

中国企業組織の「三要素せめぎあい構造」とその背景

高久保 豊（日本大学）

・ 本稿の目的と問題意識

近年、中国経済の急成長に伴い、中国はもちろん、日本をはじめとする各国において中国企業に関する関心が高まり、これに対する経営学的な研究が盛んになってきた。ところが、その意義と方法についてこれまで十分に議論が尽くされてこなかった感がある¹⁾。

わが国の伝統的な中国学の流れを汲む研究者たちは、中国語文献を丹念に読み、中国人研究者との交流と意見交換を重ね、国有企業改革論をはじめとする膨大な研究業績を積み上げてきた。他方、欧米の経営学を基礎としてきた研究者たちは、これまで中国における経営実践を一般経営学に対する新たな理論的地平を与える内実を持ちえぬものとして軽視してきた傾向があった。しかし、近年、中国での実態調査が流行するようになり、現地取材レポートが数多く発表されるようになった。こうして広範な分野から中国企業に対する関心が集まるようになり、中国経営研究への参入が活発化してきたのである。

ここで一つ懸念されるのは、学術研究であるか否かを問わず、若干の中国レポートのなかには、その速さと数を競うあまり、中国の国情に対する理解や語学的な検討が不足しているものが見られることである²⁾。このような状況において必要なことは、非常に大きな研究対象である中国の企業・経営というものに対する見取り図を作成することではないだろうか。すなわち、中国経営研究の学術的な位置づけを一度相対化し、これを学問としてどのように捉えたらよいのか、そしてその理論的土台をどこに求めたらよいのか、ということを検討してみることでありと考える。

もちろん、ここでこのように大きな問題を取り上げるのは至難のわざである。そこで、こうした問題意識を背景としながらも、本稿においてはその目的を、中国における経営体の組織原理のあり方をめぐって若干の素描を行うとともに、これをもって今後の中国経営研究を発展させるための一つの手掛かりにする、という点のみに絞ることにしたい。

・ 問題の背景 ～ 中国経営研究の充実を求めて ～

1. わが国の中国経営研究をめぐる二つの潮流

上述のような問題提起の背景を説明するために、まず、中国を個別地域研究の対象として捉えようとする伝統的な研究を「中国研究」と呼び、これに対して、主に欧米の経営学を基礎として発展してきた研究を「経営研究」と表現することにしたい。

この二つの潮流はもともと、わが国において各々別個の学問として独自の発展を遂げてきた。そのため、中国の企業・経営を研究対象として扱うさいに、と の研究者グループ同士が互いに対話を行うことはこれまで少なかった感がある。前者は「中国研究」から出発し、後者は「経営研究」から出発している。こうした背景の違いに加えて、両者ともすでに学問として一定の基盤を有しているため、中国の企業・経営という同一の研究対象を扱うさいに各々自らの学問的基盤に沿った議論を展開してきたものと推察される。ある意味でこれは自然な流れでもあろう。

わが国で「中国研究」と「経営研究」との対話があまり活発でなかったもう一つの背景として、中国での中国経営研究の事情を挙げることができる。

1970年代以前の中国において市場経済を前提とする経営学が取り入れられることはあまりなく、計画経済による企業運営と管理方式が採られてきた。改革・開放政策が始まってから企業に対する指令的要素が後退し、企業側のもつべき経営的機能の重要性が顕在化してきた。こうしたなか、中国でも社会主義経営とは異なる欧米流の経営学が導入されるようになる。90年代に入ると、＜管理学＞と題するテキストや中国の特色ある企業管理に関する書物が見られるようになった。今日では北京などの大型書店のフロアいっばいに経営関連の本が広がっており、一種「経営学ブーム」の感さえ呈しているといえるだろう。

では、こうした動きと並行して、現在中国で経営学に関する研究業績がどれほど出されており、かかる領域の学会がいかなる活動を展開しているのか、という点で見ると、今後の発展がさらに期待される段階にあるといえることができるであろう。つまり、中国においては欧米流の「経営研究」を導入した歴史が浅く、たしかに今日その勢いが高まりつつあるものの、中国経営研究を独自の学術領域として確立していこうとする機運が本格的に盛り上がるのは今後のことであろう、と予想されるのである。

いずれにせよ、中国経営研究が「中国研究」や「経営研究」に対する新しい知見を提示しうる存在としてどのような学問的独自性を有しているのか。このことは、少なくともわが国の学術界において、一度は整理しておくことが必要となるであろう。そ

のなかでたとえば、中国の＜管理学＞は日本の経営学と同じなのか異なるのか。また、ドイツ経営経済学やアメリカ近代管理論などに相当するような、あるいは「日本的経営システム」の議論に相当するような学問が、「中国経営学」という形をとってどこまで成立しつつあるのか。こうした事柄を総合的に振り返り、展望することは、今後の中国経営研究の理論的土台を求めるうえで、非常に重要な意義を持つものと考えられるのである。

2. 経営における「中国の特色」はどこへ行くのか

ところで、本稿冒頭で述べたような今日わが国における中国経営研究の隆盛は、世界でも注目されるべき現象であるといえるだろう。わが国の「中国研究」を代表する一成果である『中国経営管理研究』（中国経営管理学会発行）を調べると、そこに掲載された多岐にわたる水準の高い研究業績を見出すことができる。他方で、「経営研究」を主とする諸学会（日本経営学会など）の報告を調べてみると、中国企業に関する研究が近年増加していることがわかる。「経営研究」の領域で中国を扱うものといえば、これまで国際経営論の延長線にある諸研究や、多国籍企業の中国展開などの視点に基づく研究が多かったが、最近では中国独自の国情を考慮に入れた研究業績も増えていることが読み取れる³⁾。

こうした状況のなかで、中国がWTOに加盟し「全球経済の一体化と企業競争力の強化」などの掛け声が聞かれるようになり、これに呼応するかのように中国の大学においてMBA課程など米国経営学を輸入する傾向が強まっている。このような理論と実践の流れのなかで中国の企業・経営のあり方を考えるとき、これを単にグローバル化として捉えればそれで十分なのであろうか。私の問題提起の根本はこの点にある。言い換えれば、「今後の中国経営研究は、米国的グローバル経営論の一部門としてこれを理解すれば十分なのであろうか」という問題意識に連なってくるのである。

中国の企業・経営において、そもそも「中国のよき価値観」なるものは存在しえないのであろうか。今後の中国経営研究においては、そのような文化的・精神的要素を切り離して分析することこそが重要なのであろうか。私の狭い見方によれば、中国には中国なりの事情があり、これを一般理論との関連で吟味することが、今日中国企業における経営の諸問題によりよく答えるための一つの道なのではなからうか、と思うのである。そして、中国の特殊事情ないし特色を抽出するために、中国における経営現象を経営学一般の土俵に乗るような形で整理しなおし、その一般的性格と個別的性格との区別と関連を見分けうるような分析枠組を考案する必要があるのではないかと考えるに至ったのである⁴⁾。

それでは、このような分析枠組を具体的にどのように構築し、どのように表現したらよいのであろうか。本稿でその体系を明示することは不可能である。そこで、ここでは議論のきっかけとして、中国における経営体の組織原理に着目し、その特殊性を素描することを通じて、今後の中国経営研究を発展させるための手掛かりにしていきたい。

より具体的には、現在中国に存在する多様な所有制形態の企業について、これらの組織原理を包括的に表現するための「三要素せめぎあい構造」という枠組を提示してみたい⁵⁾。この枠組は、中国企業の組織目標と従業員の欲求との間で特徴的に見られるコンフリクトの状況を表現しようとするものである。組織内コンフリクトの問題は企業一般において普遍的に見出すことのできる事柄である。しかし、中国企業におけるそれには一定の社会的・文化的な要因を反映した共通面があると考えられる。つまり、ここにおいて経営現象の一般的性格と今日中国企業に特有な性格との間の区別と関連の一端を見出すことができるのではないかと考えるのである。本稿ではその初步的な描写を試みることにしたい。

・ 中国企業組織の「三要素せめぎあい構造」とは何か

1. なぜ三要素の「せめぎあい」に着目するのか

では、なぜ中国企業組織の「三要素せめぎあい構造」という枠組を提示しようとするのか。また、あるものへの「移行」でもなく、「共存」でもなく、「せめぎあい」と表現するのはなぜなのか。このことに対する説明が必要となるであろう。

まず、「移行」という表現をとらないのは、ソ連型社会主義モデルから米国型資本主義モデルへという捉え方に異議を唱えるからである。むしろ、そのような側面もあるが、「移行」という表現をとってしまうと、体制移行論が強調されてしまうきらいがある。とはいえ、ソ連型社会主義と米国型資本主義の「共存」と表現するのもさらに難がある。ソ連モデルは解体されつつあるからだ。たしかに理念としての「ともに豊かになる」という考え方は残っているが、これをソ連型社会主義の継承というには失われた部分が多すぎる。

すなわち、今日中国企業のあり方を規定するさい、これを伝統的な社会主義と資本主義との対立関係だけで捉えるのは困難であり、それ以外の何かがあると考えざるをえないのである。ここにおいて伝統中国という視点が想起されるのである。

では、伝統中国という視点はどのように説明されるのであろうか。これは、ある面では儒教的な家族主義を含むものであり、ある面では社会主義的な共同体思想を含む

ものである。その詳細は後述するが、ここで指摘しておきたいのは、今日中国企業の存立状況を観察すると、一面では体制移行的な現象を呈しつつも、そこに介在する伝統中国的な価値観をも見落とすことができないのではないか、という点である。しかも、そのような価値観の絡み合いについて、これを「移行」でもなく、「共存」でもなく、相互に矛盾しながら並存し発展していく「せめぎあい」という言葉で表現するのは、この運動を構成する諸要素がそれなりの存立根拠を有していると考えられるからである。

であるならば、ここでいう諸要素とは何かを説明しなければならない。本稿ではこれらを「ユートピア動機」、「現実志向の動機」、「進取改革の動機」という3つの動機として抽出したいと考える。すなわち、これら3つの動機がせめぎあう状況として、今日中国企業の組織原理の一般的性格と個別的性格を描いてみたいわけである。そのさい、なぜこれら3つの動機が「三要素」と見なされるのであろうか。そして、これら3つの動機が「せめぎあい」に耐えるだけの存立根拠をどこに見出すことができるのであろうか。

以下においては、中国企業の組織原理を説明するための「三要素せめぎあい構造」の構成要素として措定した「ユートピア動機」、「現実志向の動機」、「進取改革の動機」の内容とその含意、ならびにこのように捉える意味とその有効性について検討したい。

2. 三要素としての3つの動機 ～その具体的内容と含意～

(1) 「ユートピア動機」

はじめに、「ユートピア動機」は、「人々の生存は均等に成就されるべきである」という発想を根底とする動機、と記述することができる⁶⁾。古くは『礼記』における天下為公、清末においては康有為の大同思想、また現代ではマルクス主義に基づく社会主義的な経済運営、さらには社会主義市場経済の最終目的である「ともに豊かになる」という理念などに、その具体的な流れを見出すことができるであろう。

現代中国企業研究の伝統的な流れを辿るならば、その中心は国营企業の経営管理、さらには国有企業の改革論に置かれてきたといえよう。社会主義体制の下で、経営体において社会主義の理想を追求すべき企業原則が貫かれることは、まったく自然なことであったはずである。しかしながら、その源流は社会主義思想そのものではなく、何千年も以前に遡ることができるのではなかろうか、という仮説が一番目の要素たる「ユートピア動機」を設定した根拠となっている。

この「ユートピア動機」は、社会主義計画経済期の国营工場における単位主義を説明することでその骨格を描くことが可能であろう。そして、改革・開放政策が始まっ

て以降、とくに社会主義市場経済を目指そうとする今日では、この動機はかえって企業内において後退を余儀なくされているものと推察される。

すなわち、いわゆる単位制度（A0）が、改革・開放政策による経済体制改革（A1）を経て、株式制導入や企業統治構造の再編などを柱とする近代的企業制度（A2）へと変化していく過程のなかで、たとえ『中華人民共和国全民所有制工業企業法』第9条の「国家は従業員の主人公としての地位を保障し、従業員の合法的権益は法律の保護を受ける」という規定があるにしても、「大がまの飯を食べる」方式による従業員の企業に対する依存体質（ならびに企業の国家に対する依存体質）を残すことは、今日成立しがたいものとなりつつある。

これを言い換えれば、改革・開放政策以前の中国企業において描かれていた理想としての「ユートピア動機」は、世界経済の連動の度合が増すにつれて次第に後退を余儀なくされている、と表現することができるであろう。

それでは、「ユートピア動機」が後退したあとには、単にカオスの世界が生じるだけなのであろうか。ここにおいて我々は、中国企業の組織原理を規定する他のベクトルとして、「現実志向の動機」と「進取改革の動機」を見出すことができるのである。

（2）「現実志向の動機」

第二に挙げる「現実志向の動機」とは、自分にとって十分な利益をもたらさない外部環境に直面したさい、これに対して現実主義的な行動をとろうとする動機を指している。この動機については、二つのレベルについて語ることができる。一つ目は、ある企業内の各種政策や管理に対抗する手段として従業員がとろうとする行動のレベルであり、二つ目は、国家や世界経済に対して企業や経営者がとろうとする行動のレベルである。とくにこの用語がよく当てはまるのは、自分の起こした行動が結果として内外システムにどのような事態をもたらすのかをあまり考慮に入れないような場面である。

具体例として、たとえばある企業で内部規則を侵食するほどに個人的な＜関係＞が強いという状況が想定できよう⁷⁾。日系の中国企業において「公式組織がインフォーマルな＜関係＞によって侵食される」という指摘があるのは、これの一例である。つまり、ここでの従業員の行動は「現実志向の動機」によって動かされている、と説明されるのである。

こうした従業員の現実主義的な行動に対する企業の処方箋として、「公式組織が機能するように対処すればよい」という解答がある⁸⁾。すなわち、このような状況に直面した経営者は、「大がまの飯を食べる」方式の体制が成り立たないことを従業員と一緒に確認し、従業員個々人の業績に合致した報酬が得られるような明確なルールを作る

のがよい、という処方箋がこれである。そして、公式の命令に背いた従業員に対しては罰則を適用し、業績を挙げた従業員には報奨を与えるのがよい、という管理方法が提唱されるのである⁹⁾。

この事例を「ユートピア動機」と「現実志向の動機」との関連で説明すれば次のようになる。まず、従業員からみれば、所属企業は外資系企業というユートピアであることが期待される。なぜなら、国有企業よりも高い給料が与えられると期待されるからである。ところが実際には、給料もさほど多くないし、業務内容もきつい。であるならば、公式組織によって下される命令に従うよりも、自分の世界を中心とした<関係>に基づく行動をとったほうが得策である、となる。このようにして「現実志向の動機」が具体化されるわけである。

これに対して、経営者側は公式の権威に基づく秩序を回復しなければならない。あるいは、従業員に納得されるような新秩序を企業内に創造しなければならない。そこで、現実に経営者側が導入してきたのは、米国式管理法と中国流リーダーシップを止揚したような「外儒内法」的解決策なのであった¹⁰⁾。すなわち、これは新しいルール of 創造であり、「進取改革の動機」にも通じる行動である（「進取改革の動機」については(3)で述べる）。

人々はユートピアと現実との狭間にあって永遠に翻弄され続けるのだろうか。いな、必ずしもそうとは限らない。歴史は悲観的に繰り返されるばかりではないのである。すなわち、この日系中国企業における経営の要諦は、新しい合理的ルールの創造を通じた社内秩序の回復にあったのである。こうした新たな「理想状態」を定義し直すことによって、公式組織の権威が回復し、問題の解決が図られるのである。

注意すべきは、ある組織の構成員が「現実志向の動機」を強く抱くとき、その背景として、その構成員が組織の機能不全ないしは崩壊を意識していることが推測される点である。また、こうした行動は往々にして一種の関係主義を含んだ自分中心主義との関連で語られがちである点に注目したい¹¹⁾。

さらに、「現実志向の動機」は、組織における従業員の行動というレベルだけでなく、企業レベルの行動についても見ることができる。たとえば、家族経営型の民营企业の存在を例として挙げることができるだろう。

家族経営型の民营企业は、「公有制を主とする」という国家の伝統的な方針に対抗する勢力であると見ることができる。これらの民营企业を公有制タイプの企業と比較すると、とりわけその創立期における意思決定の場面において、企業家ないし経営者の<関係>が重要な役割を果たしていることがわかる。この下における企業の運営方式は、ときに社会主義の理想云々とかけ離れざるをえないだろう。こうした企業群がそ

の存在の社会的意義を自覚することなく、ただ利潤極大化目標に向かって邁進することもありえるだろう¹²⁾。

このように見てくると、「現実志向の動機」とは、ある種のユートピア世界の形成を現実的なものと見なさず、自己を中心としたネットワーク世界の形成などを通じて、とにかく自分たちが生き残ることを最重要と考える発想をいう、と表現することもできよう。

(3)「進取改革の動機」

三番目の「進取改革の動機」とは、企業の構成員が、経営管理や技術などに関する先進的な考え方や技法を採り入れて、経済合理性を追求しようとする動機である。計画経済との対比でいうと、現実的には市場経済の下における企業行動とより深い関連を持つものとなっている。これを一種の技術進歩と捉えるならば「イノベーション動機」と言い換えることも可能であろう。ただし、その根底において、人々の目指す目的とその実現手段との間の合理性に関する行動準則が横たわっていることに、我々は着目したいのである。

たとえば、従業員個人の業績に連動した給与体系の構築は、それによって企業業績の向上を図ろうとする動きであると捉えうるだろう。ここで企業の構成員が暗黙に受け容れる原則は、社会主義ユートピアの「大がまの飯を食べる」式の発想や自己を中心に世界を構築する<関係網>の発想を部分否定するものとならざるをえない。というのは、既存の手段を肯定してこれに依存するのでなく、新しい手段を創造することになるからである。

資本主義企業で用いられる管理手法をも含めて、経済効果のある技法を次々に導入しようとする中国企業のタイプとしては、民営企業を挙げることができるであろう。同時に、公有制タイプの企業においても、単位制度から経済体制改革を経て株式制導入や企業統治構造の再編へという流れのなかで、その組織原理に関わる内なる改革が進行しつつあると見ることができる。

前者はこれを総じて「進取改革の動機」と捉えることが可能であろう。後者も基本的には同様であるが、注意すべきことがある。表面上は「進取改革の動機」による行動に見えても、その内実はグローバル経済や国家政策という外部環境に対抗する行動であり、本質的にイノベーションの発想と関わらない場合がありえる。これは一種の「現実志向の動機」と見たほうが妥当であろう。

具体的には、たとえばある中国企業が、株主総会・取締役会・監事会をもつ会社制度を導入し、米国ないし日本のそれに倣おうとする動きを見せた場合が想定される。これは経営の構造・機能面における「世界標準」への接近を意味する動きとして解釈

することが可能であろう。しかし、現実の運用面に着目したときに、この企業がやはり米国的ないし日本的な経営行動をとろうとするであろうか。それとも、中国の国有企業において行われてきたビジネス慣習と規範に基づいた経営行動を基本的に踏襲しようとするであろうか。あるいはこれらを混合したような経営行動をとろうとするであろうか。こうしたレベルまで掘り下げて観察することが必要と考えられるのである。

J.チャイルドは、1980年代初期に行った組織研究において、「組織自身の構造や技術といったマクロ・レベルの変数はますます類似してきている一方で、人々の行動のようなミクロ・レベルの変数はその文化的同一性を保持し続ける¹³⁾」という結論を述べている。これは、二つの異なる文化に属する組織を外から見ると似ているようだが、内部の人々は異なった行動をとる、という状況を表現したものである。中国企業が表面的にグローバル化に対応した行動をとっているように見えても、この現象を文字通り「中国企業のグローバル化」と捉えてよいのかどうか、という点に注意を払う必要がある。

本稿では、ある企業システムに対して、その構成員が、システムの存続・発展に協力的であり、かつ目的・手段の合理性という面でイノベーションを図ろうとするとき、この行動を規定する要因を「進取改革の動機」と呼ぶことにしたい。そのさい、組織の構成員が当該システムの問題点を認識している必要がある。そのうえで、その構成員が組織のルールを破ることで個人的に問題を解決するのではなく、組織と良好な関係を保ったうえで発展的にこれを解決しようとする姿勢をもっている必要があるだろう。

このように定義して「現実志向の動機」と「進取改革の動機」とを比較すると、後者に基づく行動が結局自分により大きな利益をもたらすと組織の構成員に認知されるとき、その組織において「現実志向の動機」よりも「進取改革の動機」のほうが優勢を占めることが予想されるであろう。

さて、このような三要素を基本とする分析用具の設定はどのような背景に依拠しているのだろうか。また、これらが矛盾しながらも「せめぎあい」に耐えるというだけの存立根拠はどこにあるのだろうか。さらにこれらは経営組織において原理的にどのような相互関係をもっているのだろうか。以下ではこれらの問題について検討してみたい。

3. なぜこの三要素に注目するのか ~ 歴史的な特徴を手掛かりにして ~

このような三要素を設定した背景を説明するのに先立ち、我々が中国企業の経営システムを理解するさいに次のような三つの側面を見出すことができることを確認した

い。すなわち、数千年の歴史の中で培われてきた中国人の知恵、20世紀半ばから中国が採用している社会主義（とりわけ中華人民共和国の建国から改革・開放政策を開始する前までの古典的な社会主義）改革・開放政策以降の市場経済化、という歴史の中で形成されたエートスがこれである。そして現在の組織を観察するさいに、これら三つの側面が混合したものとして組織を捉えることが有効であろう、と考えられるのである。

その根拠について、の点から出発して説明を試みる。

1949年に中華人民共和国が建国され、ソ連型の社会主義経済体制が採り入れられた。農業の集団化、資本主義商工業の公私合営化や、手工業の協同経営化などを通じて、公有制への展開が企図されるなかで、高度な中央集権的管理による指令性計画経済が作られようとした¹⁴⁾。しかし、こうした急速な計画経済への移行は、現実には成功を収められなかった。そこで、1978年12月の中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議（＝11期3中全会）において、いわゆる毛沢東路線から鄧小平路線への転換、すなわち改革・開放政策への転換が決議されたのである。

かかる政策転換に伴い、農村部ならびに都市部における各種制度改革が進められた。企業経営の面では、国家に集中していた生産・販売・価格などの意思決定権を企業に委譲したり、利潤上納制を納税制に改めたり、経営請負責任制を導入したりした。90年代には、近代的企業制度の確立を目指した株式制の導入などを通じて、国有企業改革が進められた。さらに、私営企業・自営業者や外資系企業など公有制以外の所有制形態の存在も認められ、現在では経済におけるこれらの役割に大きな期待が寄せられている。言い換えれば、からへの転換が行われているのである。

こうした制度改革が総体として進行しているものの、個々の中国企業の経営実践に目を向ければ、必ずしも所期のシナリオ通りに進行していない事例も報告されている。その一例が、公式組織のシステム未整備を背景とする＜関係＞の問題である。しかし、ここで注意すべきは、このような＜関係＞の暗躍が、元を辿れば、ある意味で中国人の伝統的な世界観ならびに行動様式と密接な関連を持つ可能性があるという点である。ここにおいて、に着目する意義が生じるのである。

ところで、上記の・・・は、必ずしも「ユートピア動機」・「現実志向の動機」・「進取改革の動機」のどれかに1対1で対応しているわけではない。あえて分類すれば、「ユートピア動機」がの延長線としてのに、「現実志向の動機」がその反作用としてのないしの不完全形態に、そして「進取改革の動機」がこれらを止揚せんとする形のに対応する、と説明することが可能であろう。さらに補足すれば、「これら3つの動機が現実の企業行動において混在している」とも、また「ととが企

業の中で共存している」とも表現することが可能なのである。

では、本稿はなぜ後者のような表現をしないで、前者の3つの動機をもって説明しようとするのか。それは、とととが単線的な流れで説明できるものではなく、

の中にもの要素が、またの中にもの要素が含まれうるからである。別の表現をするなら、「社会主義計画経済が崩壊して米国型の資本主義に吸収されていく」という解釈を退け、「中国の伝統をも生かした市場経済を模索していく」という解釈をとるための仕掛けが必要だからである。ソ連型計画経済の否定が必ずしも社会主義全体の否定に結びつかないのは、社会主義の理念と伝統中国の理想が部分的に重なり合うためであり、問題の本質はむしろ、伝統中国的な理想とその実現可能性をめぐる庶民感覚とのコンフリクトのなかに資本主義の要素がどう関わってくるか、という点に見出されるものとする。そしてこの三者を近似的に代表するものとして本枠組の3つの動機が想定されるのである。

4. 三要素が前提とする組織原理をめぐって

ところで、このような捉え方は、これまでの「経営研究」の体系と整合的であるといえるのであろうか。あるいは、このような中国経営研究を通じて、これまでの「経営研究」の体系では捉えきれない何かを見出すことが可能なのであろうか。

「経営研究」の古典理論においては、組織を合理的に編成し、効率的に管理するために適用されるべき指針として管理原則 (principles of management) が想定されている¹⁵⁾。これは伝統的管理論における組織編成の原則でもある。ファヨール (H. Fayol) や、クーンツ (H. Koontz) とオドンネル (C. O. Donnell) の学説などを借用すれば、専門化の原則、統制範囲の原則、命令一元化の原則、権限と責任の原則などの形で表現されるであろう。

しかし、その後の研究から明かなように、現実にはこうした諸原則同士が相互に矛盾することが通常である¹⁶⁾。こうした管理原則を固定的に捉えすぎると、個人に対する管理の側面ばかりが強調されて、組織に参加する個人の全人格的性質を見落とすことになりかねないのである。こうした理論上の問題点を克服するべく、バーナード (C. I. Barnard) においては、組織の目標と個人の欲求との間の均衡に着目し、誘因と貢献を鍵概念とする近代組織論を開発するに至ったのである。

さらに、組織における個人の心理的側面を探究する業績が数多く積み重ねられ、こうした分析手法の発展のなかで、今日の中国企業における経営者や労働者の心理について、詳細かつ計量的に分析する業績も出されるようになってきた¹⁷⁾。

組織原理に関わるこうした理論的発展があることは承知のうえで、本稿では、中国

企業の経営者と従業員が、自分の所属する経営体に対して意識する距離感ないし求心力に着目し、「ユートピア動機」、「現実志向の動機」、「進取改革の動機」という三要素を分析用具として準備してみた。人々の組織に対する意識を3つのベクトルに収斂させ、中国企業組織のあり方をこれらベクトルの「せめぎあい」として特徴づけようとするわけである。

では、かかる素朴な3つの動機をめぐる組織原理に着目することが、なぜ中国経営研究の議論として有効でありえるのだろうか。その理由は、現実の激しい社会的変化とそれに対応する人々の意識の変化が、組織原理を媒介にして経営のあり方を規定すると考えるからである。とりわけ、中国企業が「社会主義経営から米国型資本主義経営へ」と単線的に向かうとの見方に対して、アンチテーゼとして一石を投じる必要を感じるからである。と同時に、本研究が長期的に目指すところは「中国研究」と「経営研究」の交叉領域たる中国経営研究の位置づけを明確化することにある。そのためには、最先端の研究成果を細分化されたディシプリンの中で発展させるのではなく、むしろ各領域の真髄を骨太に抉り出してそれらの接点を見出すことでこそ、解決への糸口が発見されると考えるのである。

ところで、「ユートピア動機」、「現実志向の動機」、「進取改革の動機」の「せめぎあい」という捉え方は、従来の「経営研究」体系における理論と整合的であるのだろうか。たとえば、バーナードの理論によれば、組織が成立するに当たっての条件として、伝達（コミュニケーション）、貢献意欲、共通目的が挙げられるが¹⁸⁾、本稿における3つの動機はこれらの要件とどのような関係にあるのだろうか。このことに少し触れておきたい。

「ユートピア動機」を細かく分けると、労働や意思決定のあり方などの理想状況に関する部分と、成果分配のルールや生活のあるべき姿などの理想状況に関する部分を見出すことができる。むろん、本来想定される理想郷とは、結果としての楽園を意味するものであろう。しかし、現実には、組織としてその達成を目指すよりも、むしろ組織のあり方に関する共通の了解事項のほうに重きが置かれがちである。つまり、最終的に組織が獲得する成果物の水準の高さより、むしろ過程ないし手段における公平性・平等性のほうが重視される可能性もあるわけである。

このことは、最終成果をとるか、手段の公平性をとるか、という二者のバランスをめぐる問題が顕在化する可能性を示している。本来であれば、経営側の主張は公平・平等にあり、従業員側の主張も公平・平等となるはずであり、このあり方が従業員に受容されている状態が「ユートピア動機」であるにほかならない。つまり、組織のあり方に関する共通目的と、それを受け容れようとする意欲が均衡することになる。こ

の「公平性に基づく楽園への欲求」は、最終成果物を獲得するための目的合理性と相容れない面を有するとはいえ、それは伝統中国の理想にも社会主義の理念にも横たわり、歴史において長くその存在が意識されてきたもののなのである。

これに対して、「現実志向の動機」とは、自己中心的な利益に関わる動機である。これに基づく行動が、組織の利益ないし存続・発展と矛盾しない場合もありえるし、矛盾する場合もありえる。前者の場合は、現実志向の行動がユートピア理念と部分的に一致することさえありえるだろう。問題は後者の場合である。このときは、経営側の主張する共通目的が従業員に受容されず、その貢献意欲が共通目的の達成に向かわないこととなる。「公平性に基づく楽園への欲求」をナンセンスとして退け、ともかく自らの生存を主張してきた伝統もまた、一つの中国的处世術であったといえるであろう。

しかしながら、「進取改革の動機」は、その構成員が組織の存続・発展に協力的であり、かつ目的・手段の合理性を根拠に改革を図ろうとしている点で、零和ゲームでなく双勝ゲームの方向性を持つ。目的達成への過程において公平性・平等性が最重視されるとは限らず、またその手段創造的な特徴のなかに破壊的側面（＝前提条件の変更）を包含するものの、最終成果物の効用において新たな極大値を獲得する可能性を有しているのである。この双勝性という点で新たな共通目的が共創され、相受容されるところに、「進取改革の動機」の組織における求心力と存立根拠を見出すことができるのである。

以上の考察をまとめれば、本稿の三要素を通じて描こうとする組織原理とは、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義される公式組織¹⁹⁾において、「組織の立場」と「個人の立場」ならびにそれらの「調整過程」を表現しようとする議論というよりは、むしろ「組織の立場」と「個人の立場」との間の理念的な合意または不合意を前提にして、経営者と従業員がいかなる方向性をもって結びつきあい、あるいは対立しあうのか、という側面を説明しようとするものである。三要素のどれもが一定の存立根拠を有しつつ、三要素のどれもが「組織の立場」と「個人の立場」ならびに「調整過程」に関わっており、かつ組織自体の存続と崩壊を規定する重要なベクトルとなっている。

このこと全体は、組織の個人に対する誘因の質的な相違として説明することも可能であろう。これをあえて中国に固有の歴史を意識しつつ、定立・反定立と総合の形式を借りて説明しようとしたのが、本稿における三要素説の特徴になっている。つまり、本稿では、このような視点から観察される組織の発展過程の本質を組織原理と表現したのである。

以下においては、より鮮明なイメージでかかる分析枠組を捉えるために、若干の具体例をとって検討を加えてみよう。

・ 枠組の妥当性に関する若干の検討 ～二つの事例より～

1. 本節の趣旨 ～枠組構築へのヒントとして～

以上のような3つの動機が、今日の中国企業においてどのような現象として現れ、その「せめぎあい」がどのように発生し、展開し、どんな結果をもたらしているのか。この問いに対する本格的な実証分析を行うには、現段階では準備不足である。しかしながら、具体的にどのような現象を念頭においてかかる枠組を提起しようとしたのか、という点については、ここで簡単に提示する必要があるだろう。

そこで、以下においては、中関村のハイテク関連企業と「準家族経営」型の民营企业を取り上げるなかで、本稿の枠組の妥当性に関する若干の検討を試みたいと思う。

2. 中関村のハイテク関連企業

北京市中関村にはハイテク関連企業が多く存在している。これらは必ずしも民营企业や自営業者のみではない。もともと国有企業であったものもあれば、郷鎮企業として出発したものもある。国有であるかないかを問わず、これらの企業は自己の保有するハイテク関連の知識を核に、主体的な意思決定、損益の自己責任、確立された内部統制システム、利益の再投資による発展という「健全な経営メカニズム」を発揮することでこれまでの成長を遂げてきたという。

しかし、ここでの「健全な経営メカニズム」とは、指令経済からの転換が不完全な国有企業との対比において「健全」なのであり、企業成長をもたらす実際上の要因となったのは、むしろ科学・技術の知識を商品化する活動そのものに対する需要が中国国内に存在していたためであろうとも考えられる²⁰⁾。

すなわち、計画経済を基礎とする1980年代までは、科学研究・製品開発・販売という3つの活動が別個のものとして行われており、企業レベルでも、また社会的分業という観点からも、これらを統一的に結合しようとするメカニズムが欠如していたと考えられる。80年代半ば頃より、これらを結合するメカニズムが必要であることが社会的に顕在化し、かかるメカニズムの創出過程において中関村のハイテク関連企業は「大がまの飯を食べる」式の国家依存が叶わなかったがゆえに、かえって資本主義圏でふつうに見られる程度の「健全な経営メカニズム」を必然的に確立せざるをえなかったのであろう²¹⁾。

ところが、いまや国際競争への参加を余儀なくされる段階に至って、かかる技術先行型企業は新たな第二次創業への脱皮が必要になった。事業の重点をどこに定め、どのような内部管理システムを構築したらよいのか、という経営戦略論的な課題に取り組む必要が生じてきたわけである²²⁾。

この事例からまず導かれるのは、企業成長の主たる原動力として「進取改革の動機」が作用し続けてきたという点にある²³⁾。では、三要素の「せめぎあい」はどこに見られるのであろうか。たしかに、国有企業的な「ユートピア動機」は当初よりほとんど作用せず、したがってその反作用的な性格の強い「現実志向の動機」も顕著に現われなかった。

しかしながら、少なくとも次の2つの段階に着目する必要があるだろう。第一段階は創業期から成長期にかけての段階である。そもそもユートピアが存在していない状況は、経営者にとっても、従業員にとっても、外部環境そのものが自分に対抗する勢力であり、すべて自ら新しい世界を創造するよりほかに道はないのである。こうして築き上げた第二段階において、新たな第二次創業が余儀なくされる。この意味を掘り下げてみれば、第一段階で生み出された何らかの経営資源がある種の幻想を発生させたという可能性に思い当たるのである。具体的には、技術優位の幻想がこれに当たるであろう。

この幻想は、社会主義思想とは異なるものであるが、労働や意思決定のあり方などの理想状況に関する部分と、成果分配のルールや生活のあるべき姿などの理想状況に関する部分を含むものであり、一種の「納得ずくのルールに基づく自己実現の欲求」を表現するものとも考えることもできる。しかし、その目的合理性における破綻が現実のものとなるや、経営者と従業員はこれに対応しなければならなくなる。一つの収束方法は、経営者と従業員が「現実志向の動機」に基づく行動に走り、企業経営に衝撃を与える道である。もう一つの方法は、経営者と従業員があくまで「進取改革の動機」にしたがって行動し、創造的破壊による建て直しを図る道である。第二次創業とは、まさに後者の道を指すわけである。

もし、ここにおける3つの動機を「ルール」という言葉を用いて書き換えるならば、それぞれ「既存ルールへの順応」、「既存ルールとの対決」、「新規ルールの創造」に対応するものとして近似的に表現することができるだろう。すなわちこの三者は、経営者と従業員が組織における「ルール」をどう受け止めたらいいかという場面における「せめぎあい」として現象し、その結果「ルール」が守られたり変更されたりしながら組織の存続・発展などが図られるのである。ただし、中関村の事例の場合、その「ルール」の内容が、生存の均等なる成就やマルクス主義という意味での理想とは多分に

異なっており、ここにおいて「新儒商」概念のいっそうの研究が求められるのである。

3. 「準家族経営」型の民营企业

現在中国において、もう一つ注目すべき動向がある。それは「準家族経営」型の民营企业の有効性に関する議論である²⁴⁾。

まず、家族経営といえば、家族ないし同族による封鎖的な所有・支配と経営が連想される。この下において、家族経営は民营企业の第二次創業論とは相容れない性質を持つようにとられる向きもある。しかしながら、家族経営は一定の限界を有しつつも、中国の長い伝統との関連で現実的な方式として注目されていることも事実である²⁵⁾。

じっさい、第一歩を踏み出したばかりの民营企业にはこのタイプが多いのである。つまり、民营企业といっても、いわゆる世界標準を目指すタイプは現段階では先頭を走る少数のみに限られており、その多くは中国的な家族経営を推し進めるタイプなのである。ここでは、その中間形態ともいえるべき、やや先進的なタイプの事例として、江蘇省江陰市にある陽光集団（Jiangsu Sunshine Group）を取り上げてみよう²⁶⁾。なお、陽光集団に関する以下のデータは、主に劉小玄と韓朝華が1999年に行った研究に基づく記述である。

陽光集団は、毛織物や背広などを生産する蘇南地方の郷鎮企業である。1986年に江陰県毛織物工場から独立して創業して以来、詳細な市場調査、たゆまぬ新製品開発、大胆かつ敏速な意思決定、厳しい品質管理によって、売上高37.5億元（1998年）、従業員10000人余り（1999年）を擁する中国有数のビッグビジネスとなっている。

陽光集団は形式的には集団所有制企業であるが、実質上は4名の役員が取り仕切り、私営企業に近い運営形態をとっている。この4名の緊密なる関係をもって「準家族経営」型の運営方式と呼ぶわけである。ここでの「家族」とは、血縁関係のある家族ではなく、役員同士が長時間かけて培ってきた暗黙の契約関係をそれに見立てたものである。これは、中国では血縁関係がない場合でも、本来的な家族と同じような緊密な関係を結ぶことがありうる、という現象に基づくものである。

ところで、陽光集団では、利潤の処分・分配、競争・発展戦略などにかかわる重要な意思決定は、このトップ4名が行っているという。製品価格の決定は基本的に社長が行い、取締役および副社長3名への報酬も社長が非公開で決定している。社長への報酬は、鎮政府が企業の業績目標の達成状況により決定する。現場作業員は出来高給となっており、企業の意思決定には参画しない。販売員は、販売額の一定比率を収入とするよう決められている。中間管理職は企業と暗黙の契約関係で結ばれており、雇用と報酬は企業業績とのリンクでトップが決定しているという。

また、陽光集団は集団所有制の郷鎮企業であり、地域の農業支援の義務を負うため、鎮政府に対して年間約 1000 万元の「管理費」を支払っている。このことによって、陽光集団は形式的には公有制企業であっても、実質的には私営企業並みの自主権を獲得しているのだという²⁷⁾。

さて、劉小玄・韓朝華(1999)によれば、こうした「準家族経営」型の民営企業はチャンドラー(Alfred D. Chandler)のいう企業者企業(entrepreneurial enterprise)の中国版に相当し、利潤極大化目標に向かって邁進しうる性質をもつという²⁸⁾。そして、こうした「準家族経営」の優位性として、構造が簡単であり、取引コストが低いいため、利潤極大化行動がとりやすい、「準家族」は感情レベルでの結束が固く、経営陣が一丸となって事に当たることができる、現在の中国は法整備が不完全であるため、自己の財産を防衛するうえで一定の合理性がある、という点が指摘されている。

また、現実存在する「準家族経営」は、家族経営の純粹モデルが想定するような形態をとらず、ある種のハイブリッド経営を行うことによってその優位性を補強しているのだという。たとえば、高度な技術を持つ専門家を企業に招く場合は、人材確保の必要性から、合理的な契約関係が結ばれているのである。

このような「準家族経営」型の民営企業は、現在中国で相当数存在し、相応の成功を収めている。民営経済化の第一段階でたしかにこの形態は一定の有効性を持ちえたといえるであろう。問題は第二段階にある。すなわち、経済グローバル化の中で本格的な第二次創業が必要となったとき、それでも「準家族経営」型の本質を変えることなく民営企業が成功することは可能なかどうか。これが問題になると考えられるのである。

この事例についても、はじめから国有企業的な「ユートピア動機」は作用しえず、「進取改革の動機」に支えられて組織編成が行われてきたことが窺われる。しかしながら、これは「計画経済から市場経済へ」という単線的な図式で説明されるものではない。中国の伝統的な人的関係を踏まえた組織編成が随所に見られるからである。つまり、システムの欠陥に対する反作用としての「現実志向の動機」は見られないものの、近代管理論が想定しているような組織のあり方とは相容れないような「現実志向の動機」によって企業内秩序を形成している一面が見られるのである。また、新秩序の形成という点からこれを「進取改革の動機」と捉えることが可能であるが、そこには近代経営の方法とは異なる中国の伝統的な価値観を含んでいることが窺われる。今後の掘り下げが必要な点であろう。

この事例においても、その第二段階において組織における「せめぎあい」の様相が明らかになっているが、ここで「既存ルール」と認識される対象は家族経営であり、

その主体は主に経営者である。もちろん、ここでいう家族経営も、その純粋モデルが想定するような経営形態からある種のハイブリッド経営へと変化を遂げているが、いずれにしても、その「ルール」の内容が、生存の均等なる成就やマルクス主義という意味での理想とは異なるものであり、ここにおいて家族経営概念のいっそうの研究が求められるのである。

・ 若干の帰結と研究展望

上述の事例をもとに考察すれば、今日の経済グローバル化は、中国企業に対して「進取改革の動機」と「現実志向の動機」をいっそう喚起し、ユートピアの中身を新たに書き換えようとするものであった、と見ることができるだろう。もっと踏み込んでいえば、指令経済的な社会主義体制からグローバルな市場経済体制へと移行するなかで、今日の中国企業とその構成員は、初歩的な手段として関係主義などを用いつつも（＝現実志向の動機）目指すべき方向として経済合理性を追求する行動をとろうとしている（＝進取改革の動機）と記述することが可能であろう。

ただし、関係主義を文化的側面からとらえたとき、それは手段であるとともに目的でもあることに留意せねばなるまい。なぜなら、ミン・チェンのいう儒教システムにおいて、個人の存在意義を人間関係の中に位置づける行為は、その個人にとっての価値観であり世界観でもあるからである²⁹⁾。この点から中国企業の組織原理を考えると、経済合理性の追求という目的だけに寄与する関係主義の利用は、中国人の伝統と相容れない状況に直面することも予想されるのである。

ところで、裏を返して、もし伝統的な関係主義が、いわゆる世界標準に適合する形で止揚され、経済合理性の追求と両立しえるような原理として新たに見直されることがあれば、ここに「中国的経営システム」が世界最強の経営方式に数えられる可能性さえ予想されるのではなかろうか。

たとえば、日系中国企業におけるリーダーの役割を考えると、中国人従業員の〈面子〉を保ちつつ公式組織が機能するように規則を作っていくやり方、すなわち「中国流リーダーシップによる米国式管理法」の存在可能性が考えられるのである。中国の伝統を踏まえて表現すれば、これは「外儒内法」の止揚形態として見ることもできるであろう。つまり、「進取改革の動機」といっても、これは米国式一辺倒を意味するのではなく、中国的な伝統を加味した上でのイノベーション精神として捉えることさえ可能なのである。

さて、本稿の冒頭において、中国経営研究の理論的な土台に関する問題提起を行い、

中国における経営現象の一般的性格と個別的な性格を説明できるような枠組を提示する必要性を指摘した。そして本文において「中国数千年の伝統」と「社会主義中国の経験」を背負った「改革・開放政策下の中国」という歴史の捉え方に基づき、天下為公からマルクス主義へという系列の「ユートピア動機」と、その不完全性に対抗するための「現実志向の動機」との間の動態関係を描き出そうとした。このなかから「進取改革の動機」という形で「非現実的な目標とそれに対抗しようとする手段」という構図を止揚せんとする新しいルール創造、すなわちイノベーションの精神を見出すこととなった。

古典的な社会主義中国のルールを多少改めて資本主義的な手法を取り入れることは、それまで踏みとどまってきた社会主義の理想から見ると、その水準を一步落とす格好となる。しかし、そのほうが好ましい経済成果があげられるとわかれば、現実にはこれをよしとせざるをえない。ここにおいて、かつての「ユートピア動機」は、市場経済化という「節制されたユートピアへの動機」に「後退」することになる。

ここでいう「節制」とは、一種の自己規制を意味している。すなわち、手放しのユートピアでなく、実現可能なレベルでの目的合理性にかなったユートピアに甘んじることをよしとする下での、新しいルールの確立を意味するのである。

それでは、この新しいルールとは何だろうか。中関村の事例でいえば、その草創期における技術優位の幻想を打ち破り、「新儒商」概念の次を行くような考え方に相当するだろう。また、先述の民営企業の事例でいえば、ある種のハイブリッド経営へと変化を遂げた「準家族経営」モデルの次を行くような考え方を想像させるのである。これらを資本主義経営学の言葉で表現してみるならば、そこにおいて“企業倫理、経済倫理ないし道徳”に裏打ちされた市場経済、というイメージが形成されるのである。言い換えると、社会主義経営学において正義と考えられてきた諸規範が、市場経済下の経営学における倫理の問題として、形を変えて残ることが予想されるのである。

中国における経営現象をその一般的性格として市場経済の法則に従うものと考え、その個別的な性格として伝統中国と社会主義中国の考え方を背負うものとするならば、ここから導かれる研究課題は、その個別的な性格を経営学一般の土俵で説明するべく、企業倫理、経済倫理ないし道徳の内容とその市場経済における位置づけを探究する必要性に繋がることが考えられる。倫理の問題を切り捨てることは、優勝劣敗と拝金主義の「市場経済化」を助長することになりかねない、と直感させるのである。

そこで、これからの中国経営研究においては、その枠組を単に「社会主義から資本主義へ」という図式的な捉え方で構築するだけでは十分でなく、中国経済がグローバル化する過程で直面する諸問題について、これらを社会主義に由来するものと中国の

伝統に由来するものと共に整理し、同時にそれらの関連について検討する必要があるだろう。また、中国の伝統に目を向けようとするならば、中国古典思想を踏まえて現代の経営を解釈しようとする「中国経営管理思想」の研究が必要となるだろう³⁰⁾。ここで注意すべきは、観念論に陥らず、現実との関連でこれを解明することである。

今後はこの枠組をめぐる実証分析を重ねて、種々の修正を行う必要があるだろう。さらに、グローバル化の中における中国企業の経営改革論について、これを日米欧で研究が進められている経営組織、経営管理、経営戦略ならびに企業倫理との比較・関連のもとで討論する土台が必要となるだろう。すなわち、中国内外の企業を貫く経営の一般的性格をどのように見出すか、という研究課題がここに現れるのである。

今日中国の大型書店を覗くと、米国経営学の翻訳書が大量に出版されている。これとは対照的に、日本独特の経営学は現在のところ素通りされている感がある。中国経済の躍進が続くことは予想に難くない。こうしたなか、わが国の中国経営研究は日本内外でしだいに一つの重要な領域として認識されるようになるだろう。それだけに、中国経済の進みゆく方向をしっかりと捉え、それに対応すべき研究枠組を構想することは、今後ますます重要になると考えられる。本稿がこうした中国経営研究への一つのささやかな問題提起となれば幸いである。

注

- 1) その初期的な問題提起は、高久保 豊「中国経営研究の方法に関する一考察」『アジア経営研究』第4号、1998年、61～66ページにおいて紹介した。この1998年試論は、主に「中国式経営管理」の優位性をめぐる研究の意義を抽出しようと試みたものである。
- 2) 中国の急激な変化を逸早く捉え、報告しようと急ぐあまり、その背景の検討をあまり行っていないレポートを一般誌などで目にすることがある。また、これとは逆に、わが国の高校教科書・学習参考書やビジネス書の一部に見られるように、かなり昔の状況を前提とした中国情報の記述もあり（たとえば郷鎮企業の定義や説明など）、広範なる読者の中国に対する理解を妨げている可能性が指摘されるのである。中国レポートの増加自体の善悪を言うことはできないが、そうであるならばなお、中国情報に関する学術的な検討を十分に行うことの意義が明らかになるであろう。外来概念の日本への導入に関する問題については、高久保 豊「『漢字技術圏』の可能性に関する一考察—新漢語生成過程の比較分析を契機にして—」『日本大学精神文化研究所紀要』第32集、2001年3月、1～28ページなどを参照されたい。
- 3) そのほかにも、1970年代以前には伝統的な経営管理論を基盤にした研究や社会主義経営論を基盤にした研究が存在していた。しかし、80年代以降になると、こうした視点に基づく研究は、改革・開放政策以降の状況との連続性と整合性という点から、

その難度が一気に上昇したのではなかろうか。その結果、こうした視点に基づく中国経営研究は、しだいに国際分業の視点に基づく研究などに「主流」の座を奪われていった感がある。

- 4) 90年代後半になって、米国経営学を中国に導入する動きが加速し、米国で出版された多くのMBA課程用の経営学教科書が中国語に翻訳されてきた。こうした動きのなかで、中国企業の現実的な問題と米国経営学の導入があいまって、2000年以降の「中国経営学」では、企業統治や戦略経営の問題を扱う研究がしだいに見られるようになってきた。こうした現象の概要については、高久保 豊「中国の民間経済化と戦略経営の新展開」(『アジア経営学会第9回大会報告要旨』2002年10月、50～53ページに所収)を参照されたい。
- 5) この試論の背景については、高久保 豊「中国における企業経営への視角」(藤井光男・丸山恵也編著『日本の主要産業と東アジア—国際分業の経営史的検証』八千代出版、2001年の第14章に所収、257～273ページ)を参照されたい。
- 6) 中国におけるユートピア思想の背景を厳密に検討するには、中国古典思想を深く研究する必要がある。しかし、その体系をここで書き留めることは筆者の能力では限界がある。導入的テキストとして以下のものを挙げるにとどめたい。溝口雄三『中国の思想』(財)放送大学教育振興会、1991年。国家教育委員会組織編『中国伝統道徳 簡便本』中国人民大学出版社、1995年。孫耀君主編『東方管理名著提要』江西人民出版社、1995年。
- 7) <関係>は、自分を起点として構築していく人的ネットワークの一構成単位であり、それ自体が儒教的価値観を反映した伝統的な中国の人間関係のあり方を表現している面もある。この点において、<関係>自体の構築が一つの自己目的であるとすることも可能であるが、この節ではとくに<関係>の手段的側面について叙述することにする。
- 8) たとえば、園田茂人編著『証言・日中合併—頻発するトラブルへの処方箋』大修館書店、1998年、第6章における188ページ「命令系統を機能させよ」などを参照されたい。
- 9) 信賞必罰の考え方について、古くは韓非子などにこれを見ることができる。中国的管理手法が「外儒内法」(外見は儒教的で内実は法家的)などと表現されるのも、こうした「ユートピア対現実志向」の図式を背景にしたものと考えられる。なお、「外儒内法」については狩野直禎『「韓非子」の知恵』講談社、1987年などに紹介されている。
- 10) 「外儒内法」については、上記の注に同じ。
- 11) このような動機を設定するもう一つのウラの背景として、ビジネス界の講演や出版物でしばしば歓迎される「中国わいろ経済論」ともいべき論調への対応を準備する含みがある。わが国のビジネス界において、しばしば「中国経済は結局わいろの世界だ」とか、「中国に経営は存在しない」という紋切り型の説明が幅を利かせている向

きもあったが、これらの説明に対して単に無視したり全面的に反対したりするのでなく、これらをも包含できるような学術的な枠組がほしいという配慮から、「現実志向の動機」という要素に光を当ててみたのである。

- 12) 家族経営に関する最近の業績として、次の本がある。姚賢濤・王連娟編著『中国家族企業：現状・問題と対策』企業管理出版社、2002年。
- 13) Min Chen, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledge, 1995 (邦訳：ミン・チェン著 (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、1998年)の邦訳29ページより引用した。詳しくは Child, J. "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw(eds.) *Research in Organizational Behavior*(Vol.3), Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981, pp.303 - 356 を参照されたい。
- 14) 古澤賢治「社会主義的改造」(天児慧・石原享一・朱建栄・辻康吾・菱田雅晴・村田雄二郎編『岩波現代中国事典』岩波書店、1999年、461ページ)における記述を参照した。
- 15) 小阪隆秀「管理原則」(佐久間信夫編集代表『現代経営用語の基礎知識』学文社、2001年の34ページに所収)の記述に基づいた。
- 16) 二神恭一「経営・管理原則」(二神恭一編著『ビジネス・経営学辞典』中央経済社、1997年の143～144ページに所収)の記述を参考にした。管理原則論に対する代表的な批判としては、サイモン(H.A.Simon)などを挙げることができる。
- 17) たとえば、最近の中国において、経営者の動機づけに関するモデル構築を試みた研究の一例を挙げれば、程国平『経営者激励—理論・方策と機制』経済管理出版社、2002年などがある。
- 18) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (C. L.バーナード著 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)の第7章冒頭(邦訳85ページ)による。
- 19) 『同上書』の邦訳76ページより引用した。
- 20) 1990年代末の北大方正集団における経営陣交代について、「突出した技術主導による成功がかえって経営管理の重要性を隠蔽してきた」という指摘がある(楊福・胡泳「方正集団：領先的脆弱」『中国企業家』1999年第7期、12～23ページ)。なお、北大方正集団は、北京大学が出資する4大集団(方正集団、青島集団、資源集団、未名集団)の一つであり、2000年における北京大学関連企業の総収入は110億元に上っているという(張信東・苑会祥「北大系 清華系—明天系・深安達・粵華電幕後操作」『新財富』総第5期、2001年8月、59ページ)。
- 21) 科学・技術の知識と経済の連動に関するこの時代の社会的背景については、高久保豊「中国近代化のなかにおけるソフトウェア経営の展開」『三田商学研究』第34巻第3号、慶應義塾大学商学研究会、1991年を参照されたい。

-
- 22) 近年の戦略経営についての具体的な展開は、高久保 豊「中国の民营経済化と戦略経営の新展開」(『前掲報告要旨』)の51～53ページにおいて説明を試みた。
- 23) 中関村のハイテク経営者の企業家精神については、新儒商精神との関連において次の論文で初歩的な考察をしている。高久保 豊「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、1998年。
- 24) 民营企业という用語の使い方については、高久保 豊「中国の民营経済化と中国経営学への展望」『創価経営論集』第26巻第1号(野口祐教授退任記念論文集)、2001年12月、153～167ページ、ならびに、高久保 豊「中国の中小企業政策をめぐって—『中国中小企業の発展と予測』の検討を中心に」(福島久一編『中小企業政策の国際比較』新評論、2002年の第4章、106～137ページに所収)において詳しく論じている。
- 25) たとえば、盧紅「家族企業的優勢」『經理人』総80期、2001年No.3、60～61ページでは、家族企業の優位性の裏返しとして、「公開された企業では、株主をはじめとする多くの人々に対するサービスが必要となり、これにとられる時間が大きいため、企業発展において不利となる側面がある」という、ある経営者の談話が紹介されている。
- 26) この事例の具体的なデータとして参照した文献は、以下の通りである。劉小玄・韓朝華「中国的古典企業模式：企業家的企業—江蘇陽光集團案例研究」『管理世界』1999年第6期、179～189ページ。劉小玄「中国式的準古典企業—陽光案例」(韓朝華主筆『戰略与制度：中國企業集團的成長分析』經濟科学出版社、2000年の第14章、293～308ページに所収)。高久保 豊「江蘇陽光集團調查報告」(藤井光男編著『東アジアにおける国際分業と技術移転—自動車・電機・繊維産業を中心として』ミネルヴァ書房、2001年、403～404ページに所収)。
- 27) 劉小玄・韓朝華「前掲論文」182ページの記述による。また、「管理費」については、高久保 豊「中国の市場経済化と郷鎮企業」(藤井光男編著『前掲書』第13章に所収)の299ページと305ページを参照されたい。
- 28) 劉・韓「前掲論文」181～182ページの記述による。
- 29) 「ミン・チェンのいう儒教システム」とは、ある個人が新しい関係を築くときに、その個人が世界の中心ないし起点となって、自分が含めたいと思う人を親族的な環境を越えて能動的に当てはめ、人間関係のネットワークを形成していくことを指している。ミン・チェン『前掲書』(邦訳)の74～78ページを参照されたい。
- 30) 復旦大学の蘇東水教授はこうした立場による研究を「東方管理学派」と呼んでいる。