する調査研究」『三田商学研究』第46巻5号、慶應義塾大学商学会。
- 梅澤 正（2003）『組織文化 経営文化 企业文化』同文館出版。
- 梅澤 正、上野征洋編（1995）『企业文化論を学ぶ人のために』世界思想社。
- 岡本大輔（1998）『韓国の財閥企業グループ——その特徴と経済危機下におけるマネジメント——』『三田商学研究』第41巻第5号、慶應義塾大学商学会。
- 小倉紀蔵（1998）『韓国は一個の哲学である』講談社。
- カーズナー、I. 著、田島義博監訳（1985）『競争と企業家精神——ベンチャーの経済理論』千倉書房。
- ガードナー、J. W. 著、加藤幹雄訳（1993）『リーダーシップの本質』ダイヤモンド社。
- 加地伸行（1990）『儒教とは何か』中公新書。
- 金日坤（1992）『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館。
- 金日坤（1987）『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版会。
- 河野豊弘、S. R. クレグ著、吉村典久監訳（2002）『日本の経営の変革』有斐閣。
- 河野豊弘、S. R. クレグ著、吉村典久他訳（1999）『経営戦略と企业文化』白桃書房。
- コッター、J. P. 著、黒田由紀子監訳（2000）『リーダーシップ論』ダイヤモンド社。
- 佐藤 和（1992）『戦略的情報システム試論——組織文化に応じた情報システムの構築——』慶應義塾大学商学研究科、修士論文。
- 佐藤 和（1998）「文化移転における『ハイブリッド・モデル』——文化の受容と発展に関する諸学説への位置づけ——」『三田商学研究』第40巻第6号、慶應義塾大学商学会。
- 清水龍瑠（1982）『企業家精神と管理者精神』『三田商学研究』25巻1号、慶應義塾大学商学会。
- シェンペーター、J. 著、塩野谷祐一他訳（1977）『経済発展の理論』岩波文庫。
- 十川廣國（1997）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國（1991）『企業家精神と経営戦略』森山書店。
- 谷口和弘（2003）「中国型シリコンバレーとクラスター間学習：比較クラスター研究序説」『アジア経営研究』第9号、アジア経営学会。
- チャンドラー、A. 著、安部悦生他訳（1993）『スケール・アンド・スコープ——経営力発展の国際比較——』有斐閣。
- 崔銀順（2003）「韓国企業家精神に関する一考察——両班精神の視角から——」『アジア経営研究』第9号、アジア経営学会。
- 崔銀順（2003）「韓国企業家精神と両班精神との関係」『企業・経済研究への諸アプローチ』慶應義塾大学

商学研究科。

- トリアンディス、H. C. 著、神山貴弥、藤原武弘編訳（2002）『個人主義と集団主義』北大路書房。
- 中村 元（1993）『合理主義』青土社。
- 日本経済新聞社編著（2003）『世界経営者会議：危機に勝つリーダーシップ』日本経済新聞社。
- 根本 孝、ティレフォーシュ吉本容子（1994）『国際経営と企業文化』学文社。
- ハイフェッツ、R. A. 著、幸田シャーミン訳（1996）『リーダーシップとは何か』産能大学出版部。
- 間 宏（1971）『日本の経営——集団主義の功罪——』日本経済新聞社。
- 浜口恵俊編著（1961）『集団主義：日本らしさの原点』『現代エスプリ』No.160、至文堂。
- 本多正久、島田一明共著（1977）『経営のための多変量解析法』産業能率短期大学出版部。
- 藤森三男、榎原貞雄、佐藤 和（1997）『ハイブリッド・キャピタリズム』慶應義塾大学出版会。
- 朴正基（2003）『アジアのリーダーシップ』文芸社。
- 三隅二不二編著（1994）『リーダーシップの行動科学』朝倉書店。
- 宮嶋博史（1995）『両（ヤンバン）班——李朝社会の特権階級——』中公新書。
- 村山元英（1975）『国際経営比較論——国際経営学研究の基礎——』泉文堂版。
- 柳井晴夫（1994）『多変量データ解析法』朝倉書店。

〈英語〉

- Bass, B. M. (1991) *Handbook of Leadership: Theory, Research, Managerial Applications*. 3rd ed., New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision," *Organization Dynamics*, 18, Winter.
- Braden, P. L. (1977) *Technological Entrepreneurship*, University of Michigan.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organization*, London: SAGE.
- Cartwright, D. & Zander, A. eds. (1960) *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd ed., Evanston Ill.: Row Peterson.
- Dunkelberg, W. C. & Cooper, A. C. (1982) "Entrepreneurial Typologies: An Empirical Study," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp.1-15.
- Dornesetz, H. (1983) "The Neglect of the Entrepreneur," in Romen, J. ed. *Entrepreneurship*, Lexington: Lexington Books.
- House, R. J. (1971) "A Pass-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-338.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of Leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A & Harris, E. F. (1962) "Patterns of Leadership Behavior: Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, 15, pp.43-56.
- Lafuente, A. & Saisas, V. (1989) "Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms," *Strategic Management Journal*, 10, pp.17-30.
- Lewin, K. (1939) "Experiments in Social Space," *Harvard Educational Review*, 921-32.
- Leibenstein, H. (1978) *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, New York: Oxford University Press.
- MacMillan, I. C., Block, Z. & Narashima, P. N. S. (1986) "Corporate Venturing: Alternative. Obstacles Encountered and Experience Effect," *Journal of Business Venturing*, 1(2), pp.177-192.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985) "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in Frost, P. et al. eds., *Organizational Culture*, Beverly Hills, Cal.: SAGE, pp.315-334.

- Romen, J. (1982) *Entrepreneurship*, Lexington: Lexington Books.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Homewood, Irwin.
- Smith, N. R. (1967) *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*, Michigan State University.
- Schollhammer, H. (1982) "Internal Corporate Entrepreneurship," *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp.209-223.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995) "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, pp.43-58.

#### 〈韓国語〉

- 韓国能率協会 (2003) 『韓国の経営者』 韓国能率協会。
- 金泰吉 (2001) 『儒教的伝統と現代社会』 哲学と現実社。
- キム・ウテエル、キム・ザイチュ外編著『現代統計學』 英知文化社。
- キム・ナンヒョン、リ・ジュホ (1997) 「組織の文化類型、最高経営者のリーダーシップ類型及び行動成果に関する実証研究」『人事・組織研究』 第5巻1号、韓国人事組織学会。
- クム・ジャンテ (2003) 『現代韓国儒教と伝統』 ソウル大学出版部。
- 権五鳳 (1996) 『李退渙の実行儒学』 学士院。
- 黄明水 (1993) 『韓国企業経営の歴史的性格』 シンヤン社。
- 慎侑根 (1996) 『韓国企業の成功と失敗』 大韓商工会議所。
- 慎侑根 (1993) 『韓国の経営』 博英社。
- 宋俊浩 (1987) 『朝鮮社会史研究』 一潮閣。
- ソ・キョンヨ (2003) 『韓国儒教知性論』 成均館大学出版部。
- ジ・スンソン、キム・ジュンヒョン (2000) 『近代社会変動と両班』 亜世亞文化社。
- ジョン・ウンシル (1999) 『リーダーシップ類型と組織的支援がチーム効果に与える影響』 ソカン大学経営学科、修士論文。
- 崔根徳外他著 (2000) 『儒教思想』 成均館大学出版部。
- 李健泳 (1994) 「企業経営と社会文化構造の日韓比較」『岐路にたつ韓国企業経営』 名古屋大学出版部。
- 李成茂 (1979) 『朝鮮初期の両班研究』 ソウル大学、博士論文。
- 李學鐘 (2001) 『韓国企業の文化的特性と新企業文化の開発』 博英社。
- リ・ケコン (1997) 「変形的リーダーシップと取引的リーダーシップが部下のエンパワーメントに与える影響」 ソカン大学経営学科、修士論文。
- リ・ゼヨル (2000) 「企業構造と変化——財閥組織を中心に——」『韓国社会』 韓国社会研究所。
- ハク・ヒンジュン (2002) 『韓国の企業倫理——理論と現実——』 博英社。
- 朴敏生 (1993) 『韓国企业文化の開発に関する研究』 東亜大学、博士論文。
- 邊虎杰 (1995) 『朝鮮時代家族主義倫理観と教育に関する研究』 建国大學、博士論文。
- 毎日経済新聞社編 (2002) 『上場・コスダック企業分析』 每日経済新聞社。
- ヤン・チャンサム (1993) 『韓国の経営思想』 養軒閣。