

翻訳

Min Chen 著

『アジアの経営システム：  
中国，日本，韓国のビジネススタイル』

池 田 芳 彦 訳

第 1 部 概 念 枠 組

第 1 章 比較経営に関する主要なモデル

はじめに

経営や組織の問題を専門とする研究者は、伝統的に普遍的理論を目指している。また長い間、研究者らは文化や環境の役割については、それに全く関心を払わないか、あるいは関心を持ったとしても表面的に扱うだけであった。比較経営分野の研究者は、この文化や環境といったものの重要性を経営システムの研究で初めて認識した研究者である。比較経営の研究の焦点は、普遍的組織や普遍的経営といった伝統的なものから、さまざまな状況における関連性のパターンの探索へとシフトしている。1950年代まで比較経営研究という学問領域は存在せず、確立した研究分野となったのは1960年以降のことである。それ以来、文化を超えた経営的同質性や異質性を説明するための概念的フレームワークの構築を目指した多くの研究が行われてきた。比較経営は今なお発展途上の研究領域ではあるが、多様なコンセプトと方法論を展開する多くの研究成果をあげている。比較研究に関する文献は、その大きな方向性から、一般に次の4つのカテゴリーに分けることができる。経済発展モデル (economic development model)、環境モデル (environment model)、行動モデル (behavioral model) とオープン・システム・モデル (open system model) である。第1章ではこれらの4つのモデルと関連する問題について概観する。これをもとに、以下の各章での議論のために有効なモデルを構築する。

## 比較経営の主要な 4 モデル

### 経済発展モデル

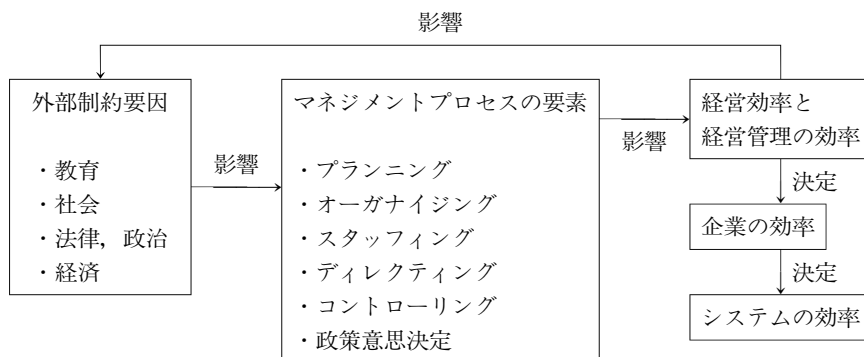
1950年代に初めて提示された経済発展モデルは、アービソンとマイヤー（1959）の研究が代表的である。アービソンとマイヤーは、先進国の大規模な工業化プロジェクトをたどり、経営者の信念が国家レベルの産業発展に反映するという考えを明らかにした。基本的にこれはマクロモデルであり、マクロレベルでの経営的な実践よりも経営の方向性に焦点を当てている。アービソンとマイヤーは、すべての国家の工業化の過程の背景には普遍的なロジックが存在するといった仮説をたて、耕地封建社会から工業－民主主義システムまでの4段階を明らかにする。

産業発展レベルの格差が次第に狭まるにつれて、経営者の哲学や経営実践はより類似してくると期待される。すべてのマネジメントシステムは、現実に参加型で民主的なY理論によるマネジメントに最終的には似てくるだろう。最後の分析で、このモデルはさまざまな文化や社会のすべての組織にある程度のマネジメントシステムを最後には適用することができると主張する伝統的な普遍論者の経営とはかなり異なっている。しかしながら、戦後、先進国と途上国とのギャップが拡大していることは周知のことである。たとえ先進国と途上国との格差がいつかは消滅するとしても、共通に受け入れられるようなマネジメントシステムはそれでもなおさまざまな形態をとるであろう。このことはすでに日本におけるマネジメントシステムで証明されている。したがって、文化とか環境といったものが、少なくともかなりの期間は経営行動だけではなく、経営の効率性や組織の効率に対して大きなインパクトを持つであろうと認識すべきであろう。普遍論者の理論的帰結にもかかわらず、アービソンとマイヤーは数カ国の先進工業国についての詳細な研究に従事する研究者を勇気づけた。アービソンとマイヤーによる先駆的な研究は、比較経営学の必要性を正当化し、この分野の発展の先駆けとなったのである。

### 環境モデル

ファーマーとリッチマン（1965）は、文化を経営の効率性に影響する重要な要因であると考

図1.1 ファーマーとリッチマンのモデル



出所：Farmer and Richman, 1965, p.35.

えるマクロモデルを開発した（図1.1参照）。法律、政治、経済、社会文化、教育といった数多くの外部制約要因がマネジメントプロセスにある影響力を持っていることが明らかにされた。アービソンとマイヤーの研究が、環境の経済的要因に焦点を当てのに対して、ファーマーとリッチマンはかなり広い意味あい環境要因を概念化する。彼らは伝統的な普遍論を志向する研究者は「ブラックボックス」で研究を行い、環境要因を上手く取り込んでいないと主張する。伝統的な研究は、外部環境がすべての企業にとって同一の場合には有効であるが、しかし国際環境は非常に異なるので、その環境の違いを説明するには十分とは言えないと論ずる。

少数の文化的要因を慎重に選択し、これらをシステムティックに分析すると、経営効率に対する文化の影響を明らかにすることができるかもしれない。したがって、環境モデルは、個々の従業員や集団の経営成果に対する文化の影響を企業がより一層理解することによってマイクロレベルでも利用できるモデルとなり得る。多国籍企業にとって経営成果への文化の影響を理解することは、文化的に異なる現地の従業員へ非現実的な期待をいだくことを防いだり、文化的制約を克服するための適切な戦略を構築するために役立つ。

ファーマーとリッチマンのモデルは、比較経営研究における大きな前進となったが、2つの大きな欠点があった。一つの欠点は、そのモデルが政治的、法的、経済的、技術的要因といったいくつかの環境要因に対する工業化の程度の影響を考慮していない点である。この意味で、環境モデルは動態的環境における静態モデルとなっている。もう一つの欠点は、組織内のダイナミクスの完全な怠慢に対する外的要因を強調しすぎる点である。企業を外的変数に対して積極的に適応するものとして捉えている。このような問題があるにもかかわらずファーマーとリッチマンの研究は、マネジメントプロセスに対する環境の影響を理解する上での有用な概念フレームワークを提供した。

## 行動モデル

1690年代の終わりに向けて、行動モデルが組織内の個人の行動パターンや集団の行動パターンを説明しようとする比較経営の研究者の間で広まり始めた。行動モデルは基本的にはマイクロモデルである。このモデルのベースとなっている前提は、経営実践や経営の効率性が態度、信念、価値システム、欲求段階など文化的変数に左右されるというものである。行動の研究は、実証的方法論を採るという伝統がある。この学派の代表的な研究者は、S. M. デービス、G. V. バレット、B. M. バスである。

行動モデルは経済発展モデルや環境モデルと異なり、操作化された文化的変数を使い、これを3つのカテゴリーに分ける。（Davis 1971, Barrett and Bass 1970）つまり、(1)特定の組織行動変数に関連する国家の特徴の輪郭、(2)重大な経営コンセプトや重要な経営活動に関するマネジャーの態度や認識、(3)ある社会の一般的な信念、要求段階、価値システム、の3つのカテゴリーである。

明らかに、態度、信念、価値システム、欲求段階、経営実践は国家や文化によってさまざま

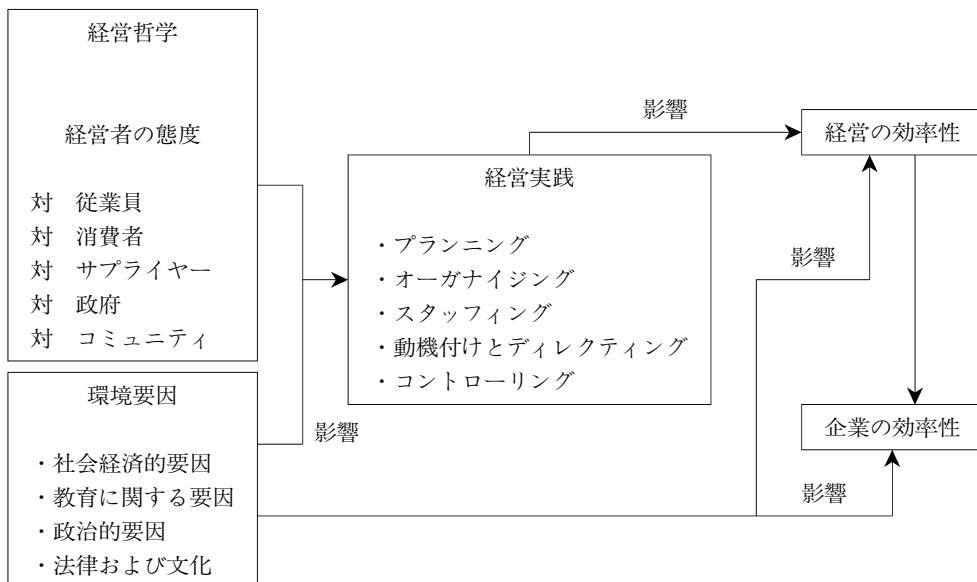
である。同じ国や同じ文化の中でさえもサブカルチャー（人種，方言，職業などによる集団の構成）は前述の観点での明確な違いを示している。経営実践をある文化から別の文化に移転させる場合に，このような差異を考慮しなければならないだろう。

行動モデルは，確かにすでに述べた2つのモデル（経済発展モデルと環境モデル）の欠点がある程度は補ってはいるものの，それ自体にもいくつかの問題点がある。一つの大きな問題点は，多くの研究で文化というものを明示的に定義しないままに，明らかになった差異の原因を文化に求めている点である。このような差異は，政治状況や経済状況，もしくは市場の地理的なロケーションや技術水準といった環境要因によるものであると思われる。もう一つの問題点は，組織の効率性の測定を見過ごしている点である。最後に，研究手法のほとんどはアメリカで開発されたものであり，さまざまな文化に対する研究手法自体の影響を考える必要があり，その影響がない限りにおいてはこのモデルは有効であるといえる。

### オープン・システム・モデル

ネガンディとプラサド（1971）の先駆的研究以降，1970年代に展開されたのが，オープン・システム・モデルである。この学派は，環境要因と文化的要因が経営を実践する上での主要な決定要因であるならば，同一の文化における2つの比較しうる企業の経営は互いに類似したものになるはずである，というのが論拠である。しかしながら，現実はいくつか異なるシナリオを描いている。たとえば，アメリカの2大百貨店チェーンであるモンゴメリー・ウォード社（Montgomery Ward）と，シアーズ・ローバック社（Sears-Roebuck）は，両社とも同じ市

図1.2 ネガンディとプラサドのモデル



出所：Negandhi and Prasad, 1971, p.23.

場と同じ環境を持つにもかかわらず、その経営実態は異なっている。

マネジメントプロセスは単に外的な制約条件や文化などの環境要因だけに左右されるのではなく、経営哲学がそれを左右するのであるとネガンディとプラサドは結論づけている。ここでの経営哲学とは、政府、コミュニティ、消費者、流通業者、納入業者、従業員、株主などに対して経営者がどのような態度をとり、またどのような信念を持っているか、と定義される。経営哲学は必ずしも所与の文化や環境の産物ではないと仮定することで、オープン・システムのモデルが提示される。このモデルで経営哲学は、マネジメントのプロセスと能力に影響すると捉えられる。

オープン・システム・モデル（図1.2参照）はまた、環境要因が直接に経営の実践に影響するだけでなく、経営能力や企業の能力にも直接に影響すると考えている。この場合の環境とは、企業風土、企業規模、人材、資本、技術などを意味する。この環境要因は、経営者がコントロールできるものとして捉えられている。第2の環境要因は、政府、コミュニティ、消費者、流通業者、納入業者、従業員、株主といったタスク対象である。文化交差的な研究は、これまでこの種の環境要因が組織パターンと組織の能力にどのように影響するかを明らかにしてきた。社会的環境は、ファーマーとリッチマンのモデルのマクロ環境と近い概念である。

ネガンディとプラサド（1971）のモデルは、4つのモデルの中で最も対象領域が広いように思われるが、それに対して批判がないわけでもない。つまり、彼らのモデルは、文化を変数として扱っているが、その文化の影響力を経営哲学と同じほどの影響力としては認識されていない。ネガンディとプラサド（1971）の研究では、アメリカ系企業のアルゼンチン子会社、ブラジル子会社、ウルグアイ子会社、インド子会社、フィリピン子会社とそれぞれの国の現地企業とを比較検討している。そこで経営者の持つ哲学と経営の実践との密接な関連性を見出している。アメリカ系企業の子会社のマネジャーは、現地企業のマネジャーよりも大きな権限を委譲する傾向がある。アメリカ系子会社の経営スタイルと経営能力は、同様の経営哲学を有する現地企業とそれほど違わない。彼らの研究は、確かに経営哲学の重要性を明確にさせたが、どのような成功した経営哲学でも、文化的環境に逆らうことはできない。したがって、文化の役割を無視することはできない。この意味において、ファーマーとリッチマンのモデルとネガンディとプラサドのモデルは、国ごとに異なる文化の重要性の点で、互いに補完しているモデルであると言える。

オープン・システム・モデルに関連した大きな進展は、コンティンジェンシー・モデル(Lawrence & Lorsch 1969) である。コンティンジェンシー理論は、組織と環境との関連性について焦点を当てている。このモデルの基本的な前提は、マネジメントシステムが、人間の特性、タスクの特性、環境の特性とを同列に扱うことにある。もし、経営タスクがルーティン的なもので、使用される技術が既存技術であり、人々が基本的に従属的で、環境が安定的で不確実性が低いならば、X理論的な経営が適切なものとなる。しかし経営タスクがノンルーティンで、技術の革新が早く、環境が安定的でなく不確実性が高く、人々の教育が十分で独立的であるなら

ば、適切な経営哲学はY理論的な経営となる。つまり、実はコンティンジェンシー・モデルは、文化や環境の役割については十分な注意を払っていないのである。

### 比較経営における文化の役割

比較経営学の研究者は、長い間、環境の影響については認識してきたが、経営行動を説明する際に、その普遍論者的傾向ゆえに、文化的なコンセプトをシステムティックに適用することはしなかった。1960年代、多くの研究が文化の役割を明らかにしたが、これらの研究のほとんどは、そのクオリティや理論は成熟しているとはいいがたい。文化というコンセプト自体に多くの定義があり、コンセンサスを得るのは困難である。文化交差的研究の多くは、実は国家交差的研究に近く、国家交差的研究は文化以外にも政治・法的な社会経済的次元から、教育から、技術的次元も併せて比較していることになる。

近年、いくつかの興味ある進展が経営に関する文化交差的研究と比較経営研究で見られる。たとえば、ホフステッド (1990b: 42-63) は、「文化」を4つの次元で操作化した。4つの次元とは、権力の格差 (power distance)、不確実性の回避 (uncertainty avoidance)、個人主義 (individualism)、男性らしさ (masculinity) である。この4つの次元からなるコンセプトを当てはめることで、ホフステッドは主要な経営理論が普遍的に適応可能であるかを検討している。彼によれば、リーダーシップや動機付けや意思決定などの原理はどこでも適応可能であるが、経営が成功するかどうかはマネジャーが現地の文化と労働状況に経営を適合させるその方法に大いに左右される。

このような主張にそってアドラー (1991: 146-178) は、リーダーシップ理論、動機付け、意思決定を比較した。マクレガーの「X理論」を対極として、彼女自身の「Y理論」、リカートの「システム4」経営、ブレークとマウンターの「経営グリッド」をもう一つの極として、2種類のリーダーシップ理論を検討し、アドラーはアメリカの理論家やマネジャーに広く受け入れられている経営参加型モデルは、多くの文化にとっては適切なものではないと結論づけている。たとえば、従業員の権威格差が大きい文化（日本や中国）では、マネジャーは主導的立場を期待されるが、アメリカのような権威格差が小さい文化よりも、自由裁量的意思決定は十分ではない。

同じようなことがマズローの欲求段階説やマッケランの3つの動機理論やハーツバーグの2要因理論や、ブルームの期待理論などの動機付け理論においてもいえる。アドラーは、不確実な環境を脅威と感ずる程度の高い国（日本や中国）では、自己実現よりも安心が従業員をより強く動機づけると主張する。彼女はまた、達成感を強く必要とするが、男らしさの次元の高い国の人々は、相対的にリスクに対してそれを甘受し、不確実性の回避には関心が薄いことを見出している。アドラーは期待理論のロジックを評価する一方で、文化によって報償のタイプが異なり、異なる環境を通じて従業員の特定の集団やコントロールを動機づけることを指摘している。アメリカ人は、成功を自らの努力の関数であると見なすが、香港の華人は自らの努力と

取引における運や「jass」の要素とバランスをとることが多い。日本では、努力に対する報償としての昇進は、従業員の成果報償としては好ましくない。というのは、昇進した人と同僚との間の非常に大切とされる調和が、この昇進によって乱されるかも知れないからである。

意思決定についてもアドラーは同じような違いを見出している。意思決定における基本的な5段階（問題認識、情報収集、代替案の検討、選択、実行）のそれぞれのステップにおいて、彼女は大きな文化的差異を見出している。問題認識の段階において、情報受容型マネジャーは、運命や神の意志といったものをマネジメントにおいて重要な変数であるとする傾向があるのに対して、問題解決型マネジャーは自らの努力といったものを信ずる傾向がある。アメリカ人マネジャー（問題解決型）は、東アジアのマネジャー（問題容認型）が、ある問題を問題として認識するかなり前にその問題を認識するであろう。情報収集では、情報探索型マネジャー（西洋人）は、情報と事実を収集するために自らの五感を主に使い、また推論的である。一方、直感型マネジャー（アジア人）は、データの収集において、過去や将来のアイディアをしばしば利用する。代替案の検討の段階では、未来志向的文化（典型的には西洋文化）は、「新しい」代替案を創り出す傾向にあるが、回顧志向の文化（典型的にはアジア文化）では、過去の先例から代替案を探し求めることが多い。誰が意思決定をするか、意思決定に要する時間の長さ、意思決定のタイプ、意思決定の実行の仕方などすべて文化的差異をとまなっているのである。

ケリーとウォースレイ（1981：164-173）は、文化交差的研究は国家交差的研究とは異なると主張する。文化だけを抽出し、マネジメント・プロセスにおける文化の役割を測定するために、ケリーとウォースレイは、ハワイにおいて日本人、日系アメリカ人、白人アメリカ人のマネジャーを研究対象サンプルとして使った。彼らの研究は、経営的な態度形成における文化の影響について焦点を当てたものであるが、その統計的な研究結果は、国籍の違いが法-政治制度の違いとなって現れていることを示している。彼らの研究はサンプルとして、第2世代、第3世代の日系アメリカ人を使用するなど他のアメリカ人との文化的な区別の点で疑問が多いが、しかし明確に文化を規定する重要性に確信を与えたものといえる。

チャイルド（1981：303-356）は、組織についての研究調査を文化交差的に比較することで、文化の役割を違った手法で研究している。チャイルドは、著名な研究者らのあるグループは、マネジメントシステムは同様に成長しているといった結論を一貫して主張している一方で、別の著名な研究者グループは、マネジメントシステムが依然として差異を持っていると繰り返し結論づけている、という事実を見出した。チャイルドは、組織の構造や技術といったマクロレベルの変数自体は、次第に文化を超えて同質化する傾向にあるが、人々の信念といったミクロレベルの変数は依然として文化的アイデンティティを保ったままであると結論づけている。彼の結論から、2つの異なる文化の組織は、外側から見ると似ているかも知れないが、組織の中の人々の行動は異なるかも知れない、といったことが導き出される。

文化の定義やその操作化や組織行動に対する文化の影響を明らかにしたこのような先駆的研

究ではあるが、比較経営学分野における研究の大半は、今なお、文化の影響や役割に関して曖昧さを残している。このような比較経営研究における文化の適切な役割に関する議論は1990年代まで続いているのである。この分野で画期的な進展を迎えるためには、一層のシステムティックな努力が必要とされるであろう。

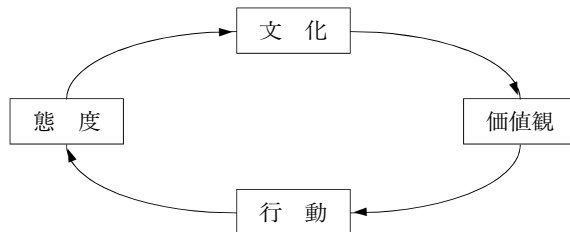
### マネジメント・トランスファー

比較経営は、単にさまざまなマネジメントシステムの類似性と差異性を発見することに関心を持つのではなく、いくつかの普遍的適用可能性を有し、他の経営システムに移植可能な経営哲学、価値観、態度、および実践を明らかにすることにも関心を持つ。すでに述べたように、比較経営分野での研究トレンドは、伝統的に普遍論者的見解に傾いている。彼らは効果的なマネジメントとは普遍的な原理、普遍的な実践、普遍的な技術に大きく依存しており、それらは他の文化に移転することが可能であると考ええる。

経営分野における文化交差的研究や比較経営の研究の進歩からすると、多くの研究者はアメリカ流マネジメントにおける普遍的な見解を支持しているようである。これは、この研究分野におけるアメリカ人の狭量さをある程度反映している。世界のマネジメントスクールの多くはアメリカにあり、そこで経営学の教授や研究者の大多数が研究を行っている。1971年から1980年の間に、24の経営関係の学術雑誌に発表された11000本を超える論文をレビューし、アドラー(1991, 12)は、そのうちの約80%がアメリカ人研究者によるアメリカ企業を対象とした研究論文であることを明らかにした。この11000本の論文のうち、文化といった概念を組み込んだ上で組織における人々の行動について研究したものはわずか5%以下に過ぎない。職場における2つ以上の文化の人々の相互作用について焦点を当てた研究は1%以下である。しかし、企業が急速に国境を越えつつある今、このような状況は変わり始めている。

文化を超えたマネジメントの移転は、一般的な原理、コンセプトや理論といったマネジメントの技術的な側面だけの問題ではなく、経営の実際のパフォーマンスにかかわる行動科学的な次元の問題でもある。技術的側面は、文化的差異性の影響を考えて譲歩せざるをえないが、行動科学的側面の影響は文化的な現象そのものである。したがって、トランスファーされた経営

図表1.3 文化の影響



出所：Adler, 1991, p.16.



知識が、移転先の文化や環境と違和感なく組織行動に効果をもたらすことに成功して初めてマネジメント・トランスファーが完了したと言えるのである。

行動科学的側面への文化の影響の関連性は、アドラーによって明確に図示されている。図表1.3のように、個々の人間は、人生や自分を取りまく世界について抱く価値観を通じて文化というものを表現する。価値観は、態度に影響し、結果としてある状況で最適な行動となって現れる。態度は、特定の文化に当てはまる行動規範を形成することで、日々の行動のベースとなる。結局、絶えず変化し続ける行動パターンは、その社会の文化に影響を与える。そこで新たな連鎖が始まる。

1980年代の半ばに経営関係の学会で発表された研究論文と、この分野の主要な学術雑誌に掲載された論文をランダムに抽出してみると、多くの研究で重大な方法論的課題を残したままであることが分かる。経営学会の国際経営分野担当の理事であるリチャード・パターソン（1986：5-10）は、比較経営研究の文献を評価した際に、以下のような不十分な部分についての長いリストを明らかにした。

1. 自国中心主義：これは、どのような国の企業も西側先進国のモデルを忠実にトレースするであろうと仮定してしまう傾向である。
2. 理論的ベースの欠如：理論モデルや概念モデルはしばしばより広範囲なフレームワークに対する検証が十分になされていない。
3. 文化についての変数の混乱：研究者は、国家間の類似性について見落とすことがある一方で、文化（国家）内の多様性については無視する傾向がある。
4. 単一の分析手法への依存：たとえば、質問票などの一つのデータ収集方法だけに依存する傾向があり、インタビュー、行動シナリオ分析、観察といった別の手法はあまり用いられていない。
5. 単一国家の研究に傾注：研究者は研究結果を他の国の状況に関連させようとせずに単一の国家の状況だけで検討する傾向がある。
6. 特定の分野への過度の集中：無数の研究は、わずか数カ国の西側諸国と日本に関するものであり、それ以外の国を取り上げた研究は非常にわずかである。独特なマネジメントシステムを開発しつつある東アジアの国々にとっては特に重要な問題である。

### 比較経営システムの概念モデル

比較経営の分野におけるさまざまなモデルについて検討すると、過去のモデルの長所を合わせ持ち、かつ扱いやすいモデルが求められていることが分かる。すでに述べたように、ネガンディとプラサドは、ミクロとマクロのモデルを結びつけた最も広範囲なモデルを開発した（Negandhi & Prasad：1971. 23）。新たなモデルを構築するとすれば、彼らのモデルが基本になるように思われる。彼らのモデルは依然としてさまざまな批判を受けやすいが、少数のコン

コントロール可能な変数に集中するといった彼らの手法は、環境要因や他の関連する要因とマネジメントプロセスとのダイナミックな関係を理解する上で、研究をよりシンプルなものにさせることができると言える。また、彼らのモデルによる研究は、マネジメントの行動科学的な側面で、その文化を超えた移転の可能性についての検討をより容易にさせる。

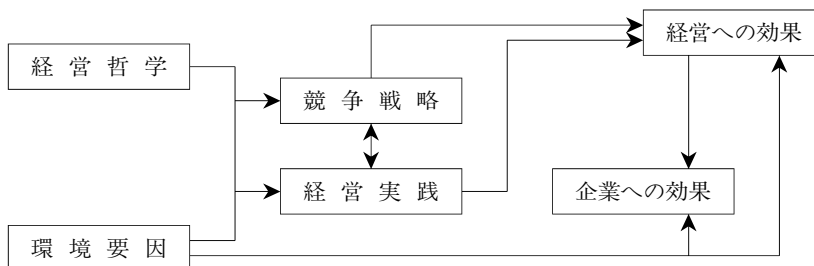
基本的で扱いやすいモデルを構築するために、筆者はマネジメントの実践としてパーソンのコンセプトを活用したい(Parson 1956: 62-85)。専門的なコア活動のマネジメント、組織内の社会システムのマネジメント、外部との関係のマネジメントという3つの特徴的な層に分割する。計画立案といった専門的なコア活動は、市場の競争状況、市場の大きさや経営ポリシーのようなテクニカルな要因に影響される。組織内の社会システムは、個人間関係に関連して社会文化的要因に影響される。外部との関係は、主に政治・法的環境と経済的環境に左右される。

文化の規定については、ホフステッド(1980a: 25)の定義をベースにしたい。ホフステッドは、文化を「ある集団を別の集団のメンバーと区別する人々に組み込まれた考えの集合であり……(また)集団の環境への反応にインタラクティブに影響する共通した特徴の集合」と見なす。

ネガンディとプラサドのモデルに追加する必要があると考えられる一つの次元は、競争戦略という側面である。この分野は今なお未成熟な分野であり、大きな進展のほとんどは70年代と80年代のことである。この分野における大きな貢献は、組織と環境との適応を達成するために戦略があるという認識である。チャンドラー(1979)は、組織は戦略に従う、という命題を成功した企業から導き出した。近年のマネジメントシステムの研究は、このコンセプトを適用している。

ネガンディとプラサドの環境次元に関して、筆者は産業政策の役割について特に注目したいと考えている。リーチとメガジナー(Reich & Magaziner 1982: 74-81)の2人の経営学者は、日本の競争優位性における産業政策の役割を指摘し、この分野での先駆的な研究となった。彼らは、アメリカのためにはっきりした産業政策の必要性を訴えた。日本などの国々が、産業政策を明示的に打ち出すのであれば、アメリカもボーダレスな世界で自国の競争優位を維持するためにその流れに従うべきである、と彼らは主張する。オオウチは『M型社会』(1984)の中で、日本には政府、産業界、金融界および労働界で綿密な協調関係が存在し、一丸となって産

図表1.4 比較経営モデル



業戦略を立て、そのような社会レベルで統合されたプランニングが日本の成功に大きな役割を果たしたのだと主張する。彼らの研究から、産業政策は、経営システムや企業に多大なインパクトを持つことは明らかであり、とりわけアジア諸国にとっては特に大きな影響があることが理解できる。

図表1.4は、本書のメインテーマを展開する上で使用するモデルである。

三角形のフレームワークをベースにしている。組織、戦略、環境の3つが相互に関連しているが独立した議論の中心である。この3つの関連した論点は、

(1)アジアの経営システムの大きな違い、(2)アジアの経営システムの動向、(3)東洋の経営システムと西洋の経営システムとの大きな違い、(4)東洋の経営スタイルと価値観の移転不可能性と(5)東洋の経営システムと西洋の経営システムとの対決の操作可能性を理解する上で一助となると信じている。

## 要約と結論

この章では比較経営の主要な4つのモデルについて検討した。つまり、経済発展モデル、環境モデル、行動モデル、オープン・システム・モデルの各モデルである。オープン・システム・モデルは、最も広範囲なモデルであると思われ、組織システムを大きな社会環境の一部であり、組織システムと社会環境は絶えず相互に関連しているとする。文化の役割に関する議論は、今後の研究に向けての非常に大きな可能性を示すだけでなく、曖昧さを有するこの問題に対するヒントとなる。経営移転の問題についても議論した。比較経営の主だった問題については検討した。最後に、さまざまなマネジメントシステムの競争優位的特徴を理解するための包括的なモデルを構築した。このモデルは以下に続く各章で議論されることになるさまざまなマネジメントシステムの問題を理解する際に使用されることになる。この新しいモデルというのは、オープン・システム・モデルをベースとして、パーソンの経営実践に関する基本的コンセプトのいくつかの要素と、戦略の重要性に関するチャンドラーのアイディアと、オオウチのM型社会、リーチとメガジナーの強調するマネジメントシステムに対する産業政策の重要性を加味したものである。

## 関連する文献

- Adler, N. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.), Boston: PWS-Kent Publishing Co.
- Barrett, G. V. and B. M. Bass (1970) "Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Behavior," in J. Boddewyn (ed.), *Comparative Management: Teaching, Researching and Training*, New York: New York University Press, pp. 179-207.
- Chandler, Jr., A. D. (1979) *The Visible Hand: The Management Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Child, J. (1981) "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, pp. 303-356.
- Davis, S. M. (1971) *Comparative Management : Cultural and Organizational Perspectives*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Farmer, R. N. and B. M. Richman (1965) *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, Ill. : Irwin.
- Haire, M., E. E. Ghiselli, and L. W. Porter (1966) *Managerial Thinking : An International Study*, New York: Wiley.
- Harbison, F. and C. Myers (1959) *Management in the Industrial World : An International Study*, New York : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980a) *Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b) "Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad?," *Organization Dynamics*, 9 : 42-63.
- Kelley, L. and R. Worthley (1981) "The Role of Culture in Comparative Management : A Cross-Cultural Perspective," *Academy of Management Journal*, 24(1) : 164-173.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1969) *Organization and Environment*, Homewood, Ill. : Irwin.
- Nath, R. (1986) "Role of Culture in Cross-Cultural and Organizational Research," in S. Mailick (ed), *Advances in International Comparative Management*, New York : Anchor Press / Doubleday, pp. 392-416.
- Negandhi, A. R. and S. B. Prasad (1971) *Comparative Management*, New York : Appleton-Century-Crofts.
- Ouchi, W. G. (1984) *The M-Form Society : How American Team Work Can Recapture the Competitive Edge*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Parson, T. (1956) "Suggestions for Sociological Approach to the Theory of Organizations," *Administrative Science Quarterly* (June) : 62-85.
- Peterson, R. B. (1986) "Future Directions in Comparative Management Research : Where We Have Been and Where We Should Be Going," *International Management Newsletter* (Fall) : 5-10.
- Reich, R. and I. Magaziner (1982) "Why the U.S. Needs an Industrial Policy," *Harvard Business Review*, 60(1) : 74-81.

## 第2章 国家の競争優位：東洋諸国と西洋諸国の比較

### はじめに

ある国の文化や慣習は、組織文化の開発や形成に大きな影響を与えている。1980年代前半までに、アジア企業は西洋の先進国企業と激しく競争できるまでになった。1980年代の終わりには、日本は全世界の金融資産の40%をコントロールするまでになり、その純対外投資は2480億ドルに達するなど世界最大の投資国になったのである。さらにアメリカはそのポジションを下げ、世界最大の債務国となってしまったし、ヨーロッパ諸国もアジア諸国と同じ土俵で競争するといったプレッシャーに見舞われるようになった（McCord 1991：4）。アジア型経済発展モデルは、輸出の拡大、政府の関与、貯蓄率の高さ、自由な市場、なだらかな所得の分布などに代表され、世界中から注目を集め続けている。

研究者の多くは、東アジア諸国の経済発展について儒教的倫理観が有効に作用していると指摘する。このうちの何人かの研究者は、東アジアにおける文化の重要性と工業力を強調し、「西洋に対するポスト儒教の挑戦」と表現した（Macfarqner 1980：7）。儒教的倫理観が、政府の指導やコンセンサスの形成、教育の重視、労働倫理観、東アジアの起業家精神や東アジアのマネジメント・スタイルなど数多くの好ましい影響を持っていると研究者らは指摘している。西洋には2つの大きな学派があり、一つは国家の文化と慣習の関連性について研究し、もう一つは国家の競争優位について研究している。換言すれば、一つの学派は、宗教と経済行為のパターンとの関連性について研究し、もう一つの学派は、国家の競争優位におけるイデオロギーの役割について研究しているのである。

### プロテスタント的倫理観と資本主義の勃興についてマックス・ウェーバーの研究

#### ウェーバーの理論

マックス・ウェーバーは、宗教と経済行動パターンとの関係に注目した最初の学者である（Gerth 1968, Andreski 1983）。彼の理論は西洋における資本主義の発生とプロテスタントの倫理観との関連性に注目した。ウェーバーはある人物を詳細に調べると、その人物の信ずるところの宗教と経済的な行動との間に、ある関連性が存在すると主張した。この人物が経済活動に自分の宗教的信念や宗教的価値観を意識して当てはめている、ということの意味するのではない。そうではなく、この人物は無意識に自分の宗教的信念から、ある価値観を経済行為に影響を与えている宗教に置き換える傾向を有するのである。ただし、宗教的なセクターと経済的セクターをそれぞれ明らかにより強い影響力を持つもう一つのセクターに区分するといった意味ではない。しかしながら、人間が強く信ずる宗教的価値観は、その人の人生の他の側面にも自然と浸透するであろう。

もう一人のドイツ人哲学者であり社会学者であるヤーゲン・アベルマス（Jurgen Habermas

Tu 1984: 64-69) は、ウェーバーの理論の発展に大いに貢献した。アベルマスは、世界というものに対して中心となる価値観として人間が何を抱くかを規定する上での2つの概念的なプロセスを提案した。まず第1のプロセスは、神中心的ではあるが神と人間との統合を肯定するといったもので、もう一つのプロセスは宇宙中心的なもので、宇宙と人間との統合を強調するものである(図表2.1, 2.2, 2.3を参照)。ウェーバー流の観点からすると、ほとんどの宗教的な慣習は世界を否定する。ユダヤ教とキリスト教に共通する一部の慣習は神中心的である。仏教やヒンズー教などの宗教は、宇宙中心的である。ウェーバーはあらゆる現世肯定的な神中心的慣習を研究したわけではないが、第4の慣習である現世肯定的宇宙中心主義、たとえば儒教の慣習について初めて注目した。ウェーバーの分析によれば、儒教的思想は、現実の世界を肯定し、人間と宇宙との統一を肯定する。しかし儒教は世界に対する超越的で非本質的な見方を目指したのではない。

ウェーバーは、プロテスタントの倫理観が神を自分自身とのすべての介在を捨て去る特定のパーソナリティを啓発すると考えた。プロテスタント信者は自分の心に見えない内部の中心部分を神と直接に結びつけ、神は自分と自分以外の人を分けると考える。このプロテスタント的倫理観における神と人間との関係は、個人の尊厳という考えを助長し、その事によって合理的な組織とそれに釣り合った個人主義を推し進めることになる。したがって、プロテスタントは強い労働倫理を養いながら、同時に個人の努力といったものを信じ、自分が正しいと信ずるやり方で自分の環境を支配したり変えようとする。ウェーバーによれば、ヨーロッパや北アメリカにおける資本主義の発展の原動力を理解しようとするならば、プロテスタント的倫理観の理解が前提となる。彼は、プロテスタントの倫理観と「真の神のお告げ」とを比較した。真の予言は「ひとつの内的な基準や価値観に対するふるまいを創り出したり、システムティックに思考する。この事に直面すると、世界を規範に従って倫理的に形づけられたものとして見なすことになる。」ロックフェラー家とカーネギー家は、経済的なプロテスタントの典型例であった。

プロテスタント的倫理観を特徴づけた後で、ウェーバーは次に儒教的倫理観に関心を向けた。プロテスタントの倫理観が本質的に有する変容可能性という考え方に対してウェーバーは、儒教的倫理観では、環境というものをそのまま受容するか、あるいは修正を加えるといったように、人々を戒める傾向に着目した。儒教の倫理観が教えることは、人々が社会といかに調和するか、がすべてである。したがって、人間は環境に適応しながら成長すると考えられる。人間は社会的な慣例の全体に従うことができると考える。

儒教的倫理観からすると、徳をつむ人が優れた人間であり、つまらない人間とは利益に固執する人である。したがって優れた人間は物質的にはほとんど成功していないことになる。ウェーバーは学者であると同時に官僚であり詩人であり日曜画家でもあったが、しかし熱心で競争心の強いアントルブルナールではなかった。

ウェーバーによる研究は多大な影響を与えた。1960年代まで、アメリカの多くの研究者は依

図表2.1 宗教による世界観の違い

	概念的な戦略	
	神中心	宇宙中心
俗世否定	ユダヤ教 キリスト教	ヒンズー教 仏教
俗世肯定		儒教 ギリシャ哲学

図表2.2 世界に対する態度

世界の評価	至上の追求方法	
	能動的：禁欲主義	能動的：神秘主義
俗世否定	世界の征服	世界との戦い
俗世肯定	世界への順応	世界の理論的把握

図表2.3 合理化の可能性

合理化の次元	合理化の程度		
	高い（欧米）	低い（東洋）	
倫理的	世界の征服 (例えばキリスト教)	世界との戦い (例えばヒンズー教)	贖罪の宗教
認知的	世界の理論的把握 (例えばギリシャ哲学)	世界への順応 (例えば儒教)	宇宙論的/形而上的世界観

出所：Tu, 1984, pp.67-68.

然としてウェーバーのコンセプトを借用して、儒教と近代化との関係を研究していた。ごくわずかな例外を除いて、研究者のほとんどが、儒教精神は多くの理由で根本的に近代化にとって相応しくないと強く考えていた。まず、儒教的倫理観は個人主義を擁護しないが、このことはプロテスタント的倫理観の環境固有の制約に対する一つの大きな原動力になっている。儒教を信ずる人々は、かなり集団志向が強く、指導者に従順である。さらに儒教の特徴は、世界や自然を征服する可能性などに対して大きな関心を抱くアグレッシブなものではなく、環境にできるだけ適応しようとする豊満なパーソナリティの修養にある。このことに対して研究者は大きな関心を払う。適応が上手な人は自分をとりまく人々との調和的な関係を上手く築くかも知れないが、競争心の強いビジネスマンにはなりそうにない。最後に、儒教の人々は伝統的な規定に従って知識に大きな関心を寄せる。このタイプの知識は、知識の蓄積からではなく、経験的な会得を通じて世代から世代へと伝えられるタイプの知識である。

## 新たなアプローチ

ウェーバーの理論的ベースは、東アジア諸国、特に日本が1970年代に力をつけるに従って注目され始めた。東アジアの資本主義が発達しない原因として悪者にされた儒教的価値観が、なぜある特定の分野の起業家精神を生み、なぜ東アジアで西洋と競争しうるパワーをつけることに成功したのかを説明するために使われ始めた。ハーバード大学の Tu Wei-ming 教授(1984: 80-88)によると、ウェーバーは資本主義の精神を個人主義、世界支配、自由放任経済と市場メカニズム、特殊な知識の探索として特徴づけ、そのすべてが資本主義の一形態を示している。この形態は西洋の資本の形成において有効であることが証明された。他のスタイルも存在するかも知れないし、また東アジアの成功を見れば分かるように、それは非常にダイナミックであるかも知れない。

Tu は、それらのさまざまなタイプがどのように関係するかを検討するために包括的なアプローチを示唆している。プロテスタント的倫理観は、個人を個別な存在として捉え、社会を構築する一つの力と考えるが、儒教的な倫理観は自己をさまざまな関係の中心として考え、それによって新しい種類の起業家精神やマネジメントスタイルを導いてきた。自己は、ヒューマンネットワークの中で培われる。個人の考えに対する明確なコントラストを形づくる。

プロテスタントの倫理観と儒教的倫理観との違いは、権利や義務に関する考え方の違いにも見られる。プロテスタント的倫理観では権利意識が高く、一定の法的な枠組みの中で個人の権利といったものを強く意識し、個人の利害が保護される。仮に自己の利害を認識できないならば、どのようにして合理的な存在であると見なすことができるのであろうか？ 反対に儒教的倫理観は義務という意識を強く持つ。儒教者は自分の社会的責任や義務を最初に知り、またそれが最も重要なことであると考え。彼は集団の一員であり、自分をとりまく人々と喜んで協力するであろう。だが「自分の権利は何か？」と自問することは少ない。コミュニケーションに欠かすことのできない要素として、自分のエゴイスティックな感情を公然と見せるようなことはない。というのも、そのような行為は、コミュニティの他のメンバーへの侮蔑であると批判を招くかも知れないからである。

Tu は権利と義務という2つの種類の意識、その一つは社会的儀式であるが、その社会的な表明を検討し、西洋文化は基本的に低-儀式的であり、アジアは高-儀式的であると主張する。低-儀式性社会では、規範的な儀式的行動が比較的未発達である。正しい社会的な行為と見なされるものは、多くの場合は曖昧になる傾向が強い。この曖昧さは強い寛容性を生むと考えられるが、標準的な行動の欠如もまた行動の境界線を完全にはっきりすることはほとんどないといったジレンマに陥る。新しいそれぞれのインターアクションがある程度の新しい儀式を必然的にともない、ある新しい行動パターンをとる。一方でこの低-儀式的環境はゆったりとし、快適で比較的寛容で多様な行動パターンを示す。その一方でこのような環境で生活をする人々にとって、関係を親密にすることは困難であり、特に社会が次第に流動的になるとそれは困難になる。



高-儀式的環境では、人的交流の多くは社会で受け入れられたパターンに従う。社会のメンバーは、生まれてからずっとこのパターンに従って成長することで、自分自身の行動があるパターンに沿ったものであるかについては必ずしも意識していない。しかし、外国人が出現するとそのパターンが目立つようになる。外国人がその社会の環境に足を踏み入れたとたんに、着ているもの、歩き方、仕草など外国人の振る舞いすべてが受け入れられたコードにそぐわないために、外国人がその社会に同化することが難しくなる。適切に行動する術を学習し、その社会のもともとのメンバーと交流する術を身につけることは時間を要するであろう。だが、ひとたび外国人がその儀式を身につけると、社会のメンバーの一人として認められ、不便さを感じることもなくなる。高-儀式的環境、低-儀式的環境のどちらともポジティブな側面とネガティブな側面を持ち合わせており、ポジティブととるかネガティブととるかは見方によって変わってくる。また、すでに述べた2つのタイプの倫理観とも密接に関係している。

Tuによって検討されたコミュニティの特徴についてのもう一つの社会的な徴候は、敵対社会 (adversary system) と信託社会 (fiduciary community) である。アメリカは敵対社会の一例であり、信託社会の代表的な国は日本である。個人の権利というものを保証し、それを保護しようとする敵対システムでは、自己の利益と個人の競争を認め、それをサポートする。法律の果たす役割が大きい道徳的価値観とかかわってくるので、敵対システムでは法律尊重主義的である。したがって、人的な交流は判決システムと対立する利害の交渉によってモデル化される傾向がある。アメリカ社会における弁護士の果たす大きな役割は、このような点から理解できよう。反対に、信託社会では、「信託」という言葉が示すように、社会で共有される価値観や基本的な信頼への関与が強調される。信託社会はしばしば単一の倫理的経験と社会の長い歴史と同様に共有する特定の儀礼形態をベースにしている。経済システムもまた、このような対比をいくらか反映したものになる。敵対システムでは、自由放任と自由な市場での競争に重きがおかれ、信託システムでは政府の指導力や政府の干渉が欠かせない。

簡単に言えば、儒教的倫理観は、関係の中心としての自己の強調、個人主義の意識、自己開発などを重視する本来の資本主義とは異なる資本主義、つまりコンセンサスの形成や協働を重視する資本主義を目指した。教育と儀礼に高い優先順位を与え、また信託という概念や政府の指導力を高く評価する。経営の風潮は、何かを実行したりノウハウを詰め込む一定のパターンを学習するしきたりを強調する。儒教的倫理観は、変容自在性 (transformative potential) を有する。Tuによれば、アジア人が伝統的な儒教者の考えから利益の極大化に焦点をシフトし始めると、多大なエネルギーを放出するであろう。アジア人は自分自身の内部にエネルギーを注ぎ込むだけでなく、最も身近な親族や最も信頼する友人を集团的に動員するように努めるであろう。この集团的な強さは、西洋社会と対峙する際に、東アジアの比較優位性となってくる。しかし彼は、中国の歴史のほとんどの時期を通じて、科学とビジネスの発達の阻害要因となっていた保守性として長い間考えられていた儒教的倫理観が、なぜ1970年代に入ってビジネスに有利な一つの倫理観となったかについては答えていない。

## イデオロギーと国家間の競争

ジョージ・C. ロッジとエズラ・F. ヴォーゲル (George C. Lodge & Ezra F. Vogel, 1987) は、国家の競争性におけるイデオロギーの役割について研究した。イデオロギーの役割を理解するための分析枠組みを提示する上で、彼らは次のような仮説をたてた。つまり、各国は一つ以上のイデオロギーを有するという仮説である。イデオロギーは、国家制度の目的や国家の行為を正当化し、合法であると認めるために国家が有する価値観についての一連の信念や仮定である。国家のイデオロギーが首尾一貫し、適応可能なものであり、イデオロギーと国家制度の現実の行為との間のギャップが最小であるような場合に、その国家は成功しているといえる。

## イデオロギーの概念とその内容

ロッジとヴォーゲル (1987: 2-3) は、イデオロギーというものをコミュニティがいくつかの「関連する状況」で明示的に「価値 values」を作るために使うアイディアの集合である、と定義している。この定義における「価値」という用語は、普遍で、時代を超えた、議論の余地のない正義、生存、経済、自尊心、自己充足など世界のすべてのコミュニティが大切にしている観念を意味している。「関連する状況」という表現は、出来事、事実、雰囲気、識見、制度などコミュニティの内と外から影響することを意味する。イデオロギーは、制度としての活力をもって価値を賦与することによって、その2つを結びつける。

たとえば「経済」は、コストよりもベネフィットを望むすべての人々の価値であると言えるが、何がベネフィットで、何がコストとなるかは、関連するコンテキスト次第で変わってくる。たとえば「経済」という価値は変わらなくとも、イデオロギーは異なる。ロッジとヴォーゲルは、エコロジーな環境に向けて進むケースを使って説明している。クリーンな大気と水に対する欲求が高まっている。まず、企業は政府の環境規制によって発生するコストに反発し、その伝統的なイデオロギーで市場は適切なメカニズムとなっていると主張する。時間がたつにつれ、環境破壊によるエコロジカル関連コストは次第に社会にとって明白なものとなり、企業はその伝統的なイデオロギーのシフトが必要であると認識するようになる。

多様性に富んだ状況要因はイデオロギーを形成し、またイデオロギーに影響される。このような要因はコミュニティの内部の要因と外部の要因の両方がある。内部の要因として、経済的パフォーマンス (成長率、景気後退、生産性、所得の分布、所得の水準、失業率、インフレ率)、宗教 (儒教、仏教、キリスト教)、地理的要因、人口統計的要因、政党などがあげられる。外部要因には、外国による占領、植民地支配、宣教師、資源依存度、移民、多国籍企業などがある。

ロッジとヴォーゲルによれば、状況は単に物理的、経済的要因だけでなく、物事の本質、精神、感覚についての観念を受け入れる。このような捉え方は、かつては聖職者や識者の領分であったが、科学者達がこの300年でその大部分を取り込んできたのである。一つのジレンマは、科学者らがもともと人間が反駁できない自然の摂理であると解釈してきたことに対して常に修

正を加えてきたことである。アイザック・ニュートンは物理的真理は素粒子によって理解可能であることを発見した。アルバート・アインシュタインは後に、素粒子の関係を時間と空間で理解することが真実を説明する唯一の方法であると結論づけた。現在では、エコロジスト、ミクロ生物学者、遺伝子学者などの科学者は新たな発見を通じて、真実はこれまで人間が受け入れてきたものとはかなり異なっていることを示唆している。科学者のあるグループは、専門家として未知のトンネルを探索し続けており、別のグループは、現実の世界を個別の部分としてではなく全体として捉えるといったコンセプトをもとにして研究している。このような認識の変化は、今日のイデオロギーによって広い意味を与える技術的、制度的改革をもたらすことになる。

イデオロギーと実践との関係は、制度的実践がその時のイデオロギーと一致している間は、通常、一定期間かなり標準的なパターンと結びつく。その後、現世の実現は、それによって慣行の実践の変更を促したり、変更を強いるものとなったりする。この時点で、実践はイデオロギーから逸脱し始める。時間の経過とともに、慣行の実践は、イデオロギーが説くところとはかなり異なったものとなり始め、古い教えは単に語られるのみで、もはや実践がともなわなくなる。イデオロギー的精神分裂が起こるのである。つまり、新たな実践は、その正当化のために新たなイデオロギーを生むが、旧来の実践への忠誠心はその新しいイデオロギーを受け入れることを阻害する。慣行の実践とイデオロギーとの間で、合理性のギャップが生ずる。そのギャップが広がるにつれ、コミュニティのリーダーは、2つの方向へのプレッシャーを受けるようになるだろう。一つは、慣行を伝統的なイデオロギーの位置まで引き戻そうという圧力であり、もう一つは新しい実践を正当化するために新しいイデオロギーを推進させようとする圧力である。

マネジャーにとってイデオロギーは、マネジャーの役割や権威を正当化するものとなるので非常に重要である。マネジャーがその時の一般的なイデオロギーに従って機能するときは、マネジャーの権限を与えられる形となる。しかし環境が変化し、しばしばマネジャーが環境の変化に応じて修正せざるを得なくなると、古いイデオロギーから逸脱するようになり、その結果として、権力に固執しているという目で見られるようになる。そうするとマネジャーはその正当性を失うことになりかねない。つまり、マネジャーは古いイデオロギーに戻るか、さもなければ実践を正当化するために新しいイデオロギーを創るか、いずれかのプレッシャーのもとに置かれることになる。あるいは、マネジャーは古いイデオロギーのもとでの変化の圧力を単純に拒絶するといったこともあり得るかも知れない。しかしながら、そうすることによって次第に非効率が増すことになり、マネジャーの権威は徐々に失われる。というのは、マネジャーの古いパターンがもはや新しい状況下でのニーズと合わなくなるからである。

イデオロギーに関してロッジとヴォーゲル（1987：95）は、5つの構成要素を明らかにしている。第1が人間と社会との関係、個人と集団との関係、自尊の意味とその充足。第2に、これら関係性の制度的な保証（たとえば所有権の保護）。第3に、財やサービスの生産をコントロ

ールする意味。第4が、国家の役割。第5が科学や教育の役割のように、現実や自然についての一般的な認識，である。

ロッジとヴォーゲルは、既存のイデオロギーを2つの概念タイプ、「個人主義 individualism」と「共同主義 communitarianism」の組み合わせとして分類した。個人主義は社会を細かく分断して考えることを意味しており，そこでは個人が究極的な価値の源泉である。コミュニティの利益は，多数の中のごくわずかなアントルプルナールの利己的な競争を通じてもたらされる。反対に，集団主義はより有機的な見解を持ち，コミュニティを単なる個人の生活する集まり以上のものとして捉え，自己の欲求やプライオリティをコミュニティが決めると捉える。最も純粹な形では，これらの2つのタイプは，さまざまな組み合わせがあるイデオロギーの連続体として捉えると，その両極端に位置づけられると考えられる。この2つのタイプのイデオロギーのプラス面とマイナス面を分析し，ロッジとヴォーゲルは異なった国のマネジャーに選択の可能性を提示しようと努めた。

## 個人主義

ロッジとヴォーゲル（1987：10-14）によれば，個人主義には5つの基本要素がある。

### 1. 個人主義

個人主義はコミュニティを単に個人の集合と見なす分断的な概念である。充足は，適者生存した個人の落伍に影響される。生き残れなかったものは自然と不適合と見なされる。個人主義と密接にかかわるのは「機会均等」の考えと，「契約」意識であり，それらは雇用する側と働く側，売り手と買い手といった個人と個人を結びつける役割を果たす。政治の分野では，利益団体が社会の優先順位や方向性を決めるために多数主義を行使する。

### 2. 所有権

個人の役割というもののが最大限に重要視される。個人の権利が最も保証するのは所有に関する権利である。換言すれば，個人は国家の歳入権限からの独立が保証されていることになる。

### 3. 消費者ニーズをつかむための競争

アダム・スミスは個人の起業家が開かれた市場で個々の消費者のニーズを満たすために競争できるようなときに資本主義が発達するという考えを強く説いた。市場での自由な競争というコンセプトは，伝統的なアメリカの反トラスト法やその執行に反映している。この考えに従えば，より良い社会は市場の自由な競争によって自動的に創られることになる。つまり市場での競争が激しければ激しいほど社会は良くなるのである。

#### 4. 小さな政府

小さな政府が最良であると見なされる。個人主義の支持者は、単に政府の規模だけでなくその役割についても関心を持つ。つまり彼らは強大な力を持った政府をつくるといった試みに強く反対する。たとえば、アメリカ政府は骨の折れる努力を必要とするにもかかわらず、常に歳入と勘定残高を分離している。政府はあまり関与せずに個人を自由にさせるべきであると考え。個人主義の典型的な考え方に従えば強い政府はもともと不適切で弱い政府が好ましい姿となる。

#### 5. 科学

全体の前に部分を置くことで、この考えは個人主義の一般的な考えに対応している。この考えによれば、専門家が一部分を対象にするならば、全体はそれ自体がケアすることになる。結果的に、科学研究の推進は、コンセプト、言語、抽象、モードによって他のものと区別され、数多くの「原理」に分けられる。このような原理を追いつけるために大学や研究所の学者らは狭い分野に特化し、特定のトピックスに集中することを期待され、他の分野との関連性については無視されることになる。

ロッジとヴォーゲルは、人類の歴史に立ち戻って考え、このような個人主義のイデオロギーはあるファンダメンタルを代表していると同時に、共同主義の規範からの逸脱を正当化していることを見出した。個人主義は伝統から根本的に外れることを容易にさせ、結果的に19世紀のヨーロッパや北アメリカの産業革命やその後の急速な発展に寄与した。しかし、20世紀に入り、この個人主義というコンセプトが変化してきた。それは、たとえば、不況、戦争、新しい政治制度や新しい経済システム、人口増大や人口の集中、世界の対極化、環境の悪化などさまざまなことが原因となっている。

たとえば小規模の企業は個人主義的イデオロギーのもとで活動しているとしても、西洋の大企業のマネジャーは個人主義的規範からの逸脱を強いられている。個人主義の考えに従って多くの西側の政府や大企業は間違いなく整合性とその根拠を失っている。有力なイデオロギーと組織の行動との乖離が、西洋において多くの問題を引き起こす原因となった。個人主義をやわらげるというプレッシャーが高まってはいるものの、個人主義的イデオロギーの5つの構成要素は、西洋社会においてはなおも大きな意味を持ったままである。さらに重要なことは、伝統的な集団主義であった東アジアを含む西洋以外の国々では、個人主義の影響が強まりつつあるということであり、このことについてはロッジとヴォーゲルは特に強調していない。

#### 集団主義

ロッジとヴォーゲルは、集団主義についても同様に5つの構成要素を分けて考察している(1987: 14-23)。

## 1. 集団主義

コミュニティはそこにいる個人の集合以上の意味を持っており、分断することはできない。社会は、社会全体として個々人のニーズを超えるようなはっきりとしたニーズを社会自体が有する。個人の充足はコミュニティとの一体感に依存しており、そのようなコミュニティでは個人は有機的な社会の一人のメンバーとして見なされる。仮にそのコミュニティが、つまり国家とか企業が、きちんと組織されているならば、そのメンバーである個人は国家や企業と密接に関係し、自らの能力を最大限に発揮するであろう。もし、コミュニティが上手く組織されていないならば、個人のフラストレーションや孤独感が高まる。まず重要なことは「成果の平等とヒエラルキーの平等」である。政府は取り残された人々を救済し保護する。自尊心や個人的充足感、社会構造の中での自分のポジションを確認することで得られ、これはさまざまなやり取りで決まってくるであろう。社会の中のポジションは、神、国王、日本のような厳しい試験制度、中国や韓国のような儒教によって規定される。その次に重要なことは「コンセンサス」である。コンセンサスは、個人と個人との関係を規定するための契約の代わりとして機能する。社会的なコンセンサスは権威や民主的な議論を通じて独裁的に与えられる。「稟議制度」のような多くの日本企業における意思決定プロセスがこの典型である。

## 2. 義務感の強さ

個人主義の社会が権利の確保とその過度の強調のために義務の重要性を軽視する傾向があるのに対して、義務意識が強い社会では、個人の権利よりも社会的な義務により重きをおく傾向が見られる。ひとたびコミュニティの目標が定まると、個人の頭をゴールに向けさせ、それがコミュニティのメンバーのそれぞれの義務となる。しばしばコミュニティの利益が個人の利益よりも優先されることがある。西洋の個人主義の極端な姿は、その競争的な退廃の大きな原因であると最近になって認識されるようになったが、集団主義における価値観は、アジア諸国の競争力を高めることに大きな貢献を果たしていると考えられている。

## 3. コミュニティのニーズ

コミュニティのニーズである安全、エネルギー、きれいな大気、きれいな水、娯楽、労働等々は消費者個人の欲求を満たすニーズよりも重要になりつつある。その結果、コミュニティのニーズを決めるメカニズムをきちんと確立する必要がある。つまりコミュニティはすべてのニーズを一度に満たすことは不可能なので、優先順位を決めなければならない。企業活動はこのコミュニティのニーズと調整されなければならない。このためには次の4つの方法がある。規定された市場の競争、ビジネスに関する政府の規制、政府と企業とのパートナーシップ、企業への免許制である。コミュニティのニーズは常に

市場の気まぐれによって決められるべきでないが、集団主義は市場をコミュニティのニーズの充足に向けた企業活動を指導し後押しする手段として機能する。

#### 4. 強い国家

集団主義における国家は、単にコミュニティのニーズを規定する役割だけでなく、コミュニティのニーズの充足にも責任を持つ。もともと国家には、経済活動を計画しそれをコーディネートする機能を期待されている。国家はさまざまな利害とニーズとの困難なトレードオフを、コミュニティのニーズを満たすことをベースにして実行できるようにしなければならない。集団主義の概念のもとで、国家の形態の幅は広い。ある国では、政府は民主的かつ慈悲深い。ある国では、政府は独裁的で無情である。ある国は中央主権的であり、ある国は連邦国家である。アジアの集団主義の国家は、不介入の西洋諸国よりもビジネス的であると思われる。ビジネスの目的に関するアジア諸国の考え方は、特定のコミュニティのニーズと密接に結びついているので、アジア諸国ではその限られた資源を最も重要な産業に集中させることが可能であり、また一時的な経済停滞を補うため、あるいは短期間で先進国に追いつくためならば、個人の犠牲を求めることさえ可能である。

#### 5. 全体論と相互依存性

狭く規定された科学的特化は、異なるという意識が相互関連性の意識に替わっている。地球、海洋、生物、人口増加、経済発展、自然破壊等々すべては相互に関連している。人類の発達と自然との調和は、人類の存続に非常に重要なことになってきた。有機的総合体アプローチは現実の世界の複雑な現象を処理するために考えられた。たとえば、第三世界の債務問題は、世界貿易のシステムの問題を理解することが必要であり、その理解の上で債務国は債務を償還するための十分な資本を生み出すことができるようになる。

#### 関連する研究

マサチューセッツ工科大学（MIT）の経営大学院の学長であったレスター・サロー（Lester Thurow, 1992）は、同様の問題意識のもとでイデオロギーとグローバルな競争力との関係について詳細な研究を行っている。サローによれば、西洋（アングロサクソン）企業は、利益極大化志向（個人主義）であり、日本とドイツの企業（共同主義）は「戦略的征服者」に当てはめている。アメリカは「消費者主導型経済」を信じ、一方、日本は「メーカー主導の経済」に固執している。アメリカ企業は自由な「市場」経済という原理を頑固なまでに固執しており、日本やドイツの企業は「社会市場」経済を実践している。このような大きな違いは、企業の競争力の違いに重大な結果をもたらす。共同主義のイデオロギーでは、日本の「系列」、政府と財界との緊密な関係、経営者側と労働者側との相互関係といった強力な同盟関係を企業が結ぶこと

を認める。

サローは資本主義の発展初期に立ち戻って検討している。イギリスの資本主義の形成されようとしていた19世紀、イギリスは産業革命の第一走者であり、最も強大な力を持った国家であった。同じことがアメリカの発展についてもいえる。日本とドイツは、両国とも先進国に追いつくという大きなプレッシャーが存在した。したがって日本とドイツの政府は、経済発展に苦慮していると感じ、大幅に経済発展にかかわってきた。このような状況で政府と産業界は生き残るために、国家の発展計画の策定に共同で立ち向かわなければならなかった。自然と公的部門と民間部門との結びつきが不鮮明になり、民間の企業が軍事的産業のもとで組織化される傾向があった。日本経済とドイツ経済の成功ストーリーは、共同主義が高い競争力を生み出すと考えられることを示唆している。最後に、サローは、自分自身の論点を示すためのメタファーを使った。頻繁にタイムアウトし、選手の交代が無制限で、おまけに数多くの群れをつくるアメリカン・フットボールは、より規制の多い中で協力と競争的要素が強調される普通のフットボール（サッカー）と比較してゆっくりとしたスポーツである、と述べている。

## 要約と結論

第2章で伝統的な文化と国家の競争力との関係についての西洋の2つの研究の流れを紹介した。一つの流れは、基本的に異なる2つの考え、つまりプロテスタント社会ではダイナミックな起業家を生んだインセンティブを儒教は持っていないので、これがアジアの発展を阻害していると主張したマックス・ウェーバーの考えであり、もう一つの考えはウェーバーの思想とは逆に、儒教社会はダイナミックな起業家を輩出しているが、その輩出の仕方がプロテスタント社会とは違うとする考えである。この主張は第二次世界大戦以降のアジア経済の大きな成功がベースにある。もう一つの研究の流れは、国家の競争力におけるイデオロギーの役割を強調するロッジ教授とヴォーゲル教授に代表される。ロッジ、ヴォーゲルの両教授はイデオロギーを個人主義と共同主義に分けて考えた。この2つのイデオロギーの相対的な利点を分析し、今日の世界における共同主義的イデオロギーが国家の競争力を推進させており、個人主義よりも活力があると結論づけている。

すでに述べたとおり、2つの研究の流れは東アジアに対する儒教の影響を考える際に非常に異なったアプローチを採り、研究の焦点も大きく異なっている。前者は儒教を宗教の一つと見なし、プロテスタントと比較する。後者は儒教をオリエンタルなイデオロギーとリンクさせ、人間社会の発達に対する異なるイデオロギーの影響について研究している。このようなアプローチの違いがあるにもかかわらず、この2つの研究の流れはある部分では共通した見解を持っている。つまり、2つの学派とも西洋と東洋の大きな相違は共同主義と個人主義に対する強調の程度の違いであると認識しており、両学派とも個人主義に批判的である一方で共同主義を支持し、また西洋はより一層、共同主義的要素を取り入れるべきであると主張するのである。しかし、個人主義の台頭が儒教的な共同主義の価値観の多くを変えつつある東洋の現状について



は言及していない。また、アジアにおいて資本主義が発達しなかったのは、保守的で主に非営利的イデオロギーであったからだと多くの人々によって批評された儒教が (Fairbank et al. 1989: 436), どのようにしてビジネスに適したイデオロギーへとそれ自体を変容させていったかについては説明されていない。さらに、宗教やイデオロギーが国家の競争力を決める唯一の要因ではない。それ以外の多くのファクターも考慮すべきであることは言うまでもない。これらの問題にもかかわらず、この2つの研究の流れは有効な概念フレームワークを確かに提供しており、そのフレームワークによって、経営や組織の競争的な側面を検討したり、理解したりすることができるのである。

#### 関連する文献

- Andreski, Stanislaw (ed.) (1983) *Max Weber on Capitalism, Bureaucracy and Religion*, London: Allen & Unwin.
- Collins, Randall (1986) *Weberian Sociological Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dallmayr, Fred R. and Thomas A. McCarthy (eds.) (1977) *Understanding and Social Inquiry*, South Bend, Ind.: University of Notre Dame Press.
- Fairbank, John K., et al. (1989) *East Asia: Tradition and Transformation* (revised ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Gerth, Hans H. (trans. and ed.) (1968) *Max Weber on The Religion of China*, New York: The Free Press.
- Lodge, George C. and Ezra F. Vogel (1987) *Ideology and National Competitiveness*, Boston: Harvard Business School Press.
- McCord, William (1991) *The Dawn of the Pacific Century: Implications for Three Worlds of Development*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Macfarquer, Roderick (1980) "The Post-Confucian Threat to the West," *The Economist* (8 February): 7.
- Thurow, Lester (1992) *Head to Head: Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, New York: Morrow.
- Tu, Wei-ming (1984) *Confucian Ethics Today: The Singapore Challenge*, Singapore: Federal Publications.

### 第3章 孫子の戦略思想とビジネス

#### はじめに

中国語の表現「商如戦場」は、「市場は戦場である」といった意味である。この言葉は、アジア人がビジネスという世界の成功と失敗をどのように考えているかを示している。アジア的な物の見方をすると、家族会社の成功や失敗は直接そのファミリーの存続に影響する。したがって、その多くがビジネス競争を生死にかかわると心から思い込んでいるのである。たとえば、西洋の多くのビジネスマンは、日本の競争戦略の高まりを表現するために、まるで戦争を行うかのように「ビジネスを遂行する」という表現を使って日本人のビジネスを表現する。ところがアジア人の目からすると、市場は戦場なので、軍事戦略がビジネス活動に際して非常に有効となる。アジアの多くの企業のリーダーは、伝統的な中国の兵法を重視する。中国の古い兵法を背景とする原理の多くは日常生活にも共通して当てはめられている。

#### 中国兵法と企業の競争力

中国語で軍事戦略を示す言葉（兵法）は2つの部分から成っている。兵士を意味する「兵」と、原理を意味する「法」がともになって「戦争の技法」という意味になっている。古典的中国兵法が発達した黄金時代は、中国の歴史の中でわずか数百年足らず、春秋時代の初めから戦国時代の終わりまで（紀元前772年から紀元前227年）である。兵法の多くはこの期間に書かれており、また常に戦闘が繰り返され、有名な「百花斉放」や「百家争鳴」の頃である。孔子、孟子、老子、荘子、韓非子といった中国の偉大な哲学者が生きた時代でもある。彼らの哲学的思想は、古典的兵法に消すことのできない影を残している。

紀元前4世紀、孫子によって書かれたと言い伝えられている孫子兵法は、時を経てもなお評価される最も完全で評価の高い兵術の書物である。孫子の経歴をはっきりさせることは難しいが、彼は儒教の時代である呉朝に仕えたと考えられている。紀元前512年頃に呉に行き将軍に任命される。30年間、孫子は数々の戦争に勝利し、実際にそれまでの晋朝に代わって呉が覇権を制する上で大きな働きをしたとされる。孫子が兵法の天才として見なされるのはこの頃からである（Griffith 1971：1-12）。

孫子の「兵法」は東アジアでは最も影響力の強い古典的な戦術であると考えられている。儒教や他の古典的中華思想とともに、孫子の兵法の教えは、韓国や日本に紹介され、日本における剣豪宮本武蔵のような兵術家に多大な影響を与えた。歴史を通じて、3つの国の軍事学校で必修教材となった。第二次世界大戦後の経済発展で、日本は孫子の戦略的思想を経営や企業の意味決定に応用した。孫子の書物はしばしば日本企業の人材トレーニングで使用されている（Li Shi-zum 他, 1986：17-18）。

他の哲学書や戦略書と同様に、孫子の戦術は、万物の相互関連性と相対性を強調する老子の

思想に深く影響されている。老子の教えを一つ引用しよう。

道（老子）がひとつを生む。

そのひとつが2つを生む。

その2つが3つを生む。

そしてその3つが万物を生む。

万物が陰と陽を形作る。

陰と陽の力を結びつけて調和が生まれる。

老子は唯物論だけでなく、唯物論が変化する傾向をテーマとしている。万物は一つの源から発する。つまり、姿形は異なっても互いに関係している。それは自然の摂理に応じて常に変化する。善と悪、易と難、高と低、長と短には本質的な違いはないとする。愛 vs 憎といった人間の行動を左右する対立する感情は、ちょうど同じコインの裏と表のように、心という同じところから生まれてくる。愛が憎しみに変わることもあれば、憎しみが愛に変わることもある。それは、本質的に愛と憎しみが同じであるからであり、状況によって決まるだけなのだと考える。同じロジックが勇氣と恐怖、氣前の良さとケチ、外向性と内向性についても当てはまる (Chu 1991 : 14)。

戦国時代（紀元前470年～紀元前221年）の「最良の馬、普通の馬、劣る馬」という逸話は、老子の論理の利点を例示している。孫臏は戦術の大家となり、齊王朝の将軍、田忌に仕えた。将軍は趣味として齊の王妃と競馬を楽しみ、しばしば大金を稼いでいた。ある日、将軍が孫臏のところへ現れ、引き分けと予想される次の馬のレースにアドバイスを求めた。当時の一般的なやり方で、試合は3回勝負となっていた。勝利するための伝統的な戦術は、相手の馬と同格の馬を対戦させるというものであった。つまり強い馬には強い馬で対抗し、弱い馬には弱い馬を当てるのである。孫臏は、将軍に、相手の一番強い馬には自分の一番弱い馬を、普通の馬には一番強い馬を、弱い馬には自分の普通の馬を対戦させるようにとアドバイスした。孫臏のアドバイスに従って二勝一敗となった将軍は引き分けと思われた試合の勝者となることができた。優れた戦略家である孫臏は大局的に物事を見て、目標は各レースに勝つことではなく、試合に勝利することであると理解したのである。

この逸話は、世の中には絶対的な善し悪しはないという相互関係と相対性の老子の思想を良く物語っている。あらゆる事柄は、それ以外の事柄との相対である。相手のウィークポイントと競うために、自分の強みを常に使うべきであるとする考えである。联想社 (Liangxiang 社) の話は、古来の兵法の思想が中国の商業取引にどのように影響しているかを示している。同社のコンピュータは全体としては日本製、アメリカ製、台湾製コンピュータと太刀打ちできる製品ではなかった。しかし、同社はローエンド市場で自社の中級機を販売するという戦略をとった。というのは、同社の中級機の価格は、ローエンド市場で十分競争できるほど安価であった

からである（エコノミスト誌 1991：41）。

企業の競争力と戦争とは明らかに似た側面がある。まず、企業と軍隊の双方とも自分自身を防御しながら相手を攻撃することで有利なポジションを得ようとする。第2に、戦争も競争も、対面する活動である。第3に、企業も軍隊もうまく組織化し、管理運営しなければならない。第4に、双方とも戦略および戦術を必要とする。第5に、成功を勝ち得るためにはリーダーシップが重要な役割を果たす。第6に、企業も軍隊も質の高い人材、意識の高い人材を必要とする。最後に、企業も軍隊も情報が成功の鍵である。しかしながら、ビジネスと戦争には根本的な違いもある。ビジネスは創造的活動であるが、戦争は破壊活動である。この意味では、本質的にビジネスと戦争は正反対のものである。

以上のことを考えると、戦争とより似ているビジネスの側面、つまり企業間の競争や企業の競争力に当てはめて考えることができるであろう。ビジネスと戦争がオーバーラップする部分での比較が適当である。

## 戦略の原理

孫子の書物の最初にある言葉によると、「兵は国の大事、死生の地、存亡の道、察せざるべからず。（戦争は国家の一大事であり、国民の生死を左右し、国家の存亡にかかわるものである。よくよく見極めなければならない。）」（原著の言葉はすべて呉（1990）から引用している。）この表現は、孫子の戦略の原理に一つの側面、つまり思慮分別と優れたプランの必要性をはっきりと示している。賃金闘争を始める前に、詳細なプランニングを行わなければならない。これは孫子の著作の多くの箇所でも述べられている。たとえば、

慎重で詳細な計画をもってすれば勝利を得られる。思慮に欠いた雑な計画をもってすれば勝利を得られない。まったく計画をもたないならば勝利する機会ほとんどない。事前の計画の方法から勝つか負けるかの予想ができる。

ビジネスの競争においても同じことがいえる。競争は企業の存続にかかっており、そこで働く人間の運命にかかってくる。したがって慎重な戦略のプランニングが非常に重要となってくる。

孫子はまた、できるだけ血を流すような衝突を避けることの重要性を大きく強調している。ゆえに、最も優れた勝利の形は、戦略による侵略である。現実の戦闘によって勝利することは、最良の勝ち方ではない。戦わずして敵を征服することこそ最良の戦略であり、最も賞賛されるべき用兵の戦略となる。次善の戦略は、同盟の力を借りて敵を征服することである。攻撃や撤退が容易なオープングランドで戦うことによって、敵を征服する戦略がその次に好ましい戦略となる。最も悪い戦略は、都市を包囲することで敵を征服する戦略である。これは最も犠牲が大きくなりがちだからである。孫子は次のように説く。

この故に百戦百勝は、善の善なる者に非ざるなり。戦わずして人の兵に屈するは、善の善なる者なり。(百戦して百勝するのは、最高に優れたことではない。戦わないで他国の軍を屈服させるのが最高に優れた戦いである。)

この目標を達成するためには、状況の全体像をつかむ必要がある。

彼を知り己を知れば、百戦して危うからず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負す。彼を知らず己を知らざれば、戦うごとに必ず危うし。天を知り地を知らば、勝すなわち危うからず。(敵国の様子をよく知っており、また自国の様子もよく知っていれば、百回戦っても危なくない。敵国の様子をよく知らないで、自国の様子をよく知っているときには、勝ったり負けたりする。敵国の様子も知らず、自国の様子も知らなければ、戦うたびに必ず危ない。天の時を知り、地の形を知れば勝利は確実である。)

孫子はさらに、いくつかの基本的な要素を評価する必要性を説いている。支配者の道徳的影響、将軍の能力、地形や気候条件、軍隊の相対的な強み、法律やルールの実行、士官や兵隊の教育、報償と懲罰の活用などである。

### 道徳的影響

孫子は、道徳的影響という言葉を使って、人々をルールに従わせる方法を示した。それによって戦争において兵士が喜んで戦うようになる。支配者が賢者ならば、家来の精神的なサポートをまず最初に手にしなければならない。それなくしては勝利できないであろう。このために、支配者は、慈悲深いルールを課し、部下を自分の家族の一員のように扱うことで、部下の利害に配慮すべきである。

戦争と関連させるならば、この精神的影響力は「単身（一人前の男として戦う）」という原理に結びつき、このことによって孫子は将軍と兵士が同じ目標と同じ困難を共有することを説いた (Min 1989 : 16)。孫子は次のように表現する。

善く兵を用いる者は、たとえば率然のごとし。率然とは常山の蛇なり。その首を撃てば則ち尾至り、その尾を撃てば則ち首至り、その中を撃てば則ち首尾ともに至る。……勇を齊えて一のごとくするは、政の道なり。(軍を動かすのが上手な人は、たとえると率然のようなものだ。率然とは常山にいる蛇である。その頭を撃つと、その瞬間に尾が助けに来て、その尾を撃つと瞬間に頭が助けに来て、その中腹を撃つとその瞬間に頭と尾がともにやってくる。……すべての兵士の勇気を一様にして進退をとものにさせるのも軍の制度の運用による。)

このために孫子は一つの重要な原理を強調する。つまり、将軍が兵士を愛する息子のように扱えば、兵士は死ぬまで将軍の味方となる。中国の多くの将軍は、このアドバイスに注意を払った。明朝の名将は「利口でない兵士ほど動かし易い」といった。兵士の大多数は小作農民であったので、将軍によるほんのわずかな配慮が、兵士への大きな動機付けとなるのである。宋朝の有名な武将である岳飛は、兵士のために将軍自ら薬を用意したといわれる。

非常に競争の激しいビジネス世界では、経営者はすべての従業員と共有する共通の企業目標を立てるべきである。そうすることによって社員は同じ船に乗って川を渡っている集団のメンバーとして自分自身を見るようになる。それによって社員は会社の出来事をまるで自分の出来事のように考えるようになり、必要なときには自ら進んで自己を犠牲にするであろう。この厳しい競争の中で、企業の競争優位を完全に活用し、企業が生き残っていくための唯一の方策がこれである。孫子も次のように説く。「結束した兵をもつ将軍が勝つ」と。

### 武将の能力

孫子によれば優れた武将は5つの能力を兼ね備えている。つまりそれは賢さ（智）、誠実さ（誠）、仁愛（仁）、勇気（勇）、厳格（嚴）である。賢さとは、変化する環境を観察し、その変化に応じて行動する能力を指す。この能力は、状況を見極め、判断する能力とかわわってくる。誠実とは、公正や信頼といった点で部下の完全な信用を勝ち得る能力を指す。仁愛とは、兵士への深い愛情を意味し、兵士の問題に兵士と同じ気持ちで考える能力を指す。勇気とは、武将に勇敢と決断力を与え、躊躇することなくチャンスをつかむことによって勝利する能力である。最後に、厳格な武将は、規律を定め、懲罰を与えることができる。そうすることで、彼の軍隊は命令や規則に決して背くことはないであろう。

孫子は、武将についての5つの好ましい資質について説明すると同時に、好ましくない資質についても5つあげている。その5つの好ましくない資質とは次の通りである。

必死は殺すべく、必生は虜とすべく、忿速は侮るべく、廉潔は辱しむべく、愛民は煩わすべし。（必死の覚悟で戦う者は殺され、絶対に生き延びようと考えて戦う者は捕虜となり、怒りのために拙速に行動する者は侮辱されて計略に引っかかり、正しく潔い行動をする者は侮蔑されて罠に陥り、民を愛する者は敵はその将軍を煩わすことができる。）

以上の武将としての望ましい資質と望ましくない資質は、企業におけるリーダーシップを評価する際にも用いることができる。組織という点では、企業は軍隊とは似ていなくもない。パワフルで有能なリーダーの存在が企業の成功にとって欠かせない。孫子の説く5つの武将の資質は、企業の最高意思決定経営者（CEO）に求められる資質でもあり、また武将にあってはならない5つの資質に CEO は注意しなければならない。優れた CEO は次のような資質を備えて

いると期待される。

第1に、CEOは幅広い知識を持ち、ビジネスのトレンドや商機を的確に捉えることができないてはならない。第2に、CEOは経営者側と従業員側との相互信頼関係を築かなければならない。避けられないような部下の失敗には寛容な態度で対応しながら、部下に権限を委譲できるようにでなければならない。第3に、CEOは部下の問題を理解し、生活をケアするような慈悲深いリーダーであらねばならない。しかしながら、CEOは過度に同情的であってはならない。第4に、CEOはリスクの高い意思決定をおそれてはならない。と同時に、軽率で拙速な意思決定をしてはならない。最後に、優れたCEOは、自分自身を手本にして厳格な規律を示し、懲罰は断固とした態度で公正に与えられるようでなければならない。

全体を通じて、孫子は軍隊の指導者の基本的な資質として、その軍事的経歴や技術的側面よりも規律など統率の手腕といった側面を強調しているのである。孫子によれば、「無事平穩が武將の務めであり、慎重にも慎重であらねばならない。そして、公明正大で優れた統治を続けることである。」上に立つものに求められる資質は、西洋の企業のリーダーの能力として一般に認識されている基準、つまり生産、マネジメント、財務、マーケティング、独創性など外に向けの専門化した能力を強調する基準とは対照的である。多くの華人にとって、これから能力を身につけようとする人は、常にトレーニングすることで向上できるが、将たる器は簡単には身につかない。「何千もの兵士からなる軍隊をもつことより、一人の優れた武將を得ることの方が難しい」と華人が表現するのはこのためである。

## 風土と地勢

孫子は、変わりくる季節や天候や気温を風土という言葉で表現する。この風土の条件は、軍事戦略上の統制不能な部分ではあるが、優れた武將はこのコントロールできない部分を自分に利して使う術を知っている。優れた武將は戦を始める正しい頃合を選び、好ましくない風土は敵にとって不利になるようにしむける。たとえば、ロシアの将軍クズネツォフは、ロシアの過酷な冬を味方にしてナポレオン軍を撃退した。中国の三国時代の武將趙雲は、ある夜、彼の敵である曹操の兵舎を東風を利用して焼き倒した。ビジネスではCEOも「経済条件」や「ビジネス環境」など風土を把握しなければならない。つまり、

- 政治状況：安定性、民族紛争、戦争など
  - 経済サイクル：好景気、景気後退、スタグフレーションなど
  - 投資環境：政府の政策、規制、インセンティブ、技術水準、知的所有権の保護、市場構造の変化など
  - その他の社会的・文化的要因：人口統計的要因の変化や消費者の態度の変化
- (Wee 1991: 23)

競争力を保つために企業は経済環境や企業環境のめまぐるしい変化を利用し、その変化に応じた戦略を策定できなければならない。軍事的状況では、企業はまずこのような環境要因が基本的にコントロール不能であることを認識しなければならない。企業は経済の変動やビジネス環境を意のままにできるわけでも、社会規範や文化的規範に大きな影響力を行使できるわけでもない。武将は、決められた風土の中で戦略を適応させていかなければならない。反対に、優れた武将も CEO も、最適な時期をどのように選び、状況を自分の有利な方向へ持っていくかを知っている。たとえば、輸入代替政策は、市場の参入の阻害となるかも知れないが、しかし同時に投資チャンスを提供し、結果としてはあるクローズドな市場に参入できるかも知れない。

地勢は軍事活動のエリアと関係し、アクセスの容易さから次のように分類できる。接近可能な地勢（敵も味方も同じ程度容易に移動できる）、鹿砦（前進しやすいが後退しにくい）、一時しのぎの地勢（敵、味方双方にとって侵入が同じように不利になる）、険しく窮屈な地勢（最初に踏み込んだ方が不利となる）、そして遠く隔たっている地勢のいずれかである。最大限の注意を払って以上のようなさまざまな地勢を調べることが武将の最も大きな責任である。というのは、地勢の善し悪しが、戦闘において生死を決めることが多いからである。

ところで「地勢」という言葉には2つの側面があることを指摘しなければならない。つまり、戦場の地理的な姿形と、戦闘場所の選択である。戦場の地理的な姿形は、主にコントロール不能な要因である。ひとたび軍隊がある特定の地勢で戦闘を開始すれば、地勢に起因する成りゆきに直面せざるを得ない。地勢を変えることは難しいが、優れた武将は、どこで戦うべきかを知っている。つまり、味方に最も有利だが、敵にとってはほとんど利さない戦場を選択するのである。つまり環境条件について、それを選択という形でコントロール不能な部分をコントロール可能にしてしまうのである。

同じロジックがビジネスについてもいえる。企業は事業活動の場所といった要因に対応しなければならないからだ。このような企業の物理的でインフラ的な要因は次の通りである。

- 資材や原料の供給と安価で質の高い労働力の豊富さ
- 輸送システム、通信、水道や電力といった社会インフラ
- 国内および国際市場へのアクセスの容易さ

（Wee 1991：25）

先に述べた通り、ニーズに応じてベストなロケーションを選ぶならば、以上のようなコントロール不能な要因をコントロール可能にすることができる。たとえば、安い労働力を必要とするならば、途上国に事業活動に移すべきである。台湾における衰退産業の大規模な中国本土への進出は、これに当てはまるケースといえる。

つまり、異なる風土や地勢に対応するためには、まずもって全体像を理解しなければならない。孫子が説くように「戦の地を知り戦の日を知れば千里にして会戦すべし。（戦う場所を知



り、戦う日を知れば、千里離れた遠い場所でも思うように敵と戦うことができる)」風土と地勢というものは、事実上は不変である。しかし、幅広い選択は可能である。そして変容し続ける状況に対応するには、機動性と柔軟性を高めたまま、それを維持していかなければならない。これは「変化に応じてすばやく適応する」という原理である。たとえば、消費者の嗜好や好みは経済状況の変化にともなって変わる。経済が下降しているとき、消費者は価格競争力のある商品を選ぶ傾向があるが、景気が上向いているときは、デザインやスタイルに注意が向けられる。企業はそういった変化に応じて競争戦略を変えなければならない。孫子は次のように説く。

五行に常勝なく、四時に常位なく、日に短長あり、月に死生あり。(この世の絶対の勝者はいない。四季にはいつまでも変わらないものはなく、日の長さにも日の出から日没に至るまでの時間に長短の変化があり、月には満ち欠けがある。したがって、定まった身構えも普遍の戦術も存在しない。敵の状況に応じて戦術を修正するものが勝利をおさめると予言できるのである。)

## 強み

孫子によれば、強さとは相対的なものである。つまり、絶対的に強い力も、絶対的に弱い力も存在しない。すべてその力をどのようにまとめるかにかかっている。孫子は次のように説く。

兵は多きを益とするに非ざるなり。惟武進するなかれ。以て力を併せ敵を料るに足りて、人を取るのみ。(戦争は人数が多いのを有利とするわけではない。ただ勇ましく前進するのであってはならない。味方の兵力をあわせ、敵の実情を十分に計ってこそ勝利が収められる。)

自らの強みを最も必要とする部分に集中するという原理がこれである。これもまたビジネスに応用できる。大企業にとって、その規模の大きさが優位性となっているが、しかし不要なほど大きな組織をまねくかも知れないし、効率の悪さをまねいたりする。中小企業は、確かに経営資源は限られてはいるものの、効率の良さと柔軟さを保ちながらその能力を最大限に利用することで、ユニークな製品を開発し、ニッチ市場では大企業と競うことができる。

孫子にとっては小さな軍隊は大きな軍隊との比較しての小ささであり、さまざまな戦で、その小さな兵力をどのように集中するかの方法を知っていれば、小さな軍隊は大きく見えるものであり、大きな軍隊をも撃破することができる。

十なれば則ちこれを囲み、五なれば則ちこれを攻め、倍なれば則ちこれを分かち、敵すれば則ち能くこれと戦い、少なければ則ちこれを逃れ、若かざれば則ち能くこれを避く。故に小敵の堅は、大敵の擒なり。(我々の兵が敵兵の十倍であれば、敵兵を包囲

し、敵兵の五倍ならば、敵を攻撃し、敵兵の二倍ならば自軍の兵を二分して二面から敵兵と戦い、敵兵と同数であれば、敵兵と戦うことができ、敵兵より人数が少なければ敵から逃げる事ができ、敵兵より比べようもなく少ないときは避ける。このようなわけで、少数の兵が頑強に戦うならば、多数の敵を捕虜にできる。)

自分自身の力を強めるもう一つの方法は、敵を欺いて混乱させることである。

兵は詭道なり。故に能にしてこれに不能を示し、用にしてこれに不用を示し、近くしてこれに遠きを示し、遠くしてこれに近きを示す。(戦争とは敵を欺く行為である。したがって自分に能力があっても、敵には能力がないように見せたり、ある作戦を用いているのに、敵にそれを用いていないように見せたり、自分の軍が近くにいても、敵には遠くにいるように見せたり、その逆に、遠くにいるのに敵に近くにいるように見せたりするのである。)

企業もまた自社の本当の力を隠し、そうすることによってライバル企業はその会社の真の状況や進もうとしている方向性を見極めることができない。企業は、相手に気付かれないように準備して、ライバル会社が準備していない分野に攻撃を仕掛け、ライバル企業が思いもよらないときに行動を起こすのである。

第3の方法はスパイの活用である。孫子は次のように述べる。

名君賢將の動きて人に勝ち、成功の衆に出ずるゆえんものは、先知すればなり。先知とは鬼神にとるべからず、事に象るべからず、度に験すべからず、必ず人に取りて敵の情を知るなり。(賢明な君主や賢い将軍が軍を動かして敵に勝ち、他人よりも抜kindでた成功をするというのは、あらかじめ敵の状況を知っているからだ。あらかじめ敵の状況を知るとは、鬼神に祈って得られるものでなく、天文や雲気などの事象によって得られるものでもなく、太陽や月や星の運行によって得られるものでもない。必ず人の報告によって敵の実情を知るのである。)

競争優位に立つために企業は、ライバル会社の、たとえば新製品の開発計画や事業計画や財務状態といった情報を必要とするであろう。この点について、シリコンバレーにあるハイテク企業は、多くのアジア企業が可能性のあるすべてのチャンネルを通じて技術力を身につけ、非常に短時間で肩を並べるようになったという事実からある教訓を学んだ。

最後に孫子は自らの強みを高める方法として、外部の力の重要性を指摘した。孫子によれば能力の高い兵士は、ある状況を自分に有利な形で利用することを大切にする。

勢に任ずる者は、その人を戦わしむるや、木石を転ずるがごとし。木石の性、安なれば則ち静に、危なれば則ち動き、方なれば則ち止まり、円なれば則ち行く。故に善く人を戦わしむるの勢、円石を千仞の山に転ずるがごときときは勢なり。(戦いを勢いに任せる者が兵士を戦わせるときには、まるで木や石を高いところから転がし落とすようなものである。木や石の性質は安定しているところにあれば静止しているが、不安定なところにおけば動き出す。また形が四角形であれば静止するが、球状であれば転がる。したがって戦争の上手な者が兵士を戦わせる勢いは、丸い石を高い山から転がすようなものであり、これが勢いなのである。)

ビジネスに対しても同じ理屈が当てはまる。企業も自社にとって好ましい外部環境を作り出せるようであればならない。たとえば、商社はサプライヤーとの良好な関係をより確実にしたり、サプライヤーに直接投資したりすることで、自らのポジションを強化することができる (Li 他 1986: 82-83)。

## 原則と訓練

この要素は規則やルール、階級の任命、責任の所在や組織構造など全体としての重要性を強調する。孫子によれば、

仮に軍隊が混乱し疑い深くなると、隣国で確実にトラブルが起こるであろう。つまり、混乱した軍隊は勝利を予測するからである。

孫子の組織に関するアイディアの中で一つの重要なポイントは、部下が必要とする権力はそれを部下に委譲するという点である。孫子が勝利のための5つの前提の一つとして説明するように「将能にして君御せざる者は勝つ (統治者に意見を述べ、統治者に干渉されない武将をもつ者が勝利する)」「疑わしい者は使わず、信頼できる者を完全に信用して用いる」(Li Ma 1991: 344-345)という原理がこれである。孫子は権威的指導者が強くなっても、組織化されていない分権が高まっても、それは組織の統治に好ましいことではなく、そのちょうど良いバランスの重要性を説いた。競争が激しい環境においては、企業の経営者は十分な権力を持たなければならない、権力を持つことで変わりつつある環境に基づいた戦略や戦術を調整できることになる。CEOは部下を信頼し、業務を遂行する上で十分な権限を部下に委譲すべきである。

孫子によれば、組織の効率性を高めるためには、訓練が非常に大切である。兵士がもしも合図の意味するところを知らなければ、正しい行動は望めない。ビジネスに翻って考えると、十分な訓練を受けた従業員を持つ企業では効率の良いマネジメントが可能である。世界中の成功をおさめている企業はすべて優れた OJT プログラムを持つ企業である。

## 規律

孫子によれば、優れた軍隊は常に厳しい規律があり、効果的なアメとムチを使い分けている。それにもかかわらず優れた武将というものは、褒美と懲罰をいつどのようにして与えるかを知らなければならない。兵士を人間的に扱わなければならないが、しかし非常に厳しい規律でコントロールすることも重要である。

卒未だに親附せずして之を罰すれば、則ち服さず。服せざれば則ち用い難し。卒すでに親附して罰行わざれば、則ち用うべからず。(兵士がまだ將軍に親しんで付き従う状態でないのに、それを処罰したならば、兵士は將軍に服従しない。服従しなければ、兵士を用いるのは難しくなる。兵士がすでに將軍に親しんで付き従っているのに、兵士に処罰を行わないならば兵士を用いることはできない。)

さらに命令は厳しい監督のもとで間違いなく伝えられなければならない。さもなければ、軍隊はいうことを聞かなくなる。孫子はまたアメとムチとの適切なバランスについても次のように述べている。

頻繁な褒美はアイディアの離散となる。

頻繁な懲罰は極端な苦痛となる。

厳格と寛容の組み合わせが、忠誠心と規律の両方の鍵である。中国の歴史にはこれに関連した多くの事例がある。三国時代の孔明は、彼の武将が彼の命令に背き、戦に敗退したとき、目に涙を浮かべながらその最も愛した武将の首を打った。別の事例で、曹操は、兵士に農作物を踏みつけないようにと命令した後で、興奮した自分の馬が畑に駆け入った際に、規律を教え込むために自ら髪を切り落とすことで彼自身の決意を兵士に示した。有効に機能している懲戒システムを有する企業は高いパフォーマンスを達成できるであろうし、またより比較優位なポジションをとることができるであろう。何を受け取れるかを従業員が良く知っているならば、それによって従業員は働く。「高い報償、厳しい懲罰」というシステムを導入することによって、中国福建省で日立とのテレビ製造の合弁事業は生産性を上げた。トップマネジメントも例外ではなかった。従業員の遅刻や早退といった慢性化していた問題が短期間で解消し、従業員と企業との一体感を強める結果となった。

## 要約と結論

この章では孫子の兵法を取り上げて中国の古典的な戦略思想への老子の影響について検討した。兵法に関して次のような議論を行った。

- 主な戦略の原理
- 道徳的影響力の重要性
- 優れた武将が持つ資質と持たない資質
- 戦闘状況を決める際の風土と地勢の役割
- 相対的な強みを強化する戦略
- 組織と訓練の重要性
- 厳しさと寛容を合わせた懲罰の適切な使用

つまり、孫子の戦略思想は次のような分野における企業の競争優位性にとって有効なアイデアを提供している。まず、孫子は組織内の道徳的影響の重要性を強調する。これを換言すれば、経営を成功させるには、まずもってすべての部下を一つの心のもとで仕事をさせることが必要である。次に孫子は、武将の将としての器を見極める際に、単に武将のテクニカルな経験を見るのではなく、広く資質を見極めることの重要性を強調する。多くのアジア企業では、マネジャーのテクニカルな資質よりもしばしばその総合的な資質が重要視されることがある。孫子はその次に、相対観をあげる。つまり競争において絶対的な優位や絶対的な劣位というものは存在しないと説く。最も重要なことは、自分自身の強みがどこに存在するかを知り、その強みを競争局面のいつ・どこで・どのように使うかである。

**訳者注：**孫子の兵法に関する翻訳にあたっては、次の文献を参考にした。  
天野鎮雄『新書漢文大系 孫子・宋子』明治書院、平成8年。

#### 関連する文献

- Chu, Chin-ning (1991) *The Asian Mind Game*, New York: Rawson Associates.
- The Economist* (1991) "The Chinese Art of Management," 26 October: 41.
- Griffith, Samuel B. (1971) *Sun Tzu: The Art of War*, New York: Oxford University Press.
- Guo, Ji-xing (1988) *Three Kingdoms and Management Strategies*, Nanning: Guangxi People's Press.
- Lao Tzu (1990) *Tao Te Ching: The Classical Book of Integrity and the Way* (trans. by Victor H. Mair), New York: Bantam Books.
- Li, Fe and Ma Hong (1991) *Military Strategies and Enterprise Competitions*, Nanning: Guanxi People's Press.
- Li, Shi-zun, et al. (1986) *Sun Tzu Art of War and Business Management*, Nanning: Guangxi People's Press.
- Min, Jian-shu (1989) "The Competition Model of Sun Tzu Art of War," *The Ancient Management Philosophies and Chinese-Style Management*, Beijing: Economic and Management Press, pp. 11-26.
- Musashi, Miyamoto (1974) *A Book of Five Rings* (trans. by Victor Harris) Woodstock, New York: The Overlook Press.
- Sun, Haichen (1991) *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China*, Beijing:

Foreign Languages Press.

Wee, Chow Hou (1991) *Sun Tzu : War and Management*, New York : Addison-Wesley Publishing Co.

Wu, Jiu-long (ed.) (1990) *Sun Tzu Art of War*, Beijing : Military Science Press.

## 第4章 カンケイのダイナミクスとネットワークの構築

### はじめに

華人と交渉した経験のある人は誰でも、華人が「カンケイ」を築き、それを維持したり高めたりすることを非常に重視していることに気付くに違いない。たとえわずかでも華人とかかわったことのある人は、華人が面子<sup>メンツ</sup>にこだわり、日々の生活の中で人情<sup>ニンジョウ</sup>（人間としての義務）を大切にしていることに気付く。このような特徴は、大陸で生活する華人だけではなく、台湾や香港など世界中の中国人社会において共通の現象である。簡単にいえば、「カンケイ」、「カオ」、「ニンジョウ」の3つの概念が、中国人社会の行動パターンとそのビジネス上のダイナミクスを理解する上で非常に重要なポイントになる。中国人社会で育った華人は、これらの概念を知らず知らずの間に教え込まれるので、意識して、あるいは無意識にそれらを日々の活動の指針として使用するのである。

中国人社会は、ここ数十年間で大きな変革を経験した。台湾、香港、シンガポールは急速に近代化する一方で、大陸の中国はすでに10年以上も開放政策をとり続けている。ASEAN 諸国で生活する華人もまた、次第に変革の波に押されてきている。しかしながら、先に述べた社会文化的概念は、今なお華人の社会行動に影響力を持ち続けている。たとえば大陸中国の場合、特に「カンケイ」という概念の影響が最近になって急速に強くなっているように思われる。それは毛沢東と中国共産党が典型的には文化大革命で林彪批判キャンペーンで行ったように、中国の根強い封建的な文化的伝統を打破するといったいくつかの大きな試みを実施した以後においてさえも「カンケイ」が重視されるようになってきている。

この章では「カンケイ」のダイナミクスと人的ネットワークの構築について考えてみる。まず初めに、上記の3つの社会文化的概念について定義付けを行う。次に、伝統的な儒教社会における5つの基本的な関係性について検討する。3番目に、ネットワーク構築の重要な要素について説明し、人的ネットワークを確立し、それを維持するための社会的な技術と方法について述べ、社会文化的原因と「カンケイ」回避の戦略について検討する。4番目に、「カンケイ」と「カオ」とのダイナミックな相互作用について述べる。最後に、ビジネスと絡めてこの問題を議論する。

### カンケイ・カオ・ニンジョウの定義

#### カンケイ

カンケイ (guanxi) という言葉は、2人の人間が互いに有する特別な関連性を意味する。好意 (favor) の継続的な交換を意味する友情をイメージすると最も理解しやすい (Pye 1992: 101)。カンケイという結びつきを持つ2人は、意識的にコミットメントし合うと互いに思い込んでいる。たとえかわり合いになることが公に反しているとしても、その2人は好意の交換

を受け入れる。このカンケイは、毛沢東時代の供給不足といった困難な状況で、多くの華人が生き残る上での支えとなった。

カンケイは同情や友愛といった感情表現を通じてというよりは、むしろ相手のためになるような好意の交換によって人と人を結びつける。したがって、カンケイの成立は、当事者が友人であることがしばしば期待されるが、必ずしも友人である必要はない。つまりカンケイは情緒的な結びつきというよりはむしろ実利的な結びつきであることが多い。したがって、ここで機能する道徳的側面は、公平でなければならないといったルールであり、これを守らなかったり、受けた好意に対して相手のためになる事を返すことができない人間は「面<sup>メン</sup>子<sup>ツ</sup>」を失い、信用できない人間と見なされることになる。

カンケイについての興味ある特徴の一つは、このような相手のためになる好意の交換というものが弱者により多くの恩恵が与えられるように行われる点である。社会的地位や職位が異なる2人がカンケイを形成したとき、イコールの立場ではなく、通常は弱い立場の方が多くの援助を相手に期待する。このようなアンバランスなカンケイは、家族は相互の援助が必要であるという家族の結びつきに対する儒教の考え方を反映したものである (Alston 1989 : 28)。

著名な作家であり、人民日報の記者でもあった Liu Bin-yan (1983) は次のように書いている。

ある地方では人々がどのように関係しているかをはっきりと示すことは困難だ。まるで人々は特別なスイッチを携帯しているかのようで、誰か一人にかかると、すぐさま全体のネットワークに取り込まれてしまう……縁故関係がまるで層を成すように絡み合い、複雑な人的関係が理解しにくいネットワークを形成している。どのようなマルクス・レーニン主義も、どのような共産党の政策もこのネットワークに入り込むと、まるで感電死のように打ちのめされてしまうのである……正しいことと間違っていることが完全に区別がつかなくなり、報償と懲罰が入れ替わってしまう (Liu Bin-yan 1983 : 53-54)。

「コネによるカンケイ la guanxi」が華人のネットワーク形成で最も一般的に使われる戦略である。コネによるカンケイとは、過去にかかわりがなく、現在のかかわりもそれほど親密でない相手と関係を築くための努力を意味する。コネによるカンケイにはその手法や戦略でさまざまな方法がある。

大陸中国で生活する華人は、日々の人間関係をこれに頼っており、この複雑な現象を表現するために、正しくは guanxixue (カンケイ論) という特別な用語を使ってきた。「裏口を通る」を意味する「走後門」が一般的になり、大陸中国では個人的な縁故によるネットワークを通じて物事を行うためのしばしば重要な方法となっている。「カンケイ論 guanxixue」の影響は、政治、経済、社会、文化のほか生活領域にまで浸透してきている。カンケイを利用しない限りは、



社会生活のどのような場面で何も手に入れることができなくなっている。たとえば輸入品を購入するためのクーポンや評判の良い幼稚園へ自分の子供を入園させる場合など、カンケイが必要となっており、カンケイなくしては望むものを手に入れることは不可能である。

中国における鄧小平の市場改革が一段と高まるにつれ、新しい用語である「カンケイシャ」(特別な関係を持った個人や特別な関係の社会組織)が次第に一般化してきた。これは個人や社会組織が互いに特別なカンケイを持つようになったことと、個人や社会組織が市場の合理性に従うのではなく互いに優先的な扱いを与え合うようになってきたためである。社会組織は「団体」(労働単位)とも呼ばれる。個人とこの「団体」は、それぞれが元々持つ欠陥を埋め合わせるために、通常は「カンケイシャ」のメンバーでカンケイを深め、それを維持する。そのようにすることによって華人は次第に「カンケイシャのネットワーク」(縁故関係網)を確立していく。「カンケイシャのネットワーク」は大陸中国に特有の現象ではないが、その広がりや強さや浸透度の点で他の華人社会とは比較にならないほどの大きな社会的役割を今では担っている。

## カオ

儒教精神の中心的な目標は社会的な調和の達成であり、それは単に個人の関係が正しく保たれているかだけではなく、一人一人の「カオ」つまり個人の威厳、自尊、威信が守られているかに依存している。もしある華人がカオを失ったとすると、伝統的な感情からすると自分自身の目と鼻と口を失ったかの如く感ずるであろう。したがって誰の面子も失わないようにといった社会的な相互作用が働くことになる (Hofstede and Bond 1988 : 8)。

カオ (face) は「顔 lian」と「面子 mianzi」という2つの側面に分類することができる。「顔」は個人の行動と関連しており、「面子」は到達できる価値のある何かを意味する。「顔」を全く持たない華人は社会的に非難されることになり、「面子」のない華人は成功していない地位の低い人間と見なされる。この2つはしばしば混ざり合い、華人はカオを守り、救い、高め、与え、交換し、借りるためにでさえ互いに影響し合う。「面子」は「いわば社会的貨幣として日々の取引に大きく入り込んでいる」(Hu 1944 : 45-64 ; Reddign and Ng 1982 : 207)。別の意味で「面子」はカンケイのダイナミクスにおける重要な構成部分である。仮にある人が「面子」を持たないとしたら、縁故ネットワークの形成で使える社会的資源は非常に限定されたものとなるであろう。したがって、自分自身のネットワークを構築するためには「面子」を持たなければならない。一般に社会的地位が高く物質的にも恵まれている人は面子を多く持つ。他人との関係を器用に操ったり、他人の社会的資源と結びつけることで自分自身の面子を高めることもできる。

## ニンジョウ

関係のマネジメントにおける中国式手法、たとえばカンケイの作り方やその発展のさせ方において、「ニンジョウ renqing」が重要な役割を果たしている。ただし、ニンジョウは人間関係

の情愛的な部分を代表するような情緒的感情と同じものではないことに注意する必要がある。情緒的感情は社会的というよりむしろパーソナルなものであるが、ニンジョウは個人的というよりも社会的な感情である。ある意味では、ニンジョウは「人間感情」とでも訳すことができるように、「単に個人の感情だけでなく、祝辞や追悼をよせたり、さらには適切な場面で贈り物を贈呈するといった社会的な表明をも意味するのである」(Yang 1957: 292)。

ニンジョウには社会的な交換も含まれるので、公平であることを常に心に留めておくことが人々の義務となる。この意味でニンジョウは感情的要素を含んだある種の好意ともいえる。儒教的調和は仁慈深い援助の相互作用を通じて保たれているともいえる。このような社会的規範に従わない人は、行動儀礼についての儒教思想を知らないものとして非難される。

行動に関するある規定されたルールを知り、それに従って振る舞うという個人の社会的責任を強調する儒教的行動儀礼とこのニンジョウが密接に関連していることは確かである。もしある華人が「全くニンジョウを理解していない」ことで咎められたら、それは儒教的行動儀礼に従って人間同士の関係を操れないことを意味する。すでに説明した通りに、カンケイはある種の社会的交換であり、それは継続的な好意の交換による親しい間柄同士の関係であると同時に、その道徳的原理は公平のルールである。ニンジョウはその道徳的原理に理論的正当性を与え、人々に対してそれに従うように勧める。しかしながら、ニンジョウだけがこれら社会的交換に作用する。経済的交換ではほとんど役割を果たさず、それは市場の合理性によって厳密に決まってくる。

したがって、ニンジョウは中国社会の交換における重要な媒介物となっている。ニンジョウに関連した多くの共通の表現がある。たとえば、誰かにニンジョウを与えたら、誰かにニンジョウの借りがある、などである。一般的にいうと、ニンジョウは面子と同様に人間相互間の交換における一種の社会資本もしくは社会資源のようなものである。ニンジョウはカンケイと密接に寄り合っているので、その2つはある場合には相互に交換することもある。たとえば、「私たちの間にはニンジョウがありそうもない」という表現は、「私たちの間に何も関係はありません」とすると理解できる。この意味で、ニンジョウを深めることは、カンケイを作ったり維持したりする上での前提条件として考えることもできる。2人間のニンジョウの程度はその2人のカンケイのレベルを明確に示すことができる。ある華人がニンジョウのネットワークを織り込んだとすると、それは自動的にニンジョウのネットワーク（人間としての義務の網）を織り込んだことになる。換言すれば、縁故ネットワークによる恩恵を受ける一方で、多くの義務も負うことになり、それは将来、相手に対して何らかの世話をしなければならないことを意味する。

## 基本となる5つの儒教的かわりとカンケイ

儒教精神は、人間中心主義の世界で調和のとれた階層的な社会秩序をどのようにして構築していくか、といった問題について主に関心を寄せているために、個人は個別の存在としては見な

されていない。したがって人間を「仁」（博愛や人間性）に従って周りの人々と関係する社会的存在として規定することができる。「仁」という漢字は2つの部分からなっており、一つは「人間」を表し、もう一つの部分は数字の「2」を意味する。このことから分かるように、仁は2人の人間が互に関係する方法を意味する。換言すれば、人間は一人では存在できず周りの人と関係できるようでなければならない。儒教精神の最も高い徳である仁は、人間の社会的相互関係の文脈で理解しなければ意味を持たない。

簡単にいえば、儒教システムでは人間は生まれながらにしてカンケイを創ることに関心を持つ関係志向の存在として捉えられる。儒教によれば、人間関係には多くの種類があり、この中でも5つの重要な関係が最も基本とされている。この5つの関係とそれぞれの特徴は次の通りである。父と子における誠実さ、統治者と臣民における公正さ、夫と妻における特徴や役割分担、兄と弟における序列、そして友人同士における信義である。

これら5つの基本的な関係は、人と人とのさまざまな秩序に基づいている。このことは、儒教的精神が社会の階層的序列の違いの重要性を強調していることを意味する。つまり、儒教における有名な言葉に「君子は君子、自分は自分、父は父、息子は息子」という表現がある。5つの基本的関係は、予め決まっている関係（父と子や、兄と弟のような関係）と、故意に作られた関係（友人と友人のような関係）に分類することができる。ただし、この区別は絶対的なものではない。つまり、君子と自分や夫と妻という関係は、前者のカテゴリーである予め決まった関係ともいえるし、後者のカテゴリーある故意に作られたか関係のどちらにも入るが、社会的関係における「自己」の役割に大きな意味を持つ（Hu 1919：116）。

前者のカテゴリーでは、個人の行動は多かれ少なかれ決まった地位や決まった責任で規定されるので、自己は未発達である。数千年もの間、特に家族内の関係が非常に重要であり、個人はそれ自体はあまり重要でないということを人々に叩き込んでおり、たとえそれが家族か職場か政府か政党であったとしても重要性は変わらない。いうなれば共通の「子宮」から華人は生まれたかのように、「強いエゴを持った人は中国では決して生まれたことはない」（Barne and Minford 1986：34）という結果になる。換言すれば、華人はまず個人という存在の前に、家族の一員である。子供は自己を抑制することを学び、個性に打ち勝つことをも学び、そうすることで家族の調和が維持されることを学ぶのである。

中国において家庭の意味は重要であるが、1949年以降、中国共産党は個人がコミットすべき別の集団を作り上げようとしてきた。政治的な範囲で、最も重要な集団はさまざまな党組織である。広い範囲では、一般の華人が直接かかわる組織は労働単位（団体）であり、そこで華人は労働に関連した活動だけでなく、退社後の活動や住宅、託児や子供の教育から産児制限といった生活までもコントロールされたのである。

従来から多くの研究者は、華人の集団志向性や社会依存の元となっている儒教的な傾向を指摘してきた。すでに述べたように、このように結論づけることは基本的関係の前者のカテゴリー一、特に父と息子といった関係の場合には正しいといえる。しかしながら、後者のカテゴリー

では自己というものがよりダイナミックに現れる関係である。確かに、前者のカテゴリーはオーソドックスな儒教的関係を示しているとはいえるが、後者のカテゴリーではよりダイナミックな役割を自己に与えているのである。

意図的に新しい関係を構築する場合、自己が主導権を握り、自己が働きかける。この場合、自分自身の役割を決めることができ、関係の中心に位置するのは個人である (Fei 1985: 25-26)。単純にこの自発的という特性から、個人は家族環境を超えて、他人との非常に重要な関係において社会的相互作用の主導的役割を果たす人となる。

中国では、集団は曖昧な意味を持った単語であるが、自己のダイナミックな役割は自己と集団との相互作用の中でよく理解できる。中国の基本となる社会集団は「家族」であり、それ以外の集団は「集団」(大家族、たとえば家族以外のメンバーを含んだ社会的な集団)である。最も大きな集団は「国」(国の家族、たとえば国家)となる。自己は、自分で想像したニーズに応じて、自分自身の核家族以外の集団を規定する決定的な役割を果たす。すべてのこれらさまざまな大きな集団に対して家族という概念を当てはめると、自己は関係を構築するために自分自身を好ましいポジションに都合よく置くことができる。

たとえば中国語の「自家人」(私自身の家族の人)という共通の表現は、核家族のメンバーから人種的な関連さえもない人までの包含したいと思う人をカバーするために使うことができる。したがって、個人は自分の家族という集団を拡大したり、収縮させたりすることでこの「家族」という概念を巧みに操作することができる。このように、個人は、自分の好みで他人との関係を決めるに際して、基本的な自由裁量を有する。「天下一家」(世界は一つの家族)と表現されるように、家族という集団は、世界中の人々を包含するように拡大することさえできるのである。

集団(家族や家族以外の社会的な集団)という概念の持つ弾力性は、親類によるネットワークの構築や擬似的親類のネットワークの構築に際して、華人に非常に有益な社会的、心理的柔軟性を与えている。華人は互いに紹介し合う際に、苗字と一緒に「兄弟」とか「姉妹」といった言葉をそえるのは、この好例である。しばしば華人が見知らぬ誰かを「張兄弟」とか「李姉妹」などと呼びかける場面を目にすることがある。尊敬の意を示したり、より一層の関係の向上を願うために、「親愛なる趙大兄、どうかあなたより年若の高が遅れますことをどうぞお許してください」というように年長の順序が明確に表現される。このような柔軟性は彼らの縁故ネットワークを築く上で利点となっている。また、その関係がもはや良くなかったときには、親愛の情を感じさせる言葉を差し控えることも簡単にできる。

つまり、5つの基本的関係とこれら関係に関するすでに述べた方法は、カンケイを非常に複雑な現象とさせた。その複雑性の極は、関係の第1のカテゴリーと第2のカテゴリーとの区別である。すでに決まっている関係における個人の積極的追随者としての役割と、意図的な関係における主導者としての役割という自己の二重の役割がいつそう現象を複雑なものとする。Liang Su-ming (Liang 1974: 95) は中国の社会システムと欧米の社会システムを比較するこ

とでこの複雑性を解明しようとした。Liang は中国社会を個人ベースと社会ベースというだけでなく、関係ベースでも分類した。関係ベースの社会システムでは、Liang は焦点を特定の個人だけではなく、個人と他の人との関係についての特殊な性質についても焦点を当てるべきであると述べている。

中国社会におけるカンケイの重要性と複雑性に関して、前のニューヨークタイムズ紙の北京駐在の記者であったフォクス・バターフィールド（1983）は次のように的確な観察をしている。

カンケイは中国人にとって生活をする上での潤滑油となっている。欧米においては公明正大な正義を貫くためのものとして認識している公の法律を数千年の間、何も持たなかった社会においては、人々は個人的な関係、特に何かをしてもらうために権力を持った人と接触するといったカンケイに依存してきた。自分のカンケイを作り、育み、拡大することが共通の強い関心事となった。共産主義の出現はあったが、それは根本的には何も変えなかった。その結果、中国人は個人的な関係術を慎重に計算された科学の域にまで持っていった。まさに人々はカンケイに基づいてひたすら生活しているのである（Butterfield 1983：80）。

中国のビジネス社会においてもカンケイは非常に重要な役割を演ずる。中国の家族経営の企業のほとんどは小規模であり、コアとなる家族のメンバーで経営されているので、カンケイのネットワークによってもたらされる資金とビジネスチャンスだけが頼りである。良好で広範なカンケイを有しない家族経営企業は、中国では仕事を進めることができない。カンケイを自分のためにするために、華人のビジネスマンは責務を謹んで受け、友人には誠実であることに努め、好意を持たれるようにし、フェアであるといった評判を維持しようとする。華人ビジネスマンは、完全に信頼でき、いつも報いる人であるといったイメージを非常に大切にす。カンケイは数百万の小規模の中国企業を一つの大きな網の目の中で結びつける役割を果たしており、そのネットワークの中で中国企業は欧米企業との競争において抜きん出ているのである（Montagu-Pollock 1991：21-22：Kao 1983）。

### カンケイ・ネットワークの構築とカンケイの回避

華人は関係志向の強い人々なので、彼らは元々カンケイ作りに熱心である。したがって、華人は縁故ネットワークの構築に際して高度な技術を用いている。中国文化は人と人との関係をほとんど欠点のない芸術の域まで高めた。そこで、どのようにして華人が個人的なネットワークを構築するのか？といった自然な疑問が生まれる。

この疑問に関して、日本の文化人類学者である中根（1970：1-2）は集団形成のさまざまな方法を観察するために、「属性」と「粹」という2つの対比的な基準を使う有用なアプローチを開発した。中根によれば集団はこの2つの基準、つまり前者は個人の共通の属性をもとにした

基準であり、後者はある枠に状況的なポジションを意味するが、これらを当てはめることで特徴がはっきりするという。たとえば、「属性」は具体的な家柄や部族や社会グループのメンバーであることを意味する。属性は生まれながらに持つものだけでなく、ある種の達成によっても得られる。「枠」はある制度や土地に関係し、そこにいる個人の集団に共通のベースを提供する。

中根は自らの主張を展開するために、日本と中国との家族の形成の違いを次のように説明する。

日本の家族システムは中国のそれとは異なっている。中国の家族システムでは、家族の倫理は常に父と息子、兄弟と姉妹、親と子、夫と妻のように特定の個人と個人との関係がベースとなるが、日本では世帯のメンバーといったように常に集団グループをベースとしており個人間の関係をベースとはしていない (Nakane 1970: 1-2)。

明らかに言えることは、中国の社会グループは属性に従って形成される傾向があり、決まった枠に基づく社会集団の形成は日本の社会構造に特徴的である。日本人とは違い、華人は他の人や社会集団と共有する「属性」をもとに他の人や社会集団と「多元的な」特徴を持つことがある。この点では韓国人は華人と似ている。「應合 inhwa」(調和) 関係が、たいていは地位が等しくない2人以上の個人を、どこの組織のメンバーとか他の集団のメンバーとかにかかわりなく、結びつける。この場合、組織に対するロイヤルティはほとんどない (Alston 1989:30)。

属性による集団形成では、個人の持つ「属性」が多ければ多いほど、「面子」は多くなり、より多くのカンケイ(縁故ネットワーク)を作ることができる。したがって、属性を多く持った人は、競争社会で前進するための良いポジションを確保することができることになる。カンケイネットワークの構築は、ある種の社会的操作を意味し、それを通じて個人は自分自身の縁故ネットワークを構築する。共通の属性は個々のカンケイのベースになる。中国社会では、ネットワークの構築でしばしば利用される共通の属性は、親類、地縁、共同労働者、クラスメートと教師と生徒などである。このような共有される属性は極めて弾力に富んでおり柔軟である。つまり、必要に応じて簡単に収縮させたり拡張させたりできる。たとえば、地縁は生まれた村、郡、町、省、その省を束ねた地方、あるいは国さえも意味することもある。中国には地縁をもとに設立されたさまざまな組織があり、山東同郷会もその一つである。共同労働者の概念は同じ職業の人すべてといった具合に拡大することもできる。このような属性は親しく接触するために使われる。

自発的に形成する関係において自己はその中心となり、主導的な役割を果たすゆえに、華人のカンケイ形成は、縁故ネットワーク形成における自我中心的社会工学として特徴づけることができる。近代化の進展にともなって、関係の第2のカテゴリーが次第に重要になりつつあり、自己の役割はそれに応じて高まっている。しかしながら、ある人のカンケイ、つまり縁故ネッ

ネットワークが人々の間で共有されている属性に基づいてできている一方で、これらの属性は単なる前提条件ではない。もし個人Aが個人Bと交流する機会を持たないにもかかわらずカンケイを作りたいとする。個人Bは、自分が個人Aと共通の属性を持っているかどうか知らないとする。このような状況では、カンケイ構築で結束点として仲介者が必要となってくる。この仲介者を通じて、個人Aは余所者であるという障壁を超えることができ、個人Bと付き合うことができる。

カンケイの重要性ゆえに、華人は特に、インフォーマルなカンケイ構造が不十分な公的システムを補うことができるときには、できるだけカンケイのネットワークに頼ろうとしていると一般には考えられている。しかしながら、同じ中国の社会文化システムでも、合理的な社会経済活動の自立性を残す社会文化的メカニズムが、カンケイの役割を制限するメカニズムとして並んで存在する。官僚レベルでも個人レベルにおいてもカンケイの役割を限定しようとする不断の圧力が存在する。この2番目の観点はこれまであまり研究されてこなかった。

官僚制度にとってカンケイは、間接的な合理性に基づく制度的ルールの実行を阻害し、効率性の悪化と混乱の激化をまねく。個人にとってカンケイは都合の良さだけでなく義務をももたらす。つまり、自分のニンジョウのネットワークから得る恩恵が多ければ多いほど、自分のニンジョウのネットワークで果たす義務も多くなる。この矛盾した現象は、カンケイ成立に対する華人の曖昧な態度となって現れる。つまり一方で華人はカンケイの成立に最善を尽くしたり、それを上手く活用するが、一方では華人は不本意ながらいくつかのカンケイを作ったり、あるいは自分とのカンケイの成立の試みを回避しようとするのである。他人とのカンケイを発展させることは、ある種の社会投資であり、それにより責任も義務も生ずる。ひとたび誰かが、自分自身で作ったかあるいは誰かが作ったかそのニンジョウのネットワークに身を置いたとすると、他人との複雑な相互依存関係に固定化され、他人の助けを求めるといった要求にも社会的に応じなければならなくなり、それによって自分自身の自立性や自由といったものを失うことにもなりかねない。本来、華人はほとんど無意識に依存することを避けるために、特定の人とあまりに親密に関係することを避けようとする。

したがって中国社会は歴史を通じて、カンケイの役割を制限するような多くの社会文化的メカニズムがあった。たとえば封建時代の中国では、官吏をその官吏の生まれ故郷に派遣することを厳しく禁ずるシステムがあった。このシステムの背後にある論理は、生まれ故郷での官吏は、望むと望まざるにかかわらずニンジョウのネットワークがそこにすでに存在するので、ニンジョウのネットワークにおける義務を考えると妥協が生ずるかもしれない、という考えである。中国民族の知恵も、活動の自律性を多少でも残したいのであれば、社会的交換で受け取るばかりの立場では（つまりニンジョウをもらうばかりでは）いけないと助言している。

事実、特別な経済的交換と一般の社会的交換とを分離するために、高度な「割り切り」戦略が中国社会では長い間に培われてきた(Hwang 1987)。たとえば中国のビジネス社会では、「関係帰関係；生意帰生意」ということをしばしば耳にする。この中国語は、もし親友が商売を始

めたら、友情を損なわないために、友情とビジネスを切り離すべきである、ということの意味している。自動車のような所有物を処分する場合、華人は商売での損を避けると同時に友情をも壊さないように、友人にはその車は売らない旨を自動車のフロントに表示することがある。

このような割り切り戦略は単に普通の友人だけでなく、家系の最も親しいメンバーの中で、たとえば両親と子供や兄弟と姉妹のような関係にさえ当てはめることができる。「仲の良い兄弟は、勘定は明瞭である」ということが一般にいわれる。この言葉の理論的根拠は、ある特定の経済的合理性は兄弟同士の関係における一般的な考えよりもまさる、という点にある。この表現に込められたロジックは5つの非常に重要な関係の一つを害するものではない。むしろ不透明な経済的交換によって生ずる潜在的なコンフリクトから極めて重要な関係が害されないために使われるのである。

マーケットタウンでの行動についての Fei Xiao-tong の下記のような記述はこの「割り切り」戦略を極めていきいきと示している。中国の田舎に関する研究の中で (Fei 1985), Fei は同じ村の隣人同士がしばしば遠い距離を歩いて町の市場へ行き、自分の家の前で商売をするのではなく、この遠い町で商いをしていることに気付いた。こうすることによって隣人という関係によって規定される社会的交換の影響を少なくして、市場原理で規定される経済的交換という合理性に従うことができる。それは、互いに「余所者」としてビジネスができる環境である。ストレートな勘定を行うことは、余所者同士では道理にかなった公平であると受け入れられる交換であり、そこでは社会的関係の他の要素の影響を排除することができる。

個人的なカンケイネットワークは日本にとっても非常に重要である。華人と異なり、日本人は自分のカンケイネットワークを作ることにはそれほど熱心ではない。日本人は個人との関係を組織との関係に結びつける傾向がある。というのも中根が指摘するように、日本人は基本的に「粹」志向であるからである。文化的に多くの日本人はカンケイにおける私情を古くさく、また伝統的すぎると考える。日本人はそのような遅れた行動様式は「脱皮」した、あるいは「脱皮」すべきであると考えている。華人と比較すると、日本人はカンケイネットワークの下流部分を意識している。これは主にカンケイが「義理と恩」をもたらし、それは「関係に関する一般的な華人の考え方よりも恩を受けたとか責務があるといったことによりはっきりとした意識があることを意味している」(Pye 1992: 103)。

### カンケイとカオの相互作用

カンケイとカオの関係は混ざり合っており複雑である。すでに述べたように、カオは「顔」と「面子」という2つの側面を持つ。もしカンケイのルールに従わなければ、この「顔」も「面子」も失うことになり、逆に慎重にカンケイのルールに従うならば、この2つとも手に入れることができる。カンケイを築くということに対して縁故ネットワークは「面子」と直接にかかわっていると思われる。「面子」を持てば持つほど、関係を作ったり発展させたりすることが早くなるであろう。ある華人が、彼は全く「面子」を持たないと評されたとなると、周りの人は

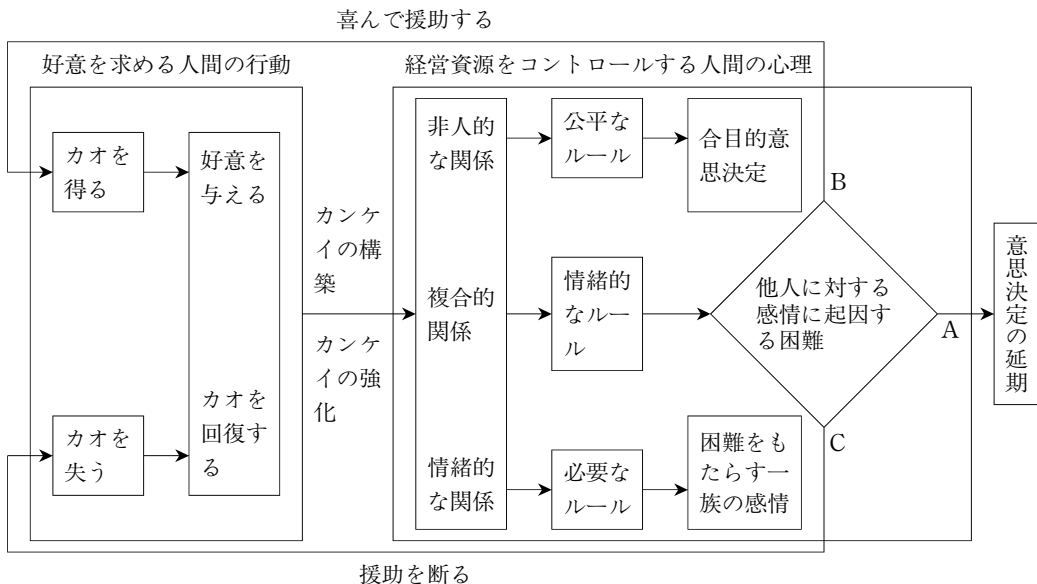


彼のイニシアティブにはほとんど関心を示さなくなるので、縁故ネットワークを作ったり発展させる権利を事実上奪われることになる。

Huang Guo-guang (1989:133) は、カンケイと「カオ」のダイナミックな関連性を明解に分析しそれを図示した（図表4.1参照）。その図の中で、人間はそれぞれ明確な心理的プロセスを持つ2つの集団に分割される。援助を求めるグループが集団1で、資源をコントロールするグループが集団2である。集団2に属する王と称する男性が援助を求めたとしよう。王氏は非個人的な関係、ミックスした関係、情緒的な関係という3つの関係を心に持つ。非個人的な関係では公平をベースにしたルールを容易に当てはめることができる。情緒的な関係では、親類や親密な友人のニーズをベースにしたルールを当てはめたいとする傾向がある。しかしそれらがミックスされた関係では、どちらのルールが適切であるかを決めることは非常に困難である。代償が予想される返報よりも少ないときは、進んで援助するかも知れない。しかし予想される返報よりも代償が大きい場合は、援助することを拒むであろう。しかしながら、その代償と予想される返報とのバランスがはっきりとしないときには、その意思決定を先に延ばさざるを得なくなる。

王氏がどのルールを当てはめようとも、援助をする、もしくはしないという意思決定は、彼のカオに直接に影響する。もし王氏が援助することに同意すると、その援助を申し出た人に対

図表4.1 カンケイ（guanxi）とカオの相互作用モデル



A：犠牲＝期待される見返り

B：犠牲＜期待される見返り

C：犠牲＞期待される見返り

出所：Huang, 1989, p.133.

して王氏は自動的にカオを得たことになる。次のときに王氏がその援助した人からの手助けが必要になったとき、王氏はそのカオを使うことができる。その人が王氏に自分で得たカオを使うことを認めない場合は、その人はカオを失い、道義的に批判されることになる。もし王氏が誰かを援助することを断ったとすると、その援助を申し出た人に対して王氏は自動的にカオを失う。次回、王氏がその人の援助が必要になったとき、王氏はまず最初にその人のために何か特別なことをしてあげてカオを得なければならない。したがって、王氏の意思決定では、王氏は自分自身のカオに対してその意思決定がどのような結果を招くかを考慮しなければならない。

## 要約と結論

本章で中国の3つの重要な社会的価値であるカンケイ、カオ、ニンジョウについて詳しく検討した。これらの概念はそれぞれかなり異なるが、しかしすべて関連している。中国でのビジネスを理解する上では、3つの概念の中でカンケイが最も重要な概念のように思われる。また、伝統的な儒教システムには5つの基本的な関係があり、これらは自発的なものと予め決まっているものとに分割することができる。すでに見たように、集団についての中国の概念は、状況に応じて極めて弾力的であり、集団は核家族から全人類といったように幅広い。このようなベースで、本章はカンケイのネットワークの構築とカンケイの回避という正反対のように思われる現象について分析を行った。華人のネットワークシステムの文化的独自性を明らかにするために、日本人の規範との比較を行った。その次に、この相対するように見える現象を説明するために、カンケイとニンジョウとの関係について検討した。最後にカンケイとカオとのダイナミックな相互作用を取り上げ、中国の社会的プロセスの複雑性を明らかにした。

このように、華人はカンケイの構築とカンケイの回避にかなりの努力をしている。確かにカンケイはある種の利便性やベネフィットを提供してきたし、それらはオフィシャルなシステムではしばしば手に入れられないものである。しかしながら、カンケイ、カオ、ニンジョウという概念は長い間中国社会の近代化の障害や機能不全的な部分であると考えられてきた。カンケイがあまりに広範囲に作用していると考える多くの華人はしばしばそれを批判する。近代化が首尾良く進むならば、カンケイはそれによってなくなるかも知れない。しかしながら、カンケイは深く根を下ろした社会文化現象なのであり、一夜で消し去ることは不可能であろう。香港、シンガポール、台湾の近代化とて、カンケイの役割を根本的には変えることはなかったという事実がこの点について明解に証明している。Dengの市場改革は中国市場を豊かにすることに成功したが、しかしカンケイもまたそれがなくなるのではなく社会生活の中でいっそう重要になってきた。

要約すると、カンケイの形成は、日々の生活での社会的資源を最大限に華人が無意識にあるいは意識的に使おうとする今なお非常に重要な社会文化的戦略なのである。「枰」よりも「属性」が中国のカンケイの形成の基準であるので、華人は縁故ネットワークを構築する際の欠点のない技術を開発してきた。さまざまな悪弊にもかかわらず、カンケイが今なお中国社会の活力の

源泉であり、中国企業には国際的な競争環境で戦うための強い競争力を提供している。さまざまな華人社会での急速な経済発展や近代化とともに、カンケイには変革と適応のプレッシャーが高まっている。中国は徐々にこのカンケイと市場合理性へのプレッシャーとを結びつけなければならない。この点ではすでに進展が見られる。カンケイは華人社会の政治、経済、社会、文化において有力な役割を果たし続けるであろう。したがって、華人と取引する際には、外国企業のビジネスマンは、たとえ中国式のルールを採る必要はないものの、このカンケイのダイナミクスへの基本的理解が必要であるといえる。

#### 関連する文献

- Alson, Jon P. (1989) "Wa, Guanxi and Inhwa : Managerial Principles in Japan, China and Korea," *Business Horizons* (March-April): 26-31.
- Barme, G. and J. Mindford (1986) *Seeds of Fire : Chinese Voices of Conscience*, Hong Kong : Far Eastern Review Ltd.
- Butterfield, Fox (1983) *China : Alive in Bitter Sea*, New York : Coronet Books.
- Fei, Xiao-tong (1985) *Peasant China*, Hong Kong : Sanlian.
- Gold, Thomas (1985) "After Comradeship : Personal Relation in China Since the Cultural Revolution," *China Quarterly* 104 : 657-675.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1988) "The Confucian Connection : From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* 16(4) : 5-12.
- Hu, H.C. (1944) "The Chinese Concepts of Face," *American Anthropologist* 46 : 45-64.
- Hu, Shi (1919) *The General History of the Chinese Philosophy*, Shanghai : Commercial Press.
- Huang, Guo-guang (1989) "On the Modernization of Chinese Family Business," in Jiang Yi-wei and Min Jian-shu (eds), *Ancient Management Practices*, Beijing : Economic Management Press, pp. 121-134.
- Hwang, Kwang-kyo (1987) "Face and Favour : The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology* 92(4) : 944-974.
- Kao, John (1993) "The Word Web of Chinese Business," *Harvard Business Review* (March-April), 24-36.
- King, Ambrose Y.C. (1985) "The Individual and Group in Confucianism : A Relational Perspective," in Donald J. Munro (ed.), *Individualism and Holism : Studies in Confucian and Taoist Values*, Ann Arbor : University of Michigan Press, pp. 57-72.
- Liang, Su-ming (1974) *The Basics of Chinese Culture*, Hong Kong : Zhicheng Books.
- Liu, Bin-yan (1983) *People or Monsters ? And Other Stories and Reportage from China and Mao* (ed. by Perry Link), Bloomington, Ind. : Indiana University Press.
- Montagu-Pollock, Matthew (1991) "All the Right Connections," *Asian Business* (January) : 20-24.
- Nakane, Chje (1970) *Japanese Society*, New York : Penguin.
- Pye, Lucian (1992) *Chinese Commercial Negotiating Style*, New York : Quorum Books.
- Redding, S. Gordon and Michael Ng (1982) "The Role Of 'Face' in the Organizational Perceptions of Chinese Managers," *Organizational Studies* 3(3) : 201-219.
- Yang, S.L. (1957) "The Concept of Pao as a Basis for Social Relations in China," in J. K. Fairbank (ed.), *Chinese Thought and Institutions*, Chicago : University of Chicago Press, pp. 291-309.

原典

Min Chen

*Asian Management Systems : Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*

London : Routledge, 1995

ISBN 0-415-11650-3