

研究ノート

李朝の儒教と韓国の儒教的経営特質

小 野 弓 郎

目 次

はじめに

1. 李朝時代における儒教概観

- (1) 李朝時代の儒教の特徴
- (2) 実学の開花
- (3) 科擧の制度

2. 韓国企業の経営特質

- (1) 立身出世意識の強い社会
- (2) 個人型志向
- (3) 血縁重視的志向

3. 経営特質に対する儒教的価値観の影響

おわりに

はじめに

1990年10月4日から7日まで、日本経営学会第64回全国大会が東洋大学朝霞校舎において行われた。筆者はそこで自由論題として「韓国企業経営に関する一考察—経営観を中心として—」というテーマのもとに報告した。その概要は同学会の〔経営学論集61〕(1991年9月発行予定)に掲載されることになっているが、その趣旨は次のとおりである。

韓国企業における経営観を、「儒教的価値観」と「所有と経営の一致」を前提とし、その構成員を経営者を中心とする経営陣と、管理者と勤労者からなる従業員とに階層化して検討すると、全体を通じて、儒教的価値観が強く影響していることは明らかである。しかし、階層間には少なからぬ相違ないし変化があることをみだした。

まず経営者については、依然として所有経営者が実質的に経営権を掌握し

ており、しかも世代交替に際しても創業者からその子（特に長男）に譲るという「長子優待不均等相続による企業継承」思想が保持されている。その意味で、この階層はもっとも強く儒教的価値観を保ち続けているといえよう。

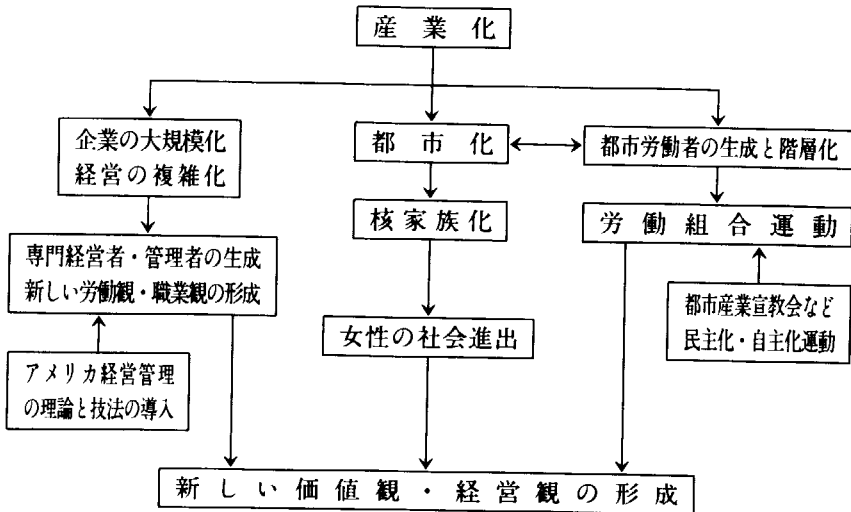
これに対して、経営者を除く経営陣や管理者の階層にはかなりの変化がみられる。韓国企業の大規模化と共に、経営や管理つまりマネジメント機能の重要性がたかまり、もはや経営者やその一族だけでは能力的にも量的にもその限界を越え、その増強は焦眉の急となってきた。その需要を満たしているのがアメリカ的な経営理論と技法を身につけた人材であった。彼らは依然として存在する所有経営者のもとにありながら、新しい理論と技法を展開しつつある。したがって、この階層は、基本的には儒教的価値観を保ちながらも、新しい経営観をももっているといえよう。

また、勤労者については、血縁・地縁を重視し、個人志向的であるなどの点では儒教的価値観を保ち続けているものの、労働観、職業観には変化が生じ、さらに勤労を尊ぶという基本的な儒教的価値観も薄れてきている。産業化、都市化、労働運動、女性の社会進出など一連の状況がこの傾向に一層の拍車をかけている。

このようにして、韓国企業の構成員は、根底には依然として儒教的価値観を保ちながらも、その背景となる文化的、社会的要因の変化に応じて徐々にその経営観を変えつつあるといえるであろう。¹⁾

そして、このような新しい経営観の形成の背景をつぎのように図示した。なお、この図は大会当日配付の参考資料のうち一部分に若干の修正を加えたものである。

産業化と新しい経営観の形成



もちろん、韓国企業における経営観とその変容を理解するためには、伝統的な儒教的価値観にもとづく経営観や、この図にみられる各項目の意味ならびにそれらの相互関係などにつき詳細に検討することが必要であるが、それは容易なことではない。そこで、本稿では、まず韓国企業の経営観に今なお強く影響しているといわれる儒教につき李朝時代（1392～1910）を中心として概観し、それとの関連で韓国企業の経営特質に関する文献の一つを取り上げ、特にその社会的、文化的側面につき検討する。上述のように、韓国の経営観ないし経営特質は変化しつつあるが、その基本的な原形はどのようなものであるかということも明らかにしておかなければならないと考えるからである。

1. 李朝時代における儒教概観

儒教それ自体は、いうまでもなく古代中国に起源を持つ一つの思想体系であり、儒教そのものをここで論じることは不可能であり、またここでの目的でもない。以下では、まず小川晴久稿に従って李朝時代の儒教を概観することとする。²⁾

朝鮮の儒教は古い歴史をもっているが、朱子学以前の儒教（三国時代から高麗後期まで）は、もっぱら詩文の才を政治・外交面で発揮した分詞・文学儒教であった。朝鮮の儒教が真面目を示すのは、儒教が支配思想となった李朝時代のことである。

（1）李朝時代の儒教の特徴

特徴の第一は、文臣優位の両班³⁾の儒教であるということである。両班は、李朝の支配階級で、力役や兵役免除の特権をもち、官職以外は農工商のいかなる職業にも従事しなかった。彼等は、初等教育機関である書堂から、ソウルでは四学、地方では郷校を経て最高学府の成均館に進んで科挙試に応じ、重要な文臣の地位を独占したが、このような教育機関で儒教＝朱子学の教養と実業蔑視の感覚を身につけた。官職につけないとき、また政争や党争で野に下ったとき、彼等は郷里で強い支配力をもった。その基礎は、農莊（自分たちの私田）と書院（彼等の講学と結束の学問所）と郷約（儒教精神による郷村自治規約）である。このように、朝鮮儒教の担い手である両班の士大夫たちは、農村に生活と社会的基盤をもち、朝廷と農村・山林という幅広い活動舞台をもっていた。

第二は、李朝の儒教は朱子学一尊といわれるように朱子学に限定されるものであった。儒教は修己治人の学である以上、朱子学も経世済民の側面（治人）と精神陶冶的側面（修己）の2面をもち、李朝でも初期の王朝体制作りの時期に貢献したのは前者の治国的朱子学であったといわれている。しかし、王朝体制が整備されるや、代わって体制維持に奉仕する修己＝道学の朱子学が尊重されるのは自然の勢いである。その担い手のなかには、官を辞して野に下ってから郷里で一大勢力をなす者もあった。そのようなものの一つに道義を重んじ性理学＝道学に心を注ぐ士林と呼ばれる新しいタイプのものがある。15世紀後半以降、この士林勢力が中央政界に引き出され、やがて士類の政治が定着する。そしてその非実的な勢力が朝鮮朱子学全体の性格となった。これは、王朝が守成期に入って体制維持＝体制教学的な朱子学が求められたことに対応する。

第三に、李朝の儒教は党争の儒教であった。限られた官吏のポストに大勢の両班が争うのであるから、権力争いは必至であったが士林勢力が四度の士禍の試練を乗り越えて政権の主導権を握るに至って、ついに政権を握ると士林間の抗争が始まった。これが李朝末まで300年続く党争である。党争は曲折

を経ながら、党派の対立が学派や学説の対立と結び付いたので、党派に属する学者は自派の学説を固守しなければならず、党争儒教は李朝儒教の学問的發展を著しく阻害した。

第四に、李朝の儒教は厳格な身分制度を反映して、それらを律する礼制の実戦と研究を重んじる礼学儒教であった。冠婚葬祭を中心に、生活様式が儀式化され、両班家庭における朱子家礼や、農民における郷約の励行を通じて儒教は社会生活に深く根を下ろした。国家は三綱行実図を作って、孝子、忠臣、烈女の表彰を行い、ハングル訳を付して庶民の教化に努めた。

(2) 実学の開花

李朝儒教には以上の特性をもつものと違う新しい学風としての実学が18世紀に開花する。これは儒教本来の経世済民にたち返った学問ともいえる。その直接的契機は1600年を前後して被った日本と満洲族の侵略がもたらした自国の疲弊だった。実学は祖国を富強にすべく愛国的で開明的な両班知識人たちが提起した社会改革案＝時務策を本領とするが、旧制改革や社会制度・教育制度の改革から、生産技術の改良、運輸交通手段の整備を説く産業振興策、そのために必要な外国（中国と西洋）の先進的学問の摂取と研究及び自国の実情把握のための朝鮮歴史・地理・言語研究までを含む広範囲な領域に及んだ。その担い手たちの多くは科挙のための学問を早くから断念し、実際的な学問研究に旺盛に取り組んだ百科全書家的なスケールの持ち主である。老荘の自然哲学や陽明学の実践性が実質的に生かされ、評価されたのも、また、名も知られずに「沢、四海に及び、功、万里に垂る」とするのが真の士であるとの儒教精神が見事に明文化されたのも、この学風の下であったことは注目に値する。実学は自らの学問的実践によって過去の李朝儒教の否定面を映し出す鏡であり、その成果と朝鮮近代化の接点を探ることによって李朝儒教の力量をはかる要石的存在であるといえよう（以上、小川稿）。

(3) 科挙の制度

儒教との関連で、科挙の制度にも若干触れておかなければならない。李朝時代には、両班官僚体制維持のため、科挙の制度は建国当初から実施され、文武両班官僚を採用するための文科および武科と、通訳、医師など技術官採用のための雑科の三部門が設けられていた。しかし、崇文の傾向からもっとも重視されたのは文科であった。その試験科目が経史と詩章からなっていたため、中国の古典と儒学の教養が必須であり、また、事実上、両班にしか受

験できず、厳しい身分制度社会を築く上で有効に作用した。それに対して、武科は受験者の身分的制約も比較的緩やかであった。また、雑科には、訳科、医科、陰陽科（天文、地理などを含む）や律科などがあり、技術官採用のためのものであって、受験資格も緩やかであった。¹⁾ このようにして、李朝時代には技術は雑科のなかで扱われ、社会的に低い位置しか与えられていなかった。そのような中であって、前述のように実学が開花したことは注目すべきことであり、またそれにふさわしい歴史的必然性があったのである。²⁾

李朝時代の儒教の概要は以上のとおりであるが、その特徴は次のように要約することができる。①文臣優位の両班の儒教であること、②朱子学一尊といわれる朱子学を内容とする儒教であること、③限られた官僚のポストを争う党争の儒教であること、④厳格な身分制度と家族制度を重視する儒教であること。

李朝時代の儒教はこのような特徴をもって、冠婚葬祭を中心に生活様式を儀式化し、両班家庭においてもまた農民の間でも社会生活に深く根を下ろしていた。このような特徴を持つ李朝時代の儒教的価値観が、後述するような現代の韓国企業の経営観ないし経営特質を形成することとなる。その後、李朝が崩壊し、日本の植民地となり、そして戦後大韓民国になっても依然として儒教は生き続け、儒教の価値体系が全体として否定されたことはない。したがって、韓国人は今なお生きた思想として儒教を受け入れながら社会生活を営んでいる。つまり、韓国では儒教は宗教というよりも、集団生活の倫理ともいえるものである。それは一種の道徳であり、また伝統文化にもなっている。この儒教が経済社会の基幹である個々の企業の文化ないし倫理思想へとつながっている。言い替えれば韓国企業は儒教という伝統文化の中から生まれ、またそこでの経営観は今尚根強く儒教文化の中から生まれている。結局、韓国企業の経営観という企業思想体系を形成する基盤は、根本的には儒教とそこから形成された価値観に由来しているのである。³⁾

2. 韓国企業の経営特質

呉鐘錫教授（釜山大学）は、韓国企業の経営特質に関してつぎのようにいう。「韓国企業の経営特質を理解するためには、その社会的、文化的伝統、政治的、経済的特質を理解しなければならない。そこで、韓国社会特有の伝統、価値体系のなかから、経営者、労働者の行動様式を、あらゆる歴史的環境条

件のもとで理解しようとするのである。」⁶⁾ 本稿ではそれらのうち、その社会的、文化的側面に焦点を絞って取り上げる。以下、呉教授の所論を要約するとつぎのとおりである。⁷⁾

(1) 立身出世意識の強い社会

戦後は李朝や日本統治時代と違い、開かれた社会となり、希望し、努力し、機会に恵まれれば、身分に関係なく上層に上がることも可能になった。ここではまず学歴による出世が可能である。そこで家族のうち一人のために一致協力し、その一人が出世すれば家族全員が恩恵に預かるようになった。その結果、受験戦争、高等浪人、学歴社会、学閥社会、競争社会が繰り広げられるに到った。また、低学歴者間でも競争が激しくなった。下賤とされた農工商者にも成功の道が開かれ、出世志向が政治（官職）から多様化されたのである。

(2) 個人型志向

韓国人は個性的で、個人主義的で、論理的であるといわれる。韓国人は縁で結ばれるが、日本人のように集団性はない。これも李朝の社会体質と儒教の影響である。すなわち絶対主義的中央集権制による君主本位から一般国民の側には国家意識が生まれてこないで、血縁を中心とした同族意識、自己主張、派閥闘争、固有の個人型志向が生まれるようになる。

(3) 血縁重視的志向

一家を重視するが、この場合一家は広義で、同一の祖先から出たもの全てを含む。また族譜を大切にし、父系血縁集団に属し、生涯変わることはない。養子制度はなく、女性は結婚しても姓は変わらない。始祖の出生地である地名＝本貫を姓と共に用いて他と区別する。そこで、姓と本貫を聞けば、家柄、身分が分かる。このことから同族意識が強いことが分かり、また逆にこのことが同族意識を強めているのである。同族意識は特に李朝の身分制度のもとで意味をもち、立身出世の手段や勢力争いの力となり、そこに「私」の組織、血縁による共同体意識を強化する。また、孝の意識も、親子間だけではなく同族間でも強い。さらにこれらの意識は今日の社会にも強く見られる。例えば、大企業の経営が同族経営の域を出ていなかったり、入社も地縁、血縁を重視して行なわれている。同族同居が地域社会に影響力をもち、人間関係上、血縁者と非血縁者の区別を無視すると非人間的と非難されるが、他人や他集団には無関心である。

3. 経営特質に対する儒教的価値観の影響

呉教授の所論の要約は以上のとおりである。さて、これを前述の李朝時代の儒教の特徴と関連付けて検討してみよう。まず第一の、立身出世指向性について検討する。一般に誰しも立身出世を望むものである。李朝時代においては、儒教、特に朱子学を身につけ、科擧に合格し、少しでも高い官職に就くことが立身出世であった。そこで、兩班は一家の中から優秀なものを選び出し、その一人のために一家が一致協力する。そしてその一人が出世すれば、一家が皆その恩恵を受けたのである。まさに、呉教授の指摘する立身出世のパターンに他ならない。もちろん、具体的に全てが同じなのではない。まず、現代では建前だけでなく、現実的にも「受験資格」は身分（それ自体存在していないが）に関係なく万人に開かれている。また、低学歴者にも成功の道は開かれている。今日、大財閥といわれる大企業の創業者の大部分の学歴や出身を見てもこのことは明らかである。少数の例外を除けば、彼等の多くはいわゆる庶民の出身である。（ただし、ここで注目しなければならないのはこのようにしていわゆる庶民出身者が今日の大企業の創業に成功したのは、第二次世界大戦終了後の特殊事情が背景となっていることである。上述のことがそのまま現代に当てはまるとはいえない。）さらに、李朝時代には官職に就くことこそが立身出世であったが、今日ではそれだけではなく、産業界をはじめ様々な領域で立身出世の道が開かれている。ここにも儒教における実学の開花の流れを見ることができる。

第二の、個人指向性も、呉教授が指摘されるとおり、儒教の影響である。儒教、特に朱子学を学び、科擧に合格するには血縁者の協力のもとに、個人が努力することが不可欠である。そしてその成果は、何よりもまずその個人のものとなる。したがってそこには、血縁を中心とした同族意識、自己主張、派閥闘争、固有の個人指向性が形成されることとなるのである。特に李朝時代の儒教の特徴の一つとして、党争の儒教が上げられるていたことを思い出すべきである。

第三の、血縁指向性は、それ自体儒教の教えるところである。そしてこれが、今日の韓国企業においては、血縁だけにとどまらず、地縁、学縁や軍縁などといった複雑で密接な人間関係のネットワークを形成しているのである。そしてここでもまた、儒教の党争性という特徴が姿をあらわす。すなわち、党争は、前述のように、本来何よりも学派間の論争であるが、現実にはそれ

だけではなく、まず血縁間の結束から、地縁の結び付きに展開し、同姓同本という同族意識、排他性、派閥などが生じたのである。脚注3)で紹介した両班の地方支配もこのような地域ごとの独自性を促進し、それが現代の出世指向、血縁中心の結束を強めている。このような儒教的価値観が、前述のように、現代に至るまで全体として否定されることなく保ち続けられているので、現代企業の経営特質に持ち込まれ、さらに加えて、有名高校までをふくむ学縁や、陸軍士官学校同期生や軍隊仲間の結び付きにみられるような軍縁をも形成しているのである。

おわりに

以上において、韓国企業の経営観に今なお強く影響しているといわれる儒教を李朝時代を中心として概観し、それとの関連で韓国企業の経営特質を、特にその文化的、社会的側面に絞って検討してきた。そして、韓国企業の経営特質の基本的原形を儒教的価値観に見いだした。それは何によりもまず、立身出世指向の強い個人を中心とする人間関係のネットワークを重視するものである。そしてこれは李朝時代あるいはそれ以前にさか上るべき儒教を中心とする伝統的価値観に基づくものである。もとより、価値観は、はじめにも述べたように文化的、社会的背景の変化と共に、常に一定なのではなく、絶えず新しいものが生まれ、育っている。それにもかかわらず、本稿では韓国企業の経営特質の原形を一つの側面から検討することに限定した。新しい経営特質、経営観を正しく理解するためにはまず出発点を明らかにすること、何がどのように新しくなったのかの「何が」を知ることが大切であると考えらるからである。

注

- 1) 以上のような論述に当っては、韓義泳『韓国企業経営の実態』東洋経済新報社、1988。に大きな示唆を受けている。
- 2) 小川晴久「儒教」伊藤亜人・大村益夫・梶村秀樹・武田幸男監修『朝鮮を知る事典』平凡社、1986、(1989第6刷)、191～192頁。
- 3) 両班(ヤンバン)は、官僚をだすことのできる最上級身分の支配階級で、元来は国家の公的会合における官僚の東班(文官)と西班(武官)二列の並びを意味する。これは、李朝の官僚の世襲制と共に次第に社会的身分と

して固定化し、その数の増加と朱子学の浸透とともに両班社会が形成された。実質的に科学を独占した両班は政治権力を完全に掌握し、相互に婚姻関係を結んで階層的再生産を行い、階層内では父系血縁関係による同族意識を強め、系譜を網羅した族譜を作成して自らの地位を固持し、排他性を保った。

官僚制度が確立していく中で、中央の高官に到達する者とそうでない者との格差が拡大すると、両班内部でも階層文化がおきる。上級両班は首都に居住するが、出身地とも密接な関係を保ち、首都と出身地で力をもった。地方在住両班は、郡県ごとに留郷所を組織し、自治的な規約によって組織を防衛し、裁判権をも行使して一般民衆を支配した。彼等は地方官の支配を補佐すべき立場にあり、実務を担当する吏員の指揮監督を行って地方行政の末端を担っていた。李朝中期以降になると、地方在住両班は首都で官僚となった両班から差別されるが、地方社会では支配者であり、地方政治は彼等の利益に沿う形で行われた。両班は地主として土地を支配し、また、多くの奴婢を所有して大きな経済力をもっていた。このように政治的、経済的、社会支配力が両班に集中していった。

17世紀以降、両班の人口は著しく増大している。16世紀の日本軍、17世紀の清軍侵入による国家財政の困窮を打開するため政府が売位売官を行ったことと、族譜の変造や戸籍の虚偽が多かったことが原因であり、その背景には両班制度を支えた社会構造や社会意識の大きな変化が存在していた。その後、1849年の甲午改革によって身分解放が行われ、両班特権の廃止が宣言されたが、社会意識は容易に変化しなかった。

制度、身分としての両班は消滅してから久しい。しかし、両班はもともと厳格な法的規定を欠いた存在であったため、李朝時代から続く両班への上昇指向はいまだに根強く、しかもむしろ拡大する傾向にある。その端的な例が族譜編纂事業の盛行にみられる。族譜はかつてはほとんど明らかな両班の同族のみで作成されていたのだが、現代では同姓同本の人々を網羅するようになり、収録範囲は非常に広がった。その結果、多くの人々が自己を両班家門の末裔と認識するようになった。こうして庶民の間にまで両班意識が浸透し、かつては両班社会の規範だったものが社会全体に拡散し、韓国人のアイデンティティーと考えられるに至った。その顕著な例は民法における同姓同本男女の結婚禁止規定である。また李朝時代に郡ごとに建

てられた郷校を中心とする儒道会が活動し、儒教道德を守ろうとする動きも盛んである。しかし若い世代の間では、このような意識が急速に希薄化しつつあることも否定できない。吉田光男「ヤンバン（両班）」前掲事典、419～420頁。

- 4) 山内弘一「科擧」前掲事典、35～36頁。
- 5) 韓, 前掲書, 27～28頁。
- 6) 呉鐘錫『韓国企業の経営特質』千倉書房, 1983, 13～14頁。
- 7) 呉, 同書, 14～22頁。