HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	東アジア企業の管理思想
著者	羅，瓊娟; Lo，Chiung-Chuan
引用	北海学園大学大学院経営学研究科　研究論集(13): 59-143
発行日	2015-03

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

東アジア企業の管理思想*

羅　　瓊　娟

ま え が き

問題の所在

今世紀に至り、科学的合理主義への信仰とその追求がなされるなかで個人的人格を離れ全体（組織）は没主観的な外観を呈した合理的な機関・関係に進展する。いわゆる「支配」から「管理」の時代への移行である。それまでは人間の自立をうたった思想論争とは別に、身分的拘束ではないにしても精神的な人格的支配の内実は強く残存していた。資本というものを媒介にして経営の場は資本主義的合理主義を徹底追求し、組織は人間の協業・分業という枠組みを超えて「管理組織」としての明確な形態を整えてゆく。そこにおいては管理は支配者によるにしても「機構」に付与された権限を通じてであり、そのことにより全体性は維持される、という管理論並びに管理思想が支配的となる。かかる全体に対する個人の位置づけは、マックス・ウェーバーの官僚制論、F. テイラーの科学的管理法に見られる如く、「支配」「管理」の歴史的意味の変容とその歴史的意義の定着をもたらす。

組織や管理の諸相を「全と個」という構図で問い直す視点は社会科学そのものの歴史であり、永遠のテーマでもある。そこには基本的に二つの立場がある。一つは個こそ実在するものであり全体は個によって個の合成として得られるという見地。もう一つは全体の実在性を認め、個に還元できない全体性を方法論的原理とする見地である。組織理論にはかかる方法論的対立の流れが底流にある。これには哲学・思想史のそれぞれの立場が反映している。前者は理性主義、主観主義、実体＝属性の基本前提、方法論的個人主義、機械論、原子論などが結びつく。後者はローマン主義、方法論的有機体主義と結びつく。

全体性を支えるものは神から理性へ、さらに科学的合理主義へと変化してきた。つまり全体性の秩序を見出すのは人間自身の手であり、機構化した組織のなかで支配概念より管理概念が普遍化する。アメリカに生起した科学的合理主義のもとでは、全体性の維持は組織権力を有した者の命令と服従という関係に集約される。そのための機構としての管理組織が必要であり、個（人間）の存在はその全体の構成要素（部品）であり、機構のなかで客体としてのみの存在という位置づけである。

「20 世紀から 21 世紀へ」この転換期には社会システムのあらゆる領域において『遺伝子の組替え』が急テンポで進行している。これに対応すべき社会科学の任務は極めて重い。だが、現実は「パラダイムの転換」（paradigm shift）と叫ばれるわりには社会認識の地平は混迷を深めるばかりである。理論体系の再構築は伝統的思考＝方法論から脱却することから開始されることは言うまでもない。その流れの一つに近代西欧的思考方法および近代科学の価値尺度に立脚する社会科学方法論に対する再考と転換があげられるであろう。かかる状況下で、欧米先進諸国に対して従来の視点とは異なる本格的な「東アジア企業に共通する管理思想」（東洋資本主義の本質）の議論が活性化しはじめていることは興味深い。

これらには、いくつかの要因が絡み合っている。第一は、日本およびアジア NIES 諸国の 70 年代後半以降の経済成長率が欧米先進工業国のそれを遥かに凌駕しつつあるというアジア社会への高い関心である。第二は、資本主義経済＝市場経済という同じ経済メカニズムを土俵としながらも、欧米的合理主義の範疇では東アジア企業の経済行為は的確に把握できないとする、いわゆる東洋的異質性を念頭に入れた認識である。第三は、アジア的経済合理主義を生み出すエートスの問題を社会科学のレベルで捉え直そうとする動向であり、「儒教倫理と経済発展」という設定である。これは、かつてマックス・ウェーバーが西欧近代資本主義成立期にみた経済合理主義にかかわる宗教の役割（社会システム再構築における民衆の精神構造の役割）の問題にも通じる。すなわち、マックス・ウェーバーが近代化をあらゆる側面の合理化過程と捉えるなかで、社会制度の合理化のみでなく制度を支える人々の行動様式の合理化（エートス）をその不可欠な要件となすことから開始された東西宗教比較分析＝文化的基礎への視点である。広義には人々の日常生活における倫理的合理化の問題といえる。第四として、純粋に経営学的課題となるのであるが、本格的なグローバル・エコノミー時代において企業活動のボーダレス化が進展するなかで、アジア諸国の企業経営が制度的レベルではな

---

* 本稿は、筆者が 2014 年に北海学園大学大学院経営学研究科に提出した博士学位論文である。

く運営の課題あるいは管理の問題において特異なシステムである、という認識とその対応である。

今日の歴史的状況の中で、9.11 以降の展開において宗教もしくは文明の衝突そして相対化という部分が非常に深刻になりつつある。本論文は、東アジアの資本主義を儒教精神との関連で捉え直し、その西欧型ではない儒教資本主義の内実（管理思想の構成要素）を整理する。東アジアの文化的近似性によって「東アジア企業に共通する管理思想」の特質を鮮明にすることが目的である。西欧型資本主義システムに対置する、東アジア型経営システム（儒教型資本主義）なるものの把握が従来の社会科学のレベルで可能であるかという試論である。この試論は、ウェーバー的経営資本主義とは異質な資本主義をなす儒教文化（日本および東アジア NIES 諸国および中国）における「経済システム」と「企業管理方式の源流（管理思想）」を探るものでもある。従って、最近の儒教文化や東アジア文化、さらに儒教の教義に関する文献への言及も「文化的近似性と企業経営」の関連を探る手段であり、あくまでもそれらが東アジア企業の現代経営の中にどのように浸透しているかの研究である。

制度と文化のグローバル化とローカル化について
東アジアの民族問題と新たな相対的西欧化への道とは？
近代儒教文化の経済倫理とその実践について
東アジアの地域性と文化力～東アジア企業に共通する管理思想の設定は可能か？

これらの研究課題は、極めて単純な問題設定でありながら、「全と個という関係」を軸に組織理論（経営学、広義には社会科学）における永遠の課題でもある。徹底的に無駄を省いて効率主義を遂行すれば、組織は活性化し

管理組織理論の発展と諸アプローチ

	理論体系	人間観・アプローチ
～1920年代 1890-1929	〈古典派組織理論〉 テイラーの科学的管理 ファヨールの管理科学 フォード・システム	合理的経済人モデル 公式組織 課業管理 管理原則
1930年代～ 1940年代前半	〈新古典派組織理論〉 ホーソン実験 ハーバード学派 人間関係管理	社会人人間モデル 非公式組織 感情の論理と人間関係 人間の集団的存在
1940年代後半 ～1950年代	〈近代組織理論〉 有機体思想 C.I. バーナード H.H サイモン	自律的人間モデル 意思決定論 制約された合理性 協働と組織均衡
1950年代後半 ～1960年代	〈人間資源論〉 ネオ・ヒューマンリレーション 動機づけ理論（モティベーション） リーダーシップ論	自己実現人間モデル 人間主義の心理学 人間の欲求階層説 高次欲求と自己実現
1960年代後半 ～1970年代	〈システム理論〉 サイバネティックス コンティンジェンシー理論 情報システムとしての組織	シャノン的人間モデル 機能主義 技術的環境 情報機能
1970年代中葉 ～1980年代前半	〈現象学的組織論〉 意味論 エスノメソドロジー 現象学	複雑人間観 非合理主義 戦略的分析方法 解釈主義
1980年代後半 ～1990年代中葉	〈複雑系組織理論〉 暗黙知 認知科学 シンボリック	意味把握的人間モデル 組織文化論 組織学習論 知識組織論
1990年代後半 ～2000年代	〈制度・文化の組織論〉 自己組織性 オートポイエーシス 制度化（組織化）理論	生命論人間観 神経生理学 生命システム ネオ・進化論

出所：代田郁保『管理思想の構図』税務経理協会2006年

て業績（成果）が上がるという古典的管理の神話はどうやら崩れている。企業（経営）の場は「仕事の組織」として効率を第一義に課せられるのが当然である。しかし、今日、効率性モデルが必ず組織をダイナミックに動かす「最適解」であるという確信は持っていないであろう。「人間組織」として組織を動かす本当の力とはなにか。これが本論文の課題である。本論文の執筆にはもう一つ動機がある。それは「管理思想および組織論」に関する100年の系譜において「科学的管理からコンティンジェンシー理論に至る70年代までと80年代以降の理論展開には明らかに断絶があるという認識である。80年代前後を境に経営学（管理思想や組織理論）における定義や方法論が大きく変わった点にある。明確な「パラダイムシフト」を確認できる。すなわち、客観的な法則を定位してその背後にある因果関係を解明する科学としての方法論と、複雑化した社会現象（社会的に構築されたリアリティ）をイメージとして捉える方法論との差異である。

論文内容

本論文は、東アジアの国民国家としての変容と東アジア共通の文化との相互規定における「管理思想の変遷と管理実践の実像」という両面からアジア的管理思想を明らかにするものである。とりわけ、近代東アジアの経済倫理とその実践、倫理と思想—東アジア的価値観を有する近代産業の指導者たちの主張を東アジア空間に生きる管理思想として捉え直し、欧米とは異なるアジアに生きる経済倫理および公益思想としての「管理思想」がどのように展開していったのかを考察する。

近代東アジアはヨーロッパ文明国で生まれた法と政治の思想・制度を継受して国民国家の形成を進めた。その際、日本およびアジア諸国が欧米との文化的差異の中でアジアという結節環としてどのような展開を辿ったであろうか。その歴史的位相を思想連鎖や文化連関という視点から考察する。

東アジア社会では、欧米社会のように「唯一絶対神」を信じる世界とは異なり、民衆は「多神教」のなかに生きている。ただ、アジアもここ数十年で大きく変わった。ハンチントンが言うように、「社会が急激に変化する時、確立していたはずのアイデンティティーは崩壊し、自己を新たに定義しなおし、新しい自己像を構築しなければならなくなる」（『文明の衝突』）。そして、冷戦終結後、それまでアジア諸国においても、誰もが自己を規定する文化的アイデンティティーを模索している。

アメリカ（西欧文明）のアイデンティティーに普遍的価値を信じていたアジア諸国は、欧米的個人主義の横行、自己利益の追求、秩序の崩壊、犯罪の若年化、教育の荒廃、信頼感・連帯感の喪失、権威の軽視など数多くの「問題」が顕在化して、個人主義・民主主義・平等主義など欧米文化が生み出したデモクラシーは、必ずしも世界に普遍的価値ではないことを知り、ようやくアジア文化の価値観—秩序・勤勉・家族主義・規律・質素倹約など（儒教文化）に目を向け始めた。そもそも特定の文化に普遍性を求めることに無理があったのである。国際環境の変化（グローバリゼーション）が、むしろアジアと欧米との文化的差異を表面化させ、アジアにおける自己の文化的アイデンティティーを明確に意識するに至り、その結果、世界の多文化を受け入れる必要に迫られているのである。

同じ東アジア—儒教文化、漢字文化、律令体制等々の社会基盤を共有しながらも日本・韓国・中国・台湾における企業の管理思想および管理実践には大きな差異がある。職場環境ならびに労働意識—仕事に対する志向（職業観）は共通点よりも相違点が多い。本論の後半は、特に中国と日本の企業組織—組織と個人、管理者と従業員の関係を詳細に描写している。その描写から日本の管理思想および管理実践とは異なる中国の管理思想・管理方法を整理した。日本企業が中国に進出して30年以上が経過している。しかし個々の中国企業の現場における現地人との「意思疎通」および「従業員管理」には依然、課題が山積している。この原因は中国の職場環境、中国人の性格、労働意識などを知らぬままに日本国内で行われている「管理方法」をそのまま使用しているからであろう。

同じ東アジアにおいて、中国で日本の管理方法をそのまま採用しても「全く」機能しない。日中両国企業の職場環境、労働意識があまりにも違いすぎるからである。日中両国における「職場環境」「労働意識」の差異は大きい。本論ではその幾つかの要因を列挙している。伝統的中国文化と中国人の行動原理（交渉術）について言及する中で、競争原理と公正原理の間（はざま）において今も生き続ける「階層間の格差（効率主義）と階層内の平等主義」の混在—「ウチ」と「ソト」という中国人固有なる生活空間＝意識構造を解き明かす。この点にこそ中国人の価値観—すなわち自己中心的価値志向の原点があり、職業観およびビジネス文化を形成する基盤である。階級なき社会における競争原理はまさしく現代中国の本音と建前を表現している。どのような職業観のもとで「ビジネス世界でのキャリア」を積み、成功を収めるかは改革開放後の多くの中国人の人生哲学の一部となっている。

本稿では、東アジアの企業経営研究の前提となる「儒教資本主義」なる概念と東アジア的経済合理主義を検討する。マックス・ウェーバーの世界宗教比較研究を手がかりにして、儒教精神と経済倫理（経済合理主義）をめぐる諸問題を浮き彫りにする。東アジア世界における多神感覚は「現世適応」「秩序維持」を前提として一見、非

合理に見えながら実は合理主義に結びつく点を東アジア的市場経済（広義の儒教資本主義）の有り方と共に説明する。

本論文で、取り扱う東アジアの範囲のなかで、中国を重要視にする幾つの理由がある。まず、経済の実力を実現した中国の 2010 年の国内総生産（GDP）で日本を抜いて、アメリカに次ぐ世界第 2 位に躍り出たという事実である。また、中国の世界での存在感は日々増していて、様々な分野も中国の影響力が広がっている。これは、欧・米・日など先進国が中心となってつくり上げてきた既存の秩序と時としてぶつかり、分野によっては既存の秩序を変えつつあるのである。日本経済研究センターと清華大学国情研究センター『中国が変える世界秩序』によると、第 6 章のテーマ「東アジア経済統合、中国が鍵」では、東アジアの中国依存度が高まっている現状を検証した。

中国と台湾の関係については、従来の中台の外交関係の争奪戦を超えて、経済援助の拡大などを通じて影響力を増している。2003 年に「三通」が始まって以降、「同文同種」（同じ普通語と〝中華〟民族）のため、経済的な交流は進んでいる。特に近年台湾海峡を越えた経済関係の深まりがもたらす社会的、政治的作用である。全体的に見れば単に経済面では切っても切れない関係の内に「中国の影響力メカニズム」が加速的に作用しているといえる。そして、中国人の情報技術（IT）人材の国際的な移動が、華人ネットワーク（華僑を含む）と深く結びついている、海外の人材が帰国して起業する環境の整備によって一方的な人材の流出から循環に変わりつつある。最後は、中国が国際社会の信頼を得て平和的発展を実現するために普遍的価値を受け入れる必要がある。

伊東俊太郎が人類文明の発展の歴史は、五つの大きいな変革期①人類革命②農業革命③都市革命④哲学革命⑤科学革命を経て現在までいたっていると述べた。前六世紀から前四世紀にかけての哲学革命の時代に樹立されたインド哲学、中国哲学は今日の東洋の精神文明の基軸になっている点が注目されねばならないと指摘した。中国科学院研究院教授康暁光は、民族・文化・国家の三位一体関係は近代性の産物であると言う。中華民族が「文化民族主義」を再提出し、21 世紀は、中華文化の復興をグローバル化時代の歴史的使命とし、中華文化復興の核心は儒教文化の復興だと唱えた。儒教の国教化を主張し、儒学教育を学校教育に組み入れること、儒教思想をエリート指導や民衆の自治に生かすこと、儒教を日常に浸透させ民衆の精神的支柱とすることを説いた。胡錦濤主席・温家宝総理体制が唱えた「和諧社会」の言葉の起源は儒教にある。

それは欧米文化を排除するものではなく、欧米とアジアの文化の融合の上に立った文化民族主義の戦略であると主張した。ハンチントンが述べるように、近代性は多様であって、単一文明の勝利に帰着するものではなく、近代性（モダニティー）は認めても、その西洋的要因とは距離を置く「改良主義」こそ、中国の文化民族主義の方途である。2011 年 10 月北京で開催された中国共産党第 17 期中央委員会第 6 次全体会議では、「文化強国」をめざす国家戦略が明確に示された。「文化産業を国民経済の支柱産業とすること」や「国家のソフト・パワーを強化すること」が強調されている。そしてソフト・パワーの源泉として、第一に「文化」、第二に「政治的価値観」、第三に「政策」を挙げている。このソフト・パワーの発想は、中国においては、戦わずして相手を心服させるのを最も上策とした孫子の兵法の思想に既に認めることができる。

中国の文化ソフト・パワーを強化し、対外発信を続けて、支持、理解、共感を得ることで、グローバル社会における信頼や、発言力は高まると考えられている。文明の装置は、極論すれば、政治・経済・社会の姿（規範・秩序）を反映するものである。現代中国の経営管理の思想（哲学）を理解することは、現代中国の政治・経済・社会の問題を理解することにつながっていると言える。

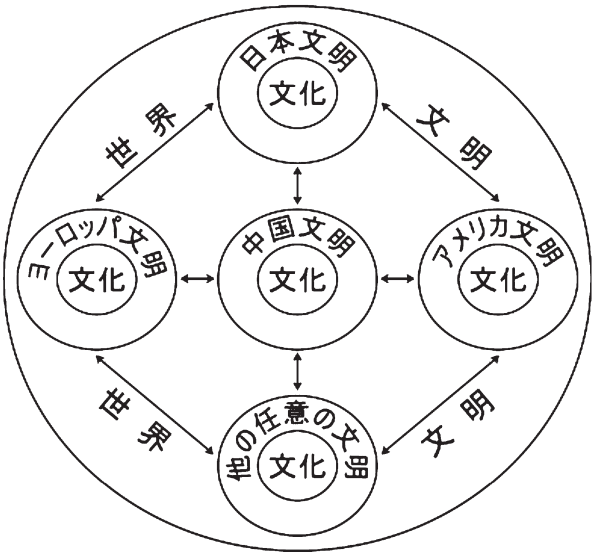
本論文では、「東アジア」がこうした「中国」の既存の世界秩序への「中国の影響力メカニズム」のもとに組み込まれてきた背景を「中国的社会構成原理とその管理思想と実践」という基軸から考察してきた。そして、中国が世界と共存していくために、どのような企業経営モデルをとっていくべきか、を試論した。日本の政治学者毛里和子は、中国の目標モデルとして東アジア・モデルはなお有用だと考えている。COE-CAS「現代アジア学の創生」からの知見では、東アジア政治社会は次のような共通性をもつ。①公領域と私領域の相互浸透（政府党体制など）、②「契約」とは違う「関係性」ネットワーク、③集団主義と温情／依存、パトロン／クライアント関係などの政治文化や権力観、④東アジアの社会・地域関係がもつ濃厚なハイブリッド性、などである。日本を含む東アジアの歴史と現代を考える枠組みで今日の中国、明日、明後日の中国を照射することは意味がある作業だと考える。

東アジア企業の管理思想について、とりわけ中国企業のビジネスマネジメント哲学と職業観―成功するために必要な管理知識と実践的技法、価値観に占める「独立自尊」「安定」「公共心」の地位などをキータームとして分析する。これらの分析を通じて東アジア企業のビジネスモデルに関する管理思想や管理実践への論理的にアプローチすることである。そして、東アジアの地域性と文化力の近似性を整理しながら、東アジア企業の管理思想を統一的に把握することは可能かについての試論でもある。

伊東俊太郎「世界文明と地域文化」(「比較文明」第 6 号、1990 年、 7 頁)

(a) 文明と文化

(b) 世界文明と諸文化



第一章　東アジアの文化的位相と中華思想の変遷

Ⅰ．東アジア文化圏と管理思想の伝統と革新

現代のアジアは、冷戦後のイデオロギーの権威喪失や情報・商品等の世界的同時化を受け、伝統的な「国民国家のあり方」や「国民としての自己認識」が揺らいでいる。現代アジア論では、アジア内部から出された西洋文明へのナショナリズム的な対抗言説としての非西洋的価値、すなわちアジア的価値—儒教文化像を拠り所としてきた。とくに、1980 年代～90 年代半ばにかけては東アジア共通の議題であるかのように、「儒教文化圏」（または「漢字文化圏」）を中心概念として議論が展開された(1)。

そこでの儒教文化圏論の特徴は、個人主義・法律万能主義が問題になった西欧社会に対する西欧知識人内部における問題意識を土台とした「アジアの一貫性」というオリエンタリズムに基づいて発生した点であろう。儒教文化圏論の問題は、M・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』のアジア版として儒教を東アジア諸地域の社会的環境のなかに合目的的に読み込んでいった点にあった。

そのマックス・ウェーバーの東西宗教比較に基礎を置く「欧米とアジアの文化的差異」の視点から 100 年—今や、東アジアは世界の加速的経済成長のモデルにとどまらず、世界の工場および巨大市場となっている。それを可能にした台湾・韓国・日本および改革解放後の中国等の「東アジア諸国企業文化」比較研究が活発となる。成長著しい東アジアの成長要因には数多くの論点が論議されてきたが国家開発独裁（政府主導型経済政策）と並ぶ重要な視点である社会組織原理（儒教文化）の論究が最優先されてきた。「儒教倫理と経済発展」という設定～儒教と経済発展との関係が結びつけられる時、アジア的経済合理主義を生み出すエートスの問題を社会科学のレベルで捉え直そうとする動向が主となった。これは、かつて M. ウェーバーが西欧近代資本主義成立期にみた経済合理主義にかかわる宗教の役割（社会システム再構築における民衆の精神構造の役割）の問題にも通じるものであろう。

ただ、従来の儒教文化圏研究では、儒教文化が東アジアの近代化･資本主義経済発展に効率よく働いた理由（近代化を促進する儒教文化）として扱われ、最大なる特質である儒教文化の権威主義的政治システムや官僚制度の硬直化などの問題に対する視点や分析は十分であったであろうか？さらに、研究プロセスにおいて、次第に東ア

(1) ここでの東アジアとは、中国・香港・台湾・韓国・北朝鮮・ベトナム・日本の北東アジア地域をさす。同時に共に儒教影響圏という文化共有圏を意味する。すなわち朝鮮半島、日本列島、インドシナ半島のベトナム地域および中国は東アジアの地域名称であるだけでなく、歴史的にコミュニケーション手段としての漢字を共有し、それを媒介にして儒教・律令・漢訳仏教という中国に起源とする文化を受容してきた。西嶋定生はこれらの地域を「東アジア文化圏」と規定した。西嶋定生『東アジア史論集—東アジア世界と冊封体制』窪添慶文編、岩波書店　2002 を参照。

最近、これらの地域を「東北アジア」あるいは「北東アジア」と表現する場合がある。その理由は、『東アジア共同体』構想のなかで ASEAN10 カ国＋三国（中国・韓国・日本）という枠組みが浮上する。すなわち、東北アジアと東南アジアを一括して「東アジア」の連続体の地域とみなす考えである。本稿では、地理上の地域範囲だけでなく、儒教文化および漢字文化の両面からの地域として「東アジア」と定義する。

ジアに宿る儒教文化なるものが必ずしも一様でないことが確認されて儒教文化圏という概念そのものが文化類型の区分として適用可能な一般的モデルたりえない、という主張もあらわれる。すなわち、儒教文化圏（漢字文化圏）論は東アジアの文化類型論としては不十分であるという共通認識の発生である(2)。

同時並行的に、97 年のアジア経済危機を挟み、東アジアでは儒教文化圏を基盤とする経済共同体もアジア基金の一つも作れず、一体、東アジア＝儒教文化圏とは何か？という問題提起とその虚像イメージから脱却して新しい視点からの構想が主張されるに至った。ここでは 80 年代の東アジア＝儒教文化圏という抽象的な概念ではなく、中華思想と周辺諸国に分有されたシステム（中華思想分有）によって東アジアを説明する論理設定がみられるようになる。ここから東アジアの文化圏としての未熟性とその対立構図を説明される。儒教文化圏に代わる中華思想分有論である。

本章は、東アジアの現代的位相をアジア華夷思想、中華思想分有論、儒教文化圏の三つのレベルから検証する。そして、究極は東アジア文化圏の同質性と差異性の論点からアジア諸国比較研究であり、その比較研究を通じて企業文化のグローバル化と地域の特殊化の意味を問う。80 年代の儒教文化圏研究と最近の新たなるアジア文化圏研究の動向をふまえて改めて東アジア地域における「制度と文化」の外在性（グローバル化）と内在性（特殊化）について検証したい。それは筆者のアジア的管理思想（アジア諸国の企業制度と経営理念）研究に関する展開の部分をなすものとなろう(3)。

II．80 年代東アジア論と儒教文化圏の研究視座

今、なぜアジアなのか？そして、近代における「東アジア文化圏」とは？さらに東アジアの地域の経済的・社会的発展の文化的同一性とはいかなるものとして規定できるであろうか？中国・朝鮮半島と日本およびインドシナ半島ベトナム地域は、地理上の概念だけではなく、共に東アジアを形成する一つの文化圏を形成してきた。この東アジア文化圏では漢字文化や儒教精神といった共通要素を持ちつつも、それぞれ異なった要素を持っている(4)。本章では東アジア文化圏の成立と発展および諸地域における文化の異同一般と儒教資本主義について考察する。

(1)　東アジアの位相

「東アジア」という一国を超えた広域な地域について歴史や文化を検証する場合、文化圏形成の要因の検討が不可欠であろう。「東アジア文化圏」を提唱した西嶋定生によれば、東アジア文化を構成する要因は四つである。すなわち、中国に起源する①漢字文化、②儒教、③律令、④漢訳仏教、である(5)。そして、東アジア文化圏とは究極的には漢字文化圏である、と指摘する。北東アジア～これらの地域では、漢字を媒介にして学術文化・制度・思想の伝播、儒教思想、政治制度としての律令、漢訳仏典に基づく仏教が浸透していった。孔子に始まる政治理念（儒学）および家族道徳を規制する思想体系＝儒教を何らかの形で受容してきたのである。

東アジア文化圏＝漢字文化圏の規定は日本・中国はともかく、現在の韓国・北朝鮮・ベトナム等の諸国を見る限り異論があろう。まず、この点に若干ふれておこう。

朝鮮半島では、朝鮮固有のハングルが一般書籍、新聞、雑誌等はもちろん日常生活レベルにおいても使用され、漢字を用いることは稀である。このハングルも 15 世紀中葉に表音文字として創製され公布されたもの、といわれているが、その後も公的文書はすべて漢字・漢文で表記されてきた。公文書にハングルが使用されるのは 1894 年以降である(6)。

---

(2) 言語と宗教の違いから中・日・韓の文化の差にどのように反映されてきたのであろうか？李相哲によれば、孔子よりこの方、中国には公がない。家を一歩出ればすべては他人事。さらに現代韓国に生きる巫俗儀式、日本は東アジアの新参者。だから柔軟姿勢に終始する、と指摘する（李　相哲『漢字文化の回路―東アジアとは何か』凱風社　2004 年、第 2 章以下）。日本は東アジアにあって曖昧かつ権力はいつも霧の中の構造、最終的には、東アジアで中国漢字文化を受け入れた。漢字文化の影響を受けた韓国と日本を検証している。

(3) 筆者の基本姿勢は、アジア諸国（とりわけ、東アジア）管理思想について「制度と文化」の変動メカニズムという問題設定からアプローチするものである。企業のグローバル化が進めば、スタンダード（基準）へ向かう外在化と地域・文化の特殊性に向かう内在化という二方面のベクトルが働く。この両面を東アジアの企業文化として鮮明にすることが最終目的である。その意味で、本稿は「アジア的管理思想序章」として東アジア諸国に固有な文化システムを確認するものである。

(4) 東アジア文化圏（あるいは「東アジア世界」）と呼称することは日本ではかなり一般化しつつあるが、アジア諸国ではほとんど使われていない。流通性のある言葉（用語）とは言い難いようである。言い換えれば、「東アジア」の規定そのものが国際的に歴史や文化の対象とする議論において必ずしも「自明な枠組みとはなっていない」（李成市「東アジア文化圏の形成」山川出版社、2005、p.2）

(5) 西嶋定生『東アジア史の展開と日本―西嶋定生博士追悼論文集』山川出版社、2000 年その他、西嶋定生『古代東アジア世界と日本』岩波書店 2000 年、を参照。酒寄雅志「華夷思想の位相」荒野泰典他編『アジアのなかの日本史Ⅴ―自意識と相互理解』東京大学出版会 1993 年。

(6) 朝鮮語は 15 世紀半ばまで自国を表記する「固有の文字」を持たず、口訣・吏読など「漢字」を借りた表記法により断片的・暗示的に示されてきた。このような状況の下で李氏朝鮮（朝鮮王朝）第 4 代国王である世宗（在位 1418 年～1450 年）は朝

ベトナムもローマ字表記が一般化されつつあるが、東南アジア大陸部の言語の多くが、通文化の影響を強く受けているのに対して、現代ベトナム語は例外的に日本語・朝鮮語・チワン語などと同様に中国語および漢字文化の強い影響を受けている。ベトナムにおいてベトナムのローマ字表記もこの地にカトリックの布教が始まる17世紀末（フランス統治）からといわれ、かつ使用者もごく一部の者であった。一般人にローマ字表記が普及するのは20世紀になってからであり、正式に国語を表記する文字となったのは第二次大戦後（1945年）以降である。それまでは公文書すべて漢字であった。今でも語彙の60％は漢字語であり、新聞論説・学術雑誌の記述は漢字表記が70％を超えるといわれている(7)。

このように、現代では漢字を使用しなくなった朝鮮半島やベトナムにおいても漢字文化（漢字を媒介にして学術文化・制度・思想の伝播、儒教思想、政治制度としての律令、漢訳仏典に基づく仏教）のなかでの長い歴史を生きてきたことが理解できる。ここに漢字文化圏としての地域性を東アジア文化圏と位置づけることも無理のない考え方であろう。

東アジアを冠してこの地域の歴史や文化、すなわち文化的同一性を主張する試みは、特に70年代後半以降におけるアジアNIES諸国および80年代中葉からのASEAN諸国の台頭（経済成長率）によって活発になる。欧米先進工業国の経済成長を遥かに凌駕しつつあるという現状認識からの東アジア社会への関心が高まった。同時に、これまで近代化＝資本主義化にとって否定的要因と捉えられてきた東アジア文化圏としての「儒教文化」が経済発展の要因として再評価されたのである(8)。

鮮固有の文字である「ハングルの創製」を積極的に推し進める。その事業は当初から事大主義的な保守派から猛烈な反発を受けた。1444年に集賢殿副提学だった崔万理らはハングル創製に反対する上疏文を提出した。世宗はこのような反対派を押し切り、集賢殿内の新進の学者らに命じて1446年に訓民正音の名で「ハングル」を頒布する。（これらの議論については、塚本勲『日本語と朝鮮語の起源』白帝社2006年を参照）

公文書に初めてハングル語が登場するのは1894年である。1894年に勃発した日清戦争の結果、朝鮮が清王朝の勢力圏から離脱すると独立近代化の機運が高まった。それ以前の開化期には民族意識の高揚とともにハングルが広く用いられるようになっていた。1886年に刊行された「漢城周報」は国漢文（漢字ハングル混用文）であった。ちなみに、1896年に刊行された「独立新聞」はハングル専用の新聞であり、分かち書きを初めて導入した点でも注目される。公文書のハングル使用は甲午改革の一環として1894年11月に公布された勅令1号公文式において公文に国文（ハングル）を使用することを定めたことに始まる。

(7) 東南アジア大陸部の言語は通常インド文化の影響を強く受けているが、ベトナム語は例外的に日本語・朝鮮語・チワン語などと同様に中国語および漢字文化の強い影響を受けている。現在のベトナムの北部は秦によって象郡が置かれて以来、中国の支配地域となった。「ベトナム（Việt Nam）」は漢字で書けば「越南」であり、「越」は現在、浙江省周辺にあった国名でもある。広東省を指す「粤」と同音の類義語でこれらの南にある地域のために「越南」と呼ばれた。しかし、系統的にはシナ・チベット語族とタイ・カダイ語族ではなくオーストロアジア語族に属すると解することが一般的である。この説に従えば、話者数でクメール語（カンボジア語）を上回るオーストロアジア語族で最大の言語ということになろう。また、中国語などの言語の影響を受け、声調言語になった。

ベトナムでは中国の支配を受けていたためにベトナムの古典や歴史的な記録の多くは漢文で書かれている。現代語をみても、辞書に登録されている単語の70％以上が漢字語（〝từ Hán Việt（漢越語漢字：詞漢越）〟と呼ばれる）といわれており、これらは漢字表記が可能である。対応する漢字が無い語については、古壮字などと同じく漢字を応用した独自の文字チュノム（字喃）を作り、漢字と交ぜ書きをすることが行われた。ただ、1919年の「科挙」廃止、1945年の阮朝滅亡とベトナム民主共和国の成立などをへて漢字やチュノムは一般には使用されなくなる。これに取って代わったものは、17世紀にカトリック宣教師アレクサンドル・ドゥ・ロードが考案し、フランスの植民地化以降普及したローマ字表記「クォックグー（Quốc ngữ、国語）」であった。植民地期にはクォックグーはフランスによる「文明化」の象徴として「フランス人からの贈り物」と呼ばれたが、独立運動を推進した民族主義者はすべて「クォックグー」による自己形成を遂げたため、不便性と非効率性を理由にして漢字やチュノム文は排除され、クォックグーが独立後のベトナム語の正式な表記法となる。現在、「クォックグー」を公式の表記法とすること自体への異論はまったく存在しないが、高齢者や有識者の一部以外に漢文や漢字チュノム文を理解運用できる人材が少ないため、人文科学、特に歴史研究の発展に不安をもつ知識人の間には、中等教育における漢字教育の限定的復活論がある。ベトナムの儒教的政治体制については、グエン・テ・アイン「儒教的政治体制と西洋の挑戦～1874年からのベトナムの場合」『思想 JN0.792』（1990.6）pp.272-283、を参照。

(8) 儒教文化の遺産～アジアの経済発展との関係で、しばしば「儒教の強い影響力」が論じられている。韓国、台湾、香港などのNIESでは、伝統的に道教や儒教文化が生活規範として浸透している。儒教文化は、現世の生活の浪費・快楽を戒めて将来の発展のための貯蓄を重視している。ヴォーゲルは、『アジア四小龍』の中でアジアNIESの高い経済成長の要因として、責任感の強い権威主義的なエリート官僚の存在とそれに従う一般民衆、能力主義による試験選抜システムと、集団社会の秩序維持システム（集団への忠誠と責任、個人的な行動の予測可能性）、自己研鎖の目標などを上げているが、これらはまさに儒教的な影響の遺産と考えられる。長期的な視野から現在の華美な消費を戒め、貯蓄を重視する、さらに、教育に非常に熱心で勤勉で向上心が強い、集団社会の人間関係を重視する、などの強い儒教的伝統が、東アジアの急速な経済発展に密接に関連していた。政府主導で積年の貧困からの脱出しようと懸命に努力しているアジアの国では、人々の行動規範はどちらかといえば現世的実利的になる傾向がみられる。

人々の意識は、イデオロギーや政治的・民族的・宗教的な対立・葛藤・紛争に巻き込まれるよりも、より寛大な態度でそれらの融和・調和による安定・平穏を大切にし、さらに日常的な経済活動をより重視し、より早く民生生活の安定と向上を図ることに主たる価値を置いているようである。こうし

アジアの文化的近似性によって「アジア型資本主義」なる特質をさぐる手段として儒教文化圏の定義が必要となった。西欧型資本主義システムに対置するアジア型資本主義を儒教資本主義として把握することが従来の社会科学のレベルで可能であるかの試論である。この試論はウェーバー的経営資本主義とは異質な資本主義をなす儒教文化圏（日本および成長著しいアジア NIES 諸国そして ASEAN および中国）における「経済制度」と「企業文化」の接点をみつける作業となった。

東アジア社会および儒教文化圏における非経済要因、すなわち、中国・日本およびアジア NIES の経済発展に寄与するところの精神構造が注目しはじめた。なぜ、20 世紀末において東アジア～儒教文化圏のみが経済発展を遂げ、その成長率も欧米先進諸国のそれをはるかに凌駕する勢いを見せたのか。そこでは、儒教の倫理観と秩序維持の文化が個人主義的欧米型資本主義文化をシステム上で優位に作動するプロセスで近代西欧に生まれ、世界をリードしてきたキリスト教文化に基礎を置く西欧型資本主義経済モデルの終焉と儒教型資本主義経済モデル化の提唱となったのである(9)。

⑵　東アジアと儒教型資本主義

現代経済システムの発展モデルまで押し上げた「儒教型資本主義」とはいかなる特質を有するものとして整理できるのであろうか。企業文化論として多く議論があるが、ここでは代田郁保の論点を援用して整理してみよう(10)。

①国家開発独裁～経済運営における政府の役割（政府主導型経済発展）
②伝統的集団本位の価値観～儒教文化の生活観
③教育体系における独自性～和の精神と平均的人材の育成
④競争の原理と共生の原理の融合

第一点の「国家開発独裁」～政府主導型経済モデルは個別企業の自助的努力により経済発展を遂げてきた西欧型資本主義に対してアジア諸国の儒教型資本主義では経済政策として政府主導力の強さは歴然としている。アジア諸国の輸出志向型工業化戦略は国家レベルでの戦略であるが、この政府主導の戦略実行には「徳ある者」（官僚・政治家）の方針に従う、という儒教文化が極めて有効に作動した。

次に、第二の集団優先の価値観である。家族を社会構成の基礎単位として地域・企業・国家へと個を自制して「集団」に高い価値観をおくことである。同時に、この協同団体主義的志向は、全体主義へ導かれるものではなく、個は対象（組織）との心理的一体化によって自己存在を認識する、いわば、「自己認識の場」として全と個は高い次元で価値が統合されている。企業という機能結合体も儒教文化圏では一つの生活共同体なのである。

第三の教育体系の独自性は、「結果の平等」を模索する中で、かつての「中国科挙」にも、似た激しい受験戦争による立身出世主義が、展開されると同時に、一方では教育体系そのものが究極には「人間集団の生活能力」が最も尊重される人材教育である。

第四に、「競争の原理と共生の原理の融合」は、まさに儒教文化圏に固有な精神文化から生まれたものである。欧米的自助精神では、社会ダーウィン主義進化論のごとく自然競争原理に勝ち残った者（経営者）は競争に敗れた者（労働者）を支配・管理するのは当然であり、競争原理は「能力の優劣」を証明する「土俵」である、とする。ここでは競争原理は自然原理として神聖化される。一方、アジア儒教文化圏では企業間競争による合理性・効率性を徹底追求しながらも、個人間（労使間）では相助性・共生性が強く相互依存の意識が高く作動する。これらの儒教社会の一般的構図を列挙すれば次のごとくである(11)。

た現世的プラグマティックな行動規範（王陽明の「知行合一」は儒教の礼教性とラグマティックと結び付きに転換した）は東アジア地域だけでなく華僑の活動を通じてアセアン諸国でも広く見られるようになり、これらの地域の高い経済発展の礎になっている。儒教文化の経済発展に与える積極的な評価に対しては、今後さらに慎重な検討が必要である。

(9) 1980 年代の儒教文化圏繁栄論の代表は、R-リトル／W-リード、バンデルメールッシュ、金日坤の各氏である。次の書を参照。R-リード／W-リトル『儒教ルネッサンス』日経新聞 1986、バンデルメールッシュ『アジア文化圏の時代』大修館書店、1987、金日坤『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版局　1984 年、1990 年代における文献としては次のものがある。Rozlan, Gilbert(ed.) “The East Asian Region: Confucian Heritage and lts Modern Adaptation” Princeton univ. press 1991.および、De Bary, WI. Theore, “East Asian Civilizations: A Dialogue in Five Stages” Harvard U.P. press, 1991. Winchester, Silon, “The Emergence of a New World Culture” Prentice-Hall; 1991。前掲の金日坤は 1999 年に『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館書店、を公表している。また、台湾の儒教文化圏繁栄論（儒教文化と経済発展）について、劉述先『現代新儒學之省察論集』中研院文哲所、2004 年、pp.13-16。

(10) 代田郁保「アジア的管理思想の構図」『管理思想の構図』税務経理協会、2006 年、pp.203-205。

(11) Reg Little and Warren Reed, *The Confucian Renaissance —Origins of Asian Economic Development* R. リトル／W. リード『儒教ルネッサンス～アジア経済発展の源泉』池田俊一訳、サイマル出版会 1989 年、pp.90-92。

なお、近世日本（17 世～18 世紀）における儒教の思想形成（自己存在と社会のあり方）に関する言及としては、佐久間正『徳川日本の思想形成と儒教』ぺりかん社、2007 年、が示唆に富み、極めて有益である。

図表 1－1　儒教社会の一般的構図（特徴）

（イ）社会においては「権利」より「義務」に中心的重きがおかれる。
（ロ）「法の支配」よりも「人間もしくは徳による統治」に重きがおかれる。
（ハ）時には過酷な競争をともなうほどに「教育」に重点がおかれる。
（ニ）「過去と現在」が鋭い一体感でとらえられている。この一体感により長期的な献身にすべての人の注意を喚起する。
（ホ）「物質的な所有物や蓄積」より「人間性ある社会と秩序」に高い価値観を置く。
（ヘ）経済・技術・科学に対するユニークな認識―技術の実用化への高い関心。
すなわち､科学的な大発見に対する興味よりもロボット学に見られるような多様な技術の融合の可能性に多大な関心を示す。
（ト）実用的に制度を運営したり､問題に対応するための改革姿勢に優れている。
（チ）西洋化と個人主義に結び付けられる「精神的汚染」の害悪を避けることに深い関心が寄せられる～全と個の統合問題。

R-リトル／W-リード『儒教ルネッサンス』より（一部修正）

III. アジア的資本主義と儒教文化管理思想への再認

(1) 儒教の宗教性と礼教性

価値システムとしての東アジア儒教型資本主義はその原点たる「儒教の教義」がどのように受容され、生かされてきたのであろうか。

しばしば、儒教は倫理・道徳としてのその礼教性が強調され、宗教性については無視されてきた。儒教ではなく儒学としての捉える方法である。しかしながら、上記に挙げたような東アジア諸国における文化的近似性を鮮明にするには礼教性とともに人々の心の深層に生きる宗教性を把握する作業が必要用件となろう。

つまり、儒教の「礼教性」のみに儒教文化の経済発展を起因させることは表層的な把握の仕方となり、社会構成の本質を理解できない危険性を孕む。なぜならば、一般論的に指摘される「礼教性の儒教」＝礼教性的規範は今日のアジア社会では形式上崩壊したとみてもよいからである。現代の中国・台湾・韓国・日本を見渡しても国家への忠誠心は実質的にもはや存在しないし、戦後の民主化過程でのアジア的個別主義(欧米的個人主義ではない)浸透によって「組織本位」価値観は若者を中心にほぼ解体しつつある[12]。

にもかかわらず、上記のごとく東アジア諸国が一つの文化圏として儒教文化の位置づけが可能であり、伝統的「集団本位」の価値観（共同体思想）を共有し、現代企業の経営理念として家父長制的な「秩序・和」をはじめ儒教の礼教性が強く支配している。その他、社会の隅々に儒教倫理を体現させた制度や慣行が根強く残存している。かかる情況もひとつの儒教的礼教性に映るものであろうが、その礼教性を支えている基礎は人々の心に生きる儒教の宗教性である[13]。

アジア的合理主義の特質を権威主義と統合シンボルの存在という二点から捉え、その接点を再認しておこう。東アジア諸国の経済システムにおける成功を社会組織原理によって説明する論旨がある。日本研究で有名な R. ドーア（R. Dore）の見解もその一つであろう[14]。その核心は権威の正当性＝儒教的権威主義の土壌を有する東アジア社会では相助共生的で組織＝集団への依存心が強く、かつ帰属意識が強い。この共同体的思考によって後発的工業化過程における急速な 20 世紀型産業技術の導入に際しても効果的利用ができた。組織内「権威」への信頼は組織効果のみでなく企業間取引費用の軽減にもなり、国際競争力の強化にも寄与したという見方である。とりわけ儒教文化のリーダーたる日本はその成功の機関車的存在である。

では、アジア共通の文化的価値とは？それは儒教権威主義とアジア的合理主義であろう。「徳ある者」への尊敬（信頼と依存）および協同団体主義志向の中での「相助共生」の論理は西欧社会（キリスト教社会）とは異質なアジア的合理主義を生み出す。一見、非合理な思考と行動が、実は合理主義を生み出す高い価値を有している。すなわち、個人が社会（組織）との心理的一体化によって自己存在証明を獲得するプロセスで全と個が統合機能を果たす構図である。

この構図は明らかに欧米社会とは異なる精神文化を共有している。まさに、現代儒教の本質は「権威主義と統合シンボルの存在」という接点に見い出せるであろう[15]。儒教権威主義が社会システムとして威力を発揮す

[12] 儒教倫理の価値観と権威主義との結び付きはアジア諸国の古来の文化的伝統のなかで一枚岩ではなく、かなりの相違も見られる。曾昭旭『傳統與現代生活―論儒學的文化面相』台湾商務、2003 年。

[13]「儒教文化圏では、人々はキリスト教的「唯一絶対神」の恩寵を求めるという他力本願的発想では生きてはいない。また仏教的輪廻転生の発想もあるが稀薄である。原感覚による宗教性である」（代田郁保「アジア的管理思想の構図」『管理思想の構図』税務経理協会、2006 年、p.226 および黃俊傑『東亞儒學史的新視野』財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會、2001 年、pp.105-119。

[14] R. ドーア（Ronald Dore）には数多くの著書があるが、ここでは『日本を問い続けて―加藤周一、ロナルド・ドーアの世界』岩波書店　2004 年、をあげておく。

[15]「儒教権威主義」とは、儒教倫理が権威主義であるという意味ではなく、本論でも繰り返し整理しているように「徳ある権威者」への信頼を君子の道とするテーゼ（教え）が結果的に

るのに必要なのは統合シンボルの存在とそのシンボルとしての権威者への信頼である。この点について検証しよう。

⑵　儒教権威主義とアジア的合理主義の本質

西欧的キリスト教社会では、権威とは個人の「内なる良心」である。直接に自己の良心（神）と対決しながら自己の行動を決定し、自己の行動を審査する。そこには精神の「自律」が極めて大切とされる(16)。したがって、社会関係形成原理もその権威の偉大さの評価が個の内なる自由で他人に頼らずその人だけのものであるような「個」（個人）が前提となっている。つまり、原罪という人間性への不信（信頼は神との関係のみ）が根底にあり潜在的な利害衝突は避けられず、契約等の近代法手続によって「休戦」という形式が一般であり、権威の正統性は近代的法手続に依存しなければ生まれ得ない。M. ウェーバーによれば、真の権威とは自己の「内なる良心」ゆえに国家であれ、指導者であれ神によって造られた地上的なもの、いわゆる被造物の神を神聖視し、その権威を盲目・偶像崇拝する姿勢は退けられるべきものである(17)。

一方、儒教社会では人間性善説（天道観）に立脚する故に社会関係形成は相助共生的である。自己の存在認識は神との関係での自己内部にあるのではなく、対象（人間・組織・集団）との心理的一体化である。それ故、自分より何らかの卓越性（シンボル的にも）を有していると信じれば、その個人・組織への依存心を高め、その依存心は信頼に転化する。権威者が仁徳であると認めているかぎり権威の正当性は維持され、ある種の信頼関係を構築する。ここから、儒教という伝統を社会基盤とする東北アジア社会では後発ゆえ急速な大量生産型産業技術の導入・定着に際しても、また技術面からの企業組織変革も極めて融合的に成功を収めることが可能であった、と総括される(18)。

権威主義秩序は儒教的権威主義へと連なる。儒教権威主義とは儒教そのものの教義ではなく、儒教文化なる精神構造に深く根ざした倫理観を意味する。前述したごとく、儒教精神の本質は「書籍」を通じてひたすら教養を高めていくなかに「道に従う」人間を理想像として完成させる。そして、家から始まり国家に至る共同体思想は権威主義体系維持思想でもある。西欧近代型知識を前提にした教育制度のもとで点数主義選抜システムが整備され、競争原理が整備される。この登竜門を突破したエリート達による国家支配が強固に確立する。その原形は中国の科挙（官吏採用制度）であることはいうまでもない(19)。

現存秩序を遵守すること～「道に従う」儒教倫理の儒教権威主義と選抜方法として客観的普遍知識を最優先させる西欧社会をモデルとして競争原理とが結びつけられ、その選抜方法こそ社会階層格づけである。ここに、東アジアの競争原理のはしりがあるとともにアジア的合理主義をみることができる。つまり、一方では統合シンボルとしての権威主義体系があり、他方では近代西欧合理主義と科学的知識を重んじる教育体系という一見矛盾にみ

指導者への従順となる—この点が権威主義と結び付くことを意味内容としている。

(16) 代田郁保「アジア的管理思想の構図」『前掲書』税務経理協会、p.209。

(17) M. ウェーバーにとって、「日常生活の倫理的合理化」問題は、近代化過程における基礎前提である大衆的倫理革新を意味した。すなわち、民衆意識の内面化として最重要課題であった。（ユンゲル・ハーバーマス『コミュニケーション的行為の理論・上』河上倫逸、M. フーブリヒト、平井俊彦訳、第一部行為の合理性と社会的合理化」第 2 章「マックス・ウェーバーの合理化論」pp.210-）

(18) 儒教社会においては個々人の知的修養（学問）は、真理を追究し、好奇心を満たすというよりも精神修養の基礎として「家族・国家・天下」を安泰に導くためという倫理的・道徳的な側面を先行させるものであった。そのため、儒教社会では個人は天下国家を構成する基礎単位であるとの認識は希薄であり、家族を複数の人間関係によって成り立つ天下国家の基礎とするという考えが優先される。ここに、国家統治の基礎として家族間の規範や家長による統制を制度化した「家族制度」が生まれる。家族における夫と妻、父子、兄弟等における上下関係、男女の明確な区別がある。下位の者は上位の者に従う—こうして、「儒教の統治原理」—儒教的家族主義の原点が誕生する。

かかる儒教的家族主義が協調や謙譲の精神、目上のヒトへの尊敬、集団のなかでの義務感や自制心などを是とする教育の役割が徹底される。儒教が期待した個人から家族、家から国家、国家から世界への［家族主義］での世界了解の思想は東アジア社会の共通項であろう。理想とは別に、現実には儒教的家族主義は家族により利益独占一族による公権力の私物化のごとく、家族を地域や国家に拡大した利己心への変質など儒教の負の遺産も認められることも事実であろう。つまり、儒教精神は統治の基礎を個人の知的修養（学問・精神修養）に基づく秩序正義を家族主義に置いたために、近代に至るまで為政者（権力者）によって利用されてきた側面も有する。個人より家族、家族より国家を優先させられた不幸の事例も数知れない程多い。しかし、儒教社会の理想とした世界観は決して否定されるべきものではない。（これらの議論は、串田久治『儒教の知恵』中公新書、2003 年、第一章、および曾昭旭『傳統與現代生活—論儒學的文化面相』台灣商務印書館、2003 年、を参照）

(19) 中国の科挙～ここでの原形とは科挙制度が日本や他の東アジア（台湾・韓国・ベトナム）に存在したということではなく、エリート像の選抜方法において中国の「科挙」モデルをみるという意味である。中国の科挙については次の書を参照。宮崎市定『科挙～中国の試験地獄』中公新書、1991。（本書は、『科挙』中国の試験地獄（改版）　中央公論新社　2003 年、文庫として刊行されている）。さらに、宮崎市定『科挙史』（東洋文庫）　平凡社　1987 年、および平田茂樹『科挙と官僚制』（世界史リブレット）山川出版社　1997 年。

えるシステムを見事受容する生き方である[20]。

この「現存秩序の遵守と道に従う」という倫理観こそM. ウェーバーによれば歴史の変革作用に寄与しないアジア的宗教観である。新しい社会の構築をめざすことのない停滞する社会モデルである。だが、日本の工業化過程だけでなく、東アジア諸国の資本主義発展においても儒教的倫理が「国家目標を短期間に実現させる最善な道」となったのである。80年代後半より、東北アジア（韓国・台湾・香港）の市場システムは「成長加速型市場システム」と評され、今やそれらは第三世界諸国にとっては発展途上国の経済近代化＝経済発展パターンの一つのモデルとさえ捉えられている。

国家主導＝政府政策に依存する国家開発独裁[21]は一般に発展途上国においては非競争的既得権益集団が支配的な産業組織を形成してしまう。つまり民間経済主体による競争的な経済組織は生成しないケースが多い。政府の産業政策と民間経済主体の旺盛な活力という組み合わせが旨く融合して機能するか、が最大のポイントなのである。東アジア諸国はまさにこの点に成功を修めた。

国家という経済主体を中心に、国外には閉鎖的でありながら国内では競争的市場システムをダイナミックに定着させるシステムが構築できたのである。かかる全体の発展と個の発展を統合する精神風土こそ儒教文化の特質であろう[22]。このような社会組織的特性はまさに後発発展型および追い上げ型経済成長過程における国家・政府の行政指導における有効性と必要性と絡ませて考えれば実に効果的な風土であり、また的確な選択肢であったのである。

⑶ 「全と個の統合システム」としての組織原理

東アジア諸国の経済的成功の要因には東北アジア＝儒教文化における社会基盤（社会組織）と国民の底流に流れる精神基盤としての儒教権威主義（指導者への信頼と競争的協同団体主義）が大きな潤滑油の役割を挙げなければならない。政治リーダーや官僚がめざす国家的目標と個人の動機づけに整合性を持ち得たのである。ここが西欧的個人主義とも身分的階層制や土地拘束制に縛られた他の低開発地域（イスラム世界や東南アジア）とは大きな相違点が認められる[23]。

しばしば、アジアにおける政治未成熟性が指摘される。民主主義の未熟性である。しかし儒教精神に起因する一種の権威主義、「徳ある者」への信頼と依存は一見、主体なき人間像に映るが極めて賢明なる合理性の選択なのである。アジア的合理主義である。東アジア地域は二度にわたる外圧（19世紀西欧技術の導入過程および20世紀国家存命の危機）に直面したが、それはまさに東北アジア儒教文化が経験した父権的権威主義の危機であった[24]。

それ故、この父権的権威主義という社会秩序を維持するためにも資本主義システムに固有な多くのリスクを私的企業に単独に負わせるのではなく、国家による保護政策のもとで経済発展＝国家開発独裁をめざすことになったのである。儒教文化経済の共通事項として、この権威主義と価値観の一元化は欧米の個人主義社会とは一線を画する。

---

[20] アジア的合理主義は一見、近代西欧型合理主義とは相容れないといわれる。この点については代田郁保「アジア的管理思想の構図」『前掲書』税務経理協会、pp.212-214を参照。さらに、林啓屏『儒教思想中的具體性思維』台灣學生書局、2004年、pp.282-295。

[21] 東北アジアにおける「成長加速的市場システム」はアジアの社会組織原理＝儒教倫理とは相関関係にある、といわれる。この社会組織原理における儒教的伝統と共に、政府誘導型国家システム＝国家独裁開発は東アジアの経済システム構築に大きな役割を担う。政治エリートや官僚が作成する産業政策への信頼は儒教社会の共通項であろう。柔軟な政治体制と民間資本の連結体システムの確立こそ東アジア型成長加速的市場システムを創り出す。

[22] 儒教の本国中国における伝統儒教および新儒教（Neo-Confucianism）に関する議論はここでは割愛する。次の書が興味ある分析をしている。P.A. コーエン『知の帝国主義～オリエンタリズムと中国像』佐藤直一訳、平凡社、1988。および黃俊傑『中華文化與現代價值的激盪與調融（一）』財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會、2002年。劉述先『現代新儒學之省察論集』中研院文哲所、2004年、pp.127-143。

[23] カースト社会―身分的差別の明確な地域（南アジア）や土地所有の不平等性の地域（ラテン・アメリカ）では国家開発独裁は一部の者への富の分配となり、国内経済の発展には至らなかったことは歴史が証明している。（代田郁保「アジア的管理思想の構図」『前掲書』税務経理協会、pp.214-215、参照）。この点、東アジア諸国において地主層の支配力が国内経済政策過程で相対的に弱かった、と指摘するのはG.ラニス（Ranis, G.）である。G. Ranis and J. Fei, “Development Economics: What Next?” in Ranis and Schultz(eds.), “*The State of Development Economics: Progress and Perspective*, Blackwell, 1988.

[24] 従来から欧米における権威主義の定義とされてきたドイツ的権威主義と、日本的権威主義とは同じ〈権威主義〉という概念を使ってもその中身は大きく異なると考えられてきた。ドイツ人の権威主義はドライな権威主義―父性的・父権的権威主義と呼べるものである。これに対して、日本人の権威主義はウェットな権威主義―母性的、母権的権威主義ともいうべき内容である。すなわち、権威筋が中心となって主宰するウェットな輪―「グループ」（集団・組織）の一員になりたい、権威筋系列の一員でいることで権威筋が優先的に分有される便宜にあやかって身の安全を期したい。権威筋に身の安全を保証してもらい庇護してもらう一方で依頼心や甘えを満足したいという思いが強いのである。ただし、アジア諸国は二度にわたる西欧諸国からの外圧に対する国家存命の危機に際する対応は父権的な権威主義であった。

企業リスクの軽減と長期的企業成長の視点を持ち合せた企業間関係、いわゆる系列化も欧米型資本主義システムからみれば､マイナス要因なる市場システムとなろう。「継続的取引」による実質的な企業グループ化によって一種の「弱小企業の保護」～これも父権的権威主義による企業系列化である。そこには、欧米型市場システムにみられる企業間の競争市場メカニズム（例えば、大企業の部品調達に際する部品メーカーの入札など）はほとんど機能しない。欧米諸国からみてアジア市場が閉鎖的と映るのは製品輸入制限などの市場閉鎖性とともに、この商社・銀行を中心とする企業系列化（日本）や同族企業グループ（韓国）による生産過程における市場の閉鎖性である。

西欧近代の視点からすれば儒教文化の社会組織原理は自立的個人の確立というイメージには程遠く、政治の民主化より経済の効率化が先行する前近代的組織原理であろう。だが、アジア社会での政治的未成熟[25]は儒教精神を中心として社会での諸個人の動機づけは抑圧されたものではなく、集団的価値志向のなかで個人は社会(組織)との心理的一体化により高い次元で統合されているのである。つまり､「相助共生」の論理である。

したがって、個人主義的西欧型（キリスト教型）資本主義とは別のアジア型合理主義的資本主義が儒教文化に興隆してきたとみるべきである。そして、かかるアジア的資本主義は制度金融と株式市場という資本主義経済システムの､いわば｢近代的センター｣[26]を西欧諸国から発展モデルとして摂取・導入してきた点で、共通性を持つと共に、この近代センターに地下金融や旧態依然とした前近代的慣行が融合するなかで、政官財一体による「開発独裁」の社会発展パターンをとってきた点にも共通項をみることができる。

したがって、成立過程から自然的市場原理はシステムとして重点が置かれず、企業集団＝企業グループが経済主体として独自な産業界の競争を展開させてきたのである[27]。この実態こそ、コーポーレート・キャピタリズム(企業資本主義)として制度化された市場メカニズムのなかで成長加速的市場システムを構築させてきた内実である。

図表 1－2　キリスト教社会と儒教社会

欧米キリスト教型社会	アジア儒教型社会
権　利	義　務
法による統治	人治・徳治による統治
物質的豊かさ	精神的豊かさ
競争と改革	権威と秩序
現在と未来	過去と現在
技術の開発	技術の実用化
個人主義	協同団体主義
評価―結果主義	評価―動機主義
機会の自由・平等	結果の自由・平等

Ⅳ．中華思想の分有と現代アジア文化の様相～儒教文化圏と冊封体制

(1)　東アジア文化圏研究の新たな課題

儒教文化圏研究は 80 年代後半～90 年代前半にかけて二つの儒教研究の新しい視点を生み出した。第一の新視点は、従来のような「教義や学説の歴史的解読に見られる儒教」だけでなく、「当該社会の文化構造（社会制度）としての儒教」研究である。これは儒教文化の経済発展への寄与、いわゆるエートス問題である。第二の新しい視点は、オクシデント発のオリエンタリズムすなわち西欧からのアジア研究ではなく、アジア内部からのアジア論である[28]。アジア自身のアジア論では、冷戦後におけるイデオロギーの権威喪失や情報・商品等の世界的同時

[25] アジア社会の政治的未成熟についてはさまざまな角度から論じられてきた。この政治的未成熟は直ちに民主化の未成熟とはならない。すなわち、アジア社会においては、近代的個人主義―身分関係から解放された個人ではなく、個人と社会的中間組織ないしは国家との連続性・統一性として捉えられる。この連続性・統一性は国家や組織の全体善を絶対視するものあり、個人の権利をめぐる紛争を国家が解決する法的メカニズム（法の共同体）に基づくものではない。個人は社会制度の単位＝出発点にはなく、社会秩序の構成要素とみなされるのである。したがって、欧米的個人主義は「人格と機会の平等および政治的・経済的自由」を前提とする（そこには超越した力＝神による制約がある）西欧型近代個人主義：individualism―自己利益を無限に合理的に追求する経済人モデルが成り立つが、このモデルはアジア型個別主義（アジア的協同団体主義)には馴染まないのである。(これらの視点は代田郁保「アジア的管理思想の構図」『管理思想の構図』税務経理協会、2006 年、を参照)

[26] 近代的センター（金融システム）は日本を代表的にしてアジア共通項である。銀行支配が公然とするなかで、制度金融や株式市場など近代センターが整備されつつ、一方では地下金融の存在、未公開株の事前「分け前」さらに機関投資家への［損失補填］など証券市場の独自な習性･伝統が融合し機能している後進性は否定できない。後発発展論からする成長加速型市場システムを作り上げてきたアジア資本主義、またその推進役を勤めた間接金融制度自体も大きく変貌しようとしている。

[27] 代田郁保『差異の経営戦略―企業の存立条件と組織管理』日刊工業新聞社、1991 年、pp.56～59。

[28] 従来の東アジア＝儒教文化圏という見方に対して､全面的な再考を求めているのである。では､「中華思想共有圏」とは何か？70 年代後半から 80 年代後半にかけてアジア NIES（新興工業経済地域）が隆盛の途上にあった頃、欧米に端を発する「儒教文化圏」論が日本を始めとする東アジア諸国に流布された。このオクシデント発（Occident～ラテン語で太陽が落ちる所の意―西欧を指す）のオリエンタリズムは東アジア諸国民にわずかばかりの矜持を与え、その後、速やかに退潮した、という立場から儒教文化圏研究への見直しが叫ばれることになる。

化を受けて、国家・国民像の揺らぎに対応するために自らの国家および自己認識の場（拠り所）として「儒教」を論じ始めた[29]。

従来、儒教や漢字を共有する諸国家によって構成される「東アジア世界」においては、文化的にも政治的にも優越する中国が「中華」（華夏）として中心的位置を占め、諸国家の関係は中国を頂点とする上下秩序（冊封体制—冊封朝貢秩序）によって規律されると思考されてきた。それゆえに各国のナショナリズムの意識は希薄である、といわれてきた[30]。その東アジア世界は近代に至り〈西洋の衝撃〉に晒される。だが、より優越的な西洋文明の圧力に直面する過程で、自らの「中華意識」の克服を迫られ、かつ西洋諸国の圧迫に対抗する過程で中国をはじめとする東アジア諸国においてもナショナリズムの自覚が漸く誕生したのである[31]。

1980年代後半からのアジアNIESに加えて、1990年代には中国が改革開放政策後における目を見張る「大規模かつダイナミックな経済発展」、そして、その中国の急成長は周辺諸国—ASEAN諸国の経済発展を促すことになる。かかる東アジアの、その急速な成長と国際的地位の向上によって21世紀は、まさに「アジアの世紀」となるという有力な意見が多く提示される。いわゆる東アジア文化論—新たなる儒教文化圏経済発展論である。とりわけ、欧米諸国の東アジア経済研究では儒教文化圏との関連で大々的に論じられた。

だが、最近の論調は多少異なってきた。実はこの地域の包括性をなすものが儒教文化そのものではなく、儒教を副次的要素とする「中華思想」の分有—「中華思想共有圏」—という概念であることを明らかにする論調である。そのことによって、オリエンタリズムの陥穽からの脱出を図る、という視角である。これらの視角から、従来の東アジアを儒教文化圏と位置づける見方に対して、全面的な再考を求めているのである。

70年代後半から80年代後半にかけてアジアNIES（新興工業経済地域）が隆盛の途上にあった頃、欧米に端を発する「儒教文化圏」論が日本を始めとする東アジア諸国に流布された。このオクシデント発のオリエンタリズムは東アジア諸国民にわずかばかりの矜持を与えたのである。しかし、儒教文化圏論はその後、速やかに退潮した、と批判が強まる。中華思想分有論については次節で取り挙げるが、儒教文化圏退潮説はいかなる理由によるものか？果たして、儒教文化圏仮説は是なのか、非なのか。儒教がアジア世界の近代化の桎梏であったという伝統的見解が再び浮上しつつある。

それには東アジアの社会的現実が寄与している。アジアNIES諸国の経済発展と同居するかのように儒教国家・北朝鮮の経済的低迷を説明しえない点、さらに儒教精神の中核である庶民蔑視、職業軽視、親族中心主義などは東アジアの近代化に利するはずがない経典をどのように理解するべきなのか？[32] 文化的同一性（共通性）を有する地域であるならば、相互の文化交流がこれほどまでに困難にさせている理由は何か？儒教文化なる地域の差異性への関心を生起させる。

⑵　東アジアと中華思想分有論

東アジア論における最近の論議では、80年代に鼓吹された東アジア＝儒教文化圏という抽象的な概念ではな

---

[29] いま、改革開放後の市場経済体制—現代中国で経営哲学として儒教思想は蘇（よみがえ）り、経営者の経営理念に「論語」を説く経営者が増えているという報道が多い。中国社会では、共産イデオロギーが国民への神通力を失った今、新たな精神的支柱が求められている。すなわち、改革開放政策—「市場」社会主義での高度経済成長は拝金主義や享楽主義が蔓延して、法治の未熟性も手伝って深刻な道徳荒廃が中国全土を覆っているといわれる。最近の、模倣品（イミテーション）問題や杜撰な食品管理問題でも明確である。M. ウェーバーが指摘するごとく市場経済の制度こそ「倫理」が強く求められるのである。共産主義思想に代わる国民統合や秩序回復、倫理強化のために新たな精神的支柱として儒教思想を説く経営者が増えても何ら不思議ではない。なお、中国政府は「社会主義市場経済」に続く新しい国家理念（国家像）として2004年以降、「社会主義和諧（わかい）社会」（Harmonious Socialist Society）を掲げて国家の中心的〈政策理念〉している。

[30] 西嶋定生『東アジア史の展開と日本—西嶋定生博士追悼論文集』山川出版社、2000年、pp.28-32。

[31] 近代の衝撃（西欧の技術と制度）と中華思想の変容について古田博司は、「中体西用」論—「洋務運動家」～中国の矜持である「礼論」を温存しつつ、失われたモノを再奪取する虚構で中華思想を補塡、変容させた、という。（古田、pp.66-69）「このグローバリゼーションの時代において、しっかりとした国家観を持ち、日本が独自の自主的な外交路線を明確にするのであれば、東アジア各国のナショナリズムとそのプロトタイプである中華思想に真摯に向き合い、これを打開していく必要がある。ナショナリズムを悪というのであれば、その最も強烈な根源は東アジア自身の歴史的個性にあるのであり、地域統合を妨げているものの正体は即ち、己自らに内在しているのである」（古田博司『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館、2003年、pp.263-271。

[32] アジアの宗教については有史以来、仏教（大乗仏教と小乗仏教）、イスラム教、ヒンズー教、キリスト教（プロテスタントとカトリック）、道教、儒教など実に多彩な宗教がアジアに導入され、現地の伝統的な社会文化に融合して各国で共存、混在している。しかしながら、韓国ではキリスト教徒が多いが、伝統的に「孝」と「忠」を中心にした儒教文化の影響が今も強く残っている社会である。それに対して中国の儒教的な影響は「仁」と「恕」の重視という側面が強く出ているといわれる。東南アジアの中国人社会では仏教の影響が強く、ASEAN（アセアン）では華僑社会を中心にして仏教徒が多い。さらに、長い西欧文明の植民地主義的な侵略と苦い経験の中で欧米の植民地主義的支配に対する反発は共通して強く、それに裏打ちされた共通のアジア人意識が歴史的に醸成されている。こうした中でアジア地域は様々な多様性を内に包みながらも、経済活動の相互依存関係を急速に深めている。

く、中華思想と周辺諸国に分有されたシステムから東アジアを説明する論理設定がみられるようになる。いわゆる中華思想分有論およびアジア華夷思想論である(33)。今日の、東アジアにおける対立の構図（不調和）には必ず過去の日本帝国主義侵略行動に求める単純な見解が多いが、実は東アジア特有の国際関係は「華夷秩序の思考」に起因があるという中華思想分有論および華夷思想が有力となっている(34)。

究極には、東アジア文化論の中核には儒教思想ではなく、華夷思想によって説明する流れが浮上する。「華夷秩序」とは中華思想の核心である。すなわち、黄河流域では他の地域に先んじて文明が発達した―そのために、この黄河文明の担い手たちは周辺の諸民族を文化的に劣ったものとして見下した。さらに、これらの周辺諸民族が黄河文明の担い手であった漢民族とは違った文化をもっていたこともこの見方を促進・増進させた。このために漢民族は自らを「華夏」と呼び、周辺の諸民族を①戎（じゅう）、②蛮（ばん）、③狄（てき）、④夷（い）などと呼んで周辺の諸民族を卑下した。自国中心主義の思想である。

さて、ここでの中華思想論の中心は、歴史的展開過程で中華思想に基づく華夷秩序の原理が中国だけではなく東アジアの国々にも分有された、という点である。すなわち、日本、朝鮮半島の国々（高麗国・朝鮮国）、インドシナ半島ではベトナムの東アジア諸国はそれぞれ自国中心主義である「中華思想・華夷思想」を持っており、それをプロトタイプとして各自のナショナリズムを形成している。

東アジアの対立の構図は、しばしば過去における日本の帝国主義的行動（侵略）に起因するという説明が有力であったが、それだけでなく中華思想―華夷思想が根底にあり、この二重構造から論理展開されるのが通常となっている。二重構造：中華思想という古層の上に新層としての「抗日」民族主義が積み重なったナショナリズムである。近年、東アジア地域では、唯一の超大国アメリカへの反感から東アジア共同体やアジア太平洋共同体形成の期待感を醸成している。しかし、東アジア地域に自然的連帯の条件があると考えるのは幻想であり、むしろ阻害要因としての東アジア・イデオロギーの「現在」を直視することが必要だろう(35)。

この中華思想分有論の台頭によって、儒教文化圏論は表面上、下火となる。その理由は、研究プロセスにおいて、次第に東アジアにおける儒教文化が一様でないことが確認され、儒教文化圏という概念そのものが文化類型の区分として適用可能な一般的モデルたりえない、という論破によるものである。すなわち儒教文化圏（漢字文化圏）論は文化類型論としては不十分であるという共通認識の発生である。確かに、これまでの儒教文化圏（漢字文化圏）論は文化類型論としては不十分な結果に終わった。

一方では、97 年のアジア経済危機を挟み、東アジアでは儒教文化圏を基盤とする経済共同体もアジア基金の一つも作れず、一体、東アジア＝儒教文化圏とは何か？という問題提起とその虚像イメージが主張される。そして、80 年代の東アジア＝儒教文化圏という抽象的な概念ではなく、中華思想と周辺諸国に分有されたシステムによって東アジアを説明する論理設定がみられるようになる。ここから東アジアの文化圏としての未熟性と対立の構図が説明される。

儒教文化圏論を否定して中華思想分有論を積極的に展開する古田博司の論旨から現在の東アジアの思想的位相～中華思想分有論についてもう少し立ち入ってみたい。氏は、東アジア社会を支配する思想を「東アジア・イデオロギー」とよぶ。ここでの東アジア・イデオロギーとは、いわゆる「中華思想」のことを指す。中華思想とは自国を文明の中心と見做し周辺の国や民族を下位の者―野蛮な者とするイデオロギーである。こうした思想は世界の他の地域にもみられるが、儒教文化圏とよばれる東アジアにおいて典型的にあらわれる。

中華思想の特色は「礼」であり、「忠」とか「孝」といった儒教的な徳目を表現する「華夷秩序」であり、自国が最も高く他国を低くしとするところにある。この中華思想は、中国だけにとどまらず、周辺諸国にも分有されたところに東アジアの現状がある、と指摘する(36)。たとえ

(33) 古田博司『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館、2003 年 pp.64-65、古田博司「東アジア中華思想共有圏の形成～儒教文化圏論の解体と超克」駒井洋編著『脱オリエンタリズムとしての社会知』ミネルヴァ書房、1998、第 2 章、pp.39-85。

(34) 最近、再び、中国・韓国で華夷思想が盛んになっている。中国を文明の中心とする「中華」思想の再考である。華夷思想および華夷秩序の本質は次のごとくである。李朝・朝鮮では、明を倒した清がそれまで夷狄と蔑視されたツングース系女真族による王朝であったことから「李朝こそ『中華』の正当な後継者」とする「小中華」の思想が根付いた。いずれも日本を東方の蛮夷の国「東夷」と見る。この考えに立てば、近現代史における日本は「華」の文明を享受しながら、これを教えた朝鮮を植民地とし「中華」に戦争を仕掛けた許し難い国ということになる。対日優位の思想であり近年の反日感情の支えとなっているという。

(35) 東アジアにおける歴史的対立の構図について、古田博司は東アジア問題の根は歴史的にきわめて深く日本の植民地政策（韓国・朝鮮）や侵略戦争（中国）の歴史認識だけでは解決しない、と主張する。すなわち、「中華思想共有圏」の本質を無視しては問題の解決はあり得ない。中国の中華思想と周辺国主義が「東アジアの不協和音」の原因である、とするのである。（古田博司『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館、2003 年、pp.165-170）

(36) 中華思想と華夷秩序～中国人が古くから持ち続けてきた民族的自負の思想である。黄河の中流域で農耕を営んでいた漢民族はその文化が発達した西周ごろから四隣の遊牧的な異民

ば、ベトナムでは 15 世紀に北国（中国）に対抗する「南国」意識が高まりラオス、カンボジアなどに対する中華思想が広がった。朝鮮では 17 世紀に「小中華」意識が芽生え、さらに本来、野蛮人である満州族が清朝を立てる（1600 初頭）頃になると自分たちこそ（文明的な漢族の王朝）明の「礼」を受け継ぐ「中華」だとの意識（小中華思想）が広まり、日本への蔑視が始まる。彼らにとっては日本の習俗などは悉く礼に反するものであり「夷狄」以外の何ものでもなかったのである。

図表 1－3　中華思想の分有

中華思想諸国	時　期	意　識	観念の思想
ベトナム	15世紀	「南国」（中国―北国）	礼
朝　　鮮	17世紀	「小中華」（中国―清朝の満州族）	礼
日　　本	江戸末期	「皇国」	豊かな泰平

江戸後期の日本にも「皇国」思想という形の中華思想が生まれた。しかし、それを支えたのは「礼」の観念ではなかった。夷狄王朝の交代と戦乱が絶えない中国に比して、豊かな「泰平」の御代がつづく日本こそ文明の中心である、との優越意識がその核心であった。平和と経済的繁栄を根拠とする優越意識の日本的特性は今日にも通ずるものであろう。

「東アジア諸国は、個々が東アジア文化圏の中心であると自己規定し、個々の周囲の民族を夷狄視し、その習俗と文化を侮蔑して近現代に至るのである」そのような東アジア世界において中韓両国から見れば「礼無き野蛮人」であるはずの日本がただひとり近代化に成功し大陸に膨張したことは中華思想イデオロギーからすれば、ありうべからざる現実であった。

そして、古田博司は東アジアにおける中華思想分有論として次のように結論づける。「中国はもとより韓国、北朝鮮、日本も含めて皆、自国中心主義である中華思想を持っており、それをプロトタイプとして各自のナショナリズムを形成している。したがって中華思想をはずさない限り、日本一国のナショナリズムを批判しても間尺にあわないのみならず、ナショナリズムの問題は解決し得ない」[37]。

V．むすびにかえて～東アジア文化圏思想の新たな地平に向けて

東アジアは、確かに今や現代世界の成長中心地域である。植民地支配からの解放以来の半世紀、苦闘を通じてこの地域諸国は熟練労働力を育成し、企業家的能力を蓄積し、官僚の行政的能力の錬磨を図りつつ今日の繁栄をつくり出す。この東アジア分析においては、その発展をもたらした経済的なメカニズムとは何かの議論とは別にそのメカニズムを動かしてきた人びとの意識や価値観、社会の組織や制度、イデオロギーや宗教、総じてそれぞれの社会の文化と伝統はどのようなものか、に焦点が当てられた。その中心に儒教文化圏論が据えられた。

ところが、東アジア（北東アジア）は儒教文化圏という同一軌道を持ち合わせながら 1997 年のアジア経済危機を挟み、儒教文化圏を基盤とする経済共同体もアジア

族に対して次第に優越意識を抱くようになった。それが戦国時代から秦・漢にかけて、統一国家へと向かう時期に思想の次元にまで定式化され、「中華思想」とよばれる。みずからを夏、華夏、中華、中国と美称し、文化程度の低い辺境民族を「夷狄」（いてき）戎蛮とさげすみ、その対比を強調するので「華夷思想」ともよばれる。自国の優越性に対する強烈な自負と自信が中華意識となって結晶したものにほかならないが、それは天下において文化的にもっとも傑出した地理的に中央の地であるとの矜持（きょうじ）である。類似の発想は古代のバビロニア、エジプト、インドなどにも見いだされるけれども、それらと中華意識との違いの一つは王道理論（徳治主義）の介在であろう。王者（天子）の仁政が四方に波及して僻遠の夷狄も〈遠しとして届（いた）らざる無し〉、つまり、ことごとく中国に帰服するはずのものとされるのである。

華夏の徳を慕って来朝する者は歓迎し通婚をも忌まない、開放的な世界主義（コスモポリタニズム）がある。そればかりか、礼や道義性において夷狄も向上すると、差別を撤廃して華夏社会に受容する。もし優れた華夏文化を身につけ、王道国家の実現に努めるならば出身が夷狄であろうとも華夏の一員として処遇する。〈舜は東夷の人なり、文王は西夷の人なり、…志を得て中国に行うこと符節を合するがごとし〉（《孟子》離婁下）すなわち舜や文王は夷狄ながら華夏として遇され聖人とたたえられている。しかし、王者の居住する王畿（千里四方）を中心にして、その外に 500 里ごとに甸服（でんぷく）、侯服、綏服（すいふく）、要服、荒服の五服（５地域）を配する（《尚書》益稷）のは、王化が段階的に僻遠に及ぶとする、中華主義の世界観にほかならず、僻遠の地が常にそのような状態をよしとして階層的支配に甘んじ、その文化を敬慕するとはかぎらない。夷狄の中には中国に匹敵する程の強大な国家が現れることもあり、華夏中心の世界秩序をこころよしとせず、朝貢しないだけでなく、反発して華夏の自尊心を傷つけることもあろう。華夏を侮り攻撃の矛を向けようものなら、中華意識はがぜん憤激し排撃的となる。〈夷狄、膺懲（ようちょう）すべし〉の攘夷論に転ずる。華夏は文化的に優越しているだけでなく、軍事においても夷狄を圧倒する大国であるべきなのである。

だが、華夏の武力が劣勢で夷狄の鋭鋒にたえられない時、また危機や動乱の時代には熾烈な攘夷論がさまざまな形で屈折する。たとえば、南宋は北中国を夷狄の金に奪われ、〈半壁の天下〉を余儀なくされ金の封冊を受けたため、このとき大義名分を唱えて攘夷を叫ぶ声が高まり、それが儒学や歴史学に大きな影響を与えた。朱熹（しゅき）（子）も〈万世必報の讐あり〉と夷狄撃攘を力説し、その門流にいたるまで朱子学派では華夷の弁別にとりわけ厳しい。西嶋定生『東アジア史論集～東アジア世界と冊封体制』窪添慶文編　岩波書店 2002 年。

(37) 古田博司『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館、2003 年、pp.45-62。

基金の一つも作れず、一体、東アジア＝儒教文化圏とは何であるか。という問題提起と、その虚像イメージが主張されるに至っている(38)。この問題提起（儒教文化圏の虚像イメージ）は、東アジアの文化的位相を「儒教文化」から解明せんとする筆者の今後の大きな課題となろう。筆者の、東アジア文化圏の内在性（地域特殊化）の解明には何より儒教文化の影響を視野に入れなければならない、という認識の点は不動である。

本論で何度も強調した「徳ある者への依存と秩序維持」という儒教文化の影響は東アジアの国家独裁開発（政府誘導型経済発展）が特定支配者層のみでなく国民生活全体への効果をもたらしたのであるからである。ただし、グローバル化が深化し続ける東アジアにおいて、エスニシティ（Ethnicity）とナショナリズム（Nationalism）の交錯がますます顕著になる状況をみるにつけて新たな文化圏の地平を求めなければならないであろう(39)。

西欧型資本主義あるいはウェーバー的合理的経営資本主義だけが資本主義の全てではない。同時に、日本型資本主義をはじめとするアジア型資本主義がシステムとして優れているとは限らない。またアジア諸国の経済成長が注目されつつも、制度・文化を基層とした日本型資本主義、韓国型資本主義、台湾型資本主義、中国型資本主義という多様性を認めることが 21 世紀における社会科学の任務であろう(40)。その意味で、東アジアの現代的位相を儒教文化圏、アジア華夷思想、中華思想分有論の三つのレベルから検証することは有益であり価値あることであろう。

さらに、約 1 世紀前に M. ウェーバー資本主義論の教え―（西欧型）資本主義の根幹をなす三つのルール―①公正、②自由、③透明性―すなわち資本主義の健全な発展には「禁欲と節制という倫理性」が不可欠であるという分析＝教訓には今後のアジア型資本主義が成長してゆくための「試金石」となるであろう。その時、東アジア世界を統括するのは儒教文化なのか、それとも中華思想分有論なのか、そして、儒教文化管理思想とは、等々、「制度と文化」への接近において重要なキーワードとなろう(41)。

(38) 古田博司『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館、2003 年、pp.63-113。

(39) エスニシティー（Ethnicity）とは、本来は文化人類学の用語。共通の出自、慣習、言語、宗教、身体的特徴などに基づいて特定の集団のメンバーが持つ「主観的帰属意識」や「その結集原理」を意味する言葉である。いわゆる「国民国家（Nation、State）」理念の破綻とアメリカ合衆国における公民権運動等の高まりとともに、国際政治学や国際経営学の概念としても頻繁に使われるようになっている。ナショナリズムとの関連ではエリクセン，T. ハイランド『エスニシティとナショナリズム』を参照、鈴木清史訳、明石書店、2006 年。

(40) 西欧型資本主義と一線を画する儒教型資本主義を「文化論」としてではなく、「経済システム」（経済制度・装置の比較すなわち文明論）として解明することは従来の文化論に偏向した論議を乗り越える一歩となろう。

(41) 制度と文化～佐藤郁哉／山田真茂留『制度と文化』日本経済新聞社 2004 年、儒教文化、わけても徳治主義は古代中国政治の理想モデルである。原始社会では懲罰の概念はなく、もっぱら恩恵と恥辱だけで〈組織の規律〉を維持したといわれる。すなわち、最大の恩恵（名誉）は、君主と食事や相談に個別に同席することであり、恥辱（懲罰）は「仲間はずれ」である。現代中国でのビジネス交渉において宴席が重要な意味を持つことはよく知られたことである。文化の伝承であろう。これらの文化については、王元・張興盛他『中国のビジネス文化』代田郁保監訳　人間の科学新社、2001「中国のビジネス文化と食事」の項、pp.84-85 を参照。

第二章　東アジアの経済倫理と管理思想

Ⅰ．中国的社会構成原理とその管理実践

今、われわれに問われているのは 21 世紀型資本主義のあり方―運営方法―である。極論すれば、資本主義の経済倫理の問題である。元来、資本主義は利潤の無限追求のメカニズムを基礎に、自由なる経済主体による競争が出発点である。かつ、その利潤が絶えず新しい資本となる無限の資本蓄積である。マックス・ウェーバー（Max Weber）は、このような論理は人間生活からみて不自然な姿であるから、これが行われるためには本能的な人間の生活活動をこの方向に向けるだけの「厳しい訓練―倫理性」が必要である、と考えた。

そして、その訓練をプロテスタンティズムとくにカルビニズムの倫理に見出す。勤勉な労働と倹約貯蓄の徳目が宗教によって至善とされ、経済と倫理が結び付けられることになる。こうして西欧世界では、19 世紀以降、勤勉と節約の経済倫理によって労働者は労働の成果の分け前の乏しさを我慢し、資本家は利潤を消費せず投資して異常な資本蓄積を成就させることでヨーロッパは世界制覇（豊かな資本主義制度の確立）できた(1)。

しかし、20 世紀、二つの大戦を通じて大きな節目と転換期を迎える。すなわち、一方では、ウェーバー的資本主義的経済倫理を捨てて社会主義の新しい秩序創造への動き、他方では、資本主義の能率を頼りとして体制維持しつつ、経済価値を他の文化価値の下位に置く福祉国家への道であった。どちらも「小さな政府」から「大きな政府」への国家体系と経済システムへの転換であった。そして、20 世紀後半より、この双方を否定して再び、自由競争と市場の原理に強い信頼を寄せた新自由主義が世界の潮流となる。ここではふたたび「大きな政府」から「小きな政府」を標榜する資本主義の再現である。多くの国ではグローバリズムというイデオロギーのもとで、新自由主義が市場主義を携えて一気に主流となる。その結果が、2008 年の世界同時不況であった(2)。

本章では、「資本主義システムと管理思想」を前提に、すなわち市場社会の行方を土台として資本主義制度における経済倫理および企業倫理の問題（西欧型資本主義とアジア型資本主義）を企業行動論の立場から論究するものである。とりわけ東アジアの経済倫理―経済生活における倫理的･心理的規制の特質について言及してみたい。その場合、仏教・儒教・道教、そして石門心学の思想体系を経済倫理との関係で考察することになろう。そして「現代」市場社会において、いかなる経済倫理があり得るかを考察する。

われわれは、かつてないほど高度かつ複雑なる市場原理の中に生きている。そして、われわれは、ある時には市場の「効率性」を評価し、またある時には市場の「失敗」をきびしく批判したりする。では、市場社会はどのように倫理的な評価･批判をされるべきだろうか。また、市場に代わるべき経済システムおよび管理思想・管理実践はあるのだろうか。このテーマに本章では「市場と贈与の関係」を経済システムの課題として整理してみたい(3)。

Ⅱ．アジア的社会構成原理～「天人合一の思想」と中国的倫理秩序

中国伝統文化の基本的特徴は実用的政治倫理文化にあり、とくに個人と社会との関係に関心がって、これと関連して経済倫理学説も政治倫理を核心としているのである。中国倫理史上において義・利問題は二つの次元の意味がある。一つは道徳行為と個人利益との関係であり、もう一つは動機と効果の関係である。先秦諸子はこれに対して、相異なる答えを持つが根本的には出発点において差異があって、つまり一つは個人主義と利他主義との対立、そしてもう一つは功利主義と超功利主義との対立である。

(1)　道徳行為と個人利益

封建社会において、いわゆる利とは利益または功効、つまり人の生活を維持または増進できるもの、人の生活の需要を満たすものを指している。いわゆる義とは、正当的行為を指している。孔子は義と利の対立を論じるが、道徳行為と個人利益の関係から見れば、道徳行為は個人利益を退けて、利は義に従うべきであり、個人利益ばかりを追求すれば、上を犯して、階級秩序を破壊するに至ると主張していたのである。これは後の儒教を超功利主

(1) マックス・ウェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳　岩波書店（岩波文庫　改訳版）1989 年。

(2) 2008 年 9 月のサブプライム問題に端を発したアメリカ経済混乱（リーマン社破産）は一時期、世界経済を大恐慌の渦に巻き込むのでは、と悲観的な見方が主流を占めた。その震源はアメリカが世界中から資金を巻き上げてバブルを謳歌し金融派生商品なるものを市場で売買―その証券市場もいまやパンクし坂道を急降下。ドル安・株価暴落・巨大金融機関のすさまじい損失決算が連日、新聞紙面を飾った。アメリカだけでなくグローバル経済に組み込まれている日本や欧州、中東や中国などのアジア新興国も巻き込み、各国の市民生活に甚大な影響（雇用）を与えた。いわゆる新自由主義と市場至上主義がもたらした金融資本主義の妖怪が世界を駆け巡ったのである。

(3) 新自由主義と市場の失敗については羅瓊娟「東アジアにおけるデモクラシーの位相とグローバリゼーション」『作新経営論集』No.18（2009 年 3 月）特に、p 249-参照。

義にまで発展させた。動機と効果との関係からでは、これは動機だけを問い、効果を問わないものと見てよいだろう(4)。

孟子は道徳を功利が対立するものと見ている。だが、法家の代表である韓非子は功利主義から出発して人性が「自為」（自分のため）であり、「利を好んで害を悪す」と見なす。

「利」の問題において公利と私利との区別がある。一人の生活の需要だけを満足できるもの、或いは人群の生活を損害する者は私利と言うが、大衆の生活を満足できるものは公利という。先秦の墨家の「利」とは概ね公利を指しているが、儒教が反対する利とは、概ね私利を指している。儒教は公利に反対しないが、提唱もしない。かれらの関心は、人の人たる所以を発揮する目的にある。

儒教、墨家、法家はそれぞれの目的のために節欲主義を唱えるが、道家は禁欲主義を主張している。従って、義利観念において先秦諸子は相異なる意味を賦与し、対立していたのである。董仲舒は儒学を「独尊」に定めてから儒教学説は政治地位の安定に従って、社会における主導になり、その経済倫理観念も先秦時代の百家争鳴の局面に終止符を打ったのである(5)。

儒教の経済倫理の基本的内容は以下諸点にあると思われる。まず仁義を道徳生活の最高規則とし、この上に具体的道徳規範を確立させ、上下に等級があって、それぞれ「本分」に安んじると。個人の行動はその置かれた等級地位の規定を越えてはいけなくて、個人利益は上の等級の利益に服従すべきである。それに、天賦論と性善論を基礎として、内心にたいする反省という修養方法で「浩然の気を養い」、積み重ねて孔子の追求する「心の欲するところに従っても矩を越えない」レベルに到達する。また、礼義は法令より高く、教化は刑罰より貴いと強調して思想から行動まで「教化」の功を行い、道徳教育は本質を治めるが、法律は表面しか解決できない(6)。

最後に理想主義から出発して、教化による自律を求めて、同時に不道徳な者を誰でも討伐できる社会的環境が形成されれば、私利ばかりを求める者は失敗して名誉が地に払うことになってしまう。民衆をいかにして義を知りて自ら利を捨てるか、これは経済倫理が社会機能を実現できるかどうかの鍵であろう。儒教は国を治めるには、私利を求めてはならず、さもなければ災いが必ずやってきて、逆に利を捨てて義に従えば、大利を行って憂いがないと主張して、義と利の内在的関連を明らかにしていた。これらをいかに実践するかにおいて、人の人たる所以である人性論は有力な理論の支えになってくる(7)。

⑵　儒教思想～「信なくば立たず」

儒教徒が提唱するのは、個人と個人の相互関係における朋友として信頼である。すなわち、朋友の「信」として確立された行動規範を以て組織と秩序の機軸とする発想である(8)。ここでは朋友間（師弟、長幼などの上下関係における相互作用をも含む）の信頼は次の二通り。①人格や個性による意気投合または共同体的情義から生じた個人的安全感および安心感、②互恵、提携、扶助などから生じた相互信頼という二つの側面に分けて検討することができる。その制度化形態は双方向的な振る舞いの儀式と規則の集合たる礼である。

徳治を標榜する儒学の言説においては、信頼と国家的秩序との間にも密接な関係がある。たとえば、孔子が考える政治アジェンダの優先順位は、「民の信頼」－「食の充足」－「兵の充足」となっている(9)。ここでは、「民之を信ず」という言い方の意味内容について異なる解釈が存在している(10)。あるものはそれを、信義を失うよりはむしろ死を選ぶという徳性を人民に求める、すなわち、「朝に道を聞かば夕に死すとも可なり」(11) と理解している。ま

---

(4) 日本と中国の義と利については『近代東アジアの経済倫理とその実践～渋沢栄一と張謇を中心に』日本経済評論社　2008 年。

(5) しかも中国的制度設計の特徴は、まさに非法的ないし反法的な諸要素を法体系のなかに包み込んで共生・共栄させながら自発的な秩序づけメカニズムおよび自力救済方式で法の不足を補い、これをもって国家的目的達成のコストを節約してきたところにある。なお、本章での論旨は季衛東の論稿に依拠しながら展開している。「中国的秩序～秩序原理と信頼：～儒教と法家の秩序原理について」を参照されたい。

(6) 中国の儒教思想と法家思想について一儒教思想とは、仁（誠実さ、まごころ、他人に対する思いやりの気持ち）と礼（「仁」を行動として外に表す事）を説き、君子のための教えであると言える。そして、「徳」が高く理想的な君子は「聖人」と呼ばれた。ただし、君子の「徳」とは、政治的な結果を出すことであり、「人として良い行い」をすることではない。一方、法家思想は法律や刑罰によって国を治めていこうという思想であるが、仁愛を主張する儒教思想とは対立する。秦の始皇帝が六国を併せて中国を統一すると、法家思想を尊んでそれ以外の自由な思想活動を禁止し、焚書坑儒を起こした。ただし、博士官が保存する書物は除かれたとあるので儒教の経書が全く滅びたというわけではなく、楚漢の戦火をへながらも、漢に伝えられた。

(7) 余英時「儒教『君子』的理想」同氏『中国思想伝統的現代詮釈』（聯経出版事業公司、1987 年）pp.145-165 頁を参照。

(8) 孔子の『論語』に従えば、「人にして信なくば，其の可成るを知らず」（為政篇～子曰：「人而無信，不知其可也。大車無輗，小車無軏，其何以行之哉？」（であり、「民信なくば立たず」（顔淵篇）という論理となる。

(9) 孔子『論語』顔淵篇（子貢問「政」。子曰：「足食，足兵，民信之矣。」子貢曰：「必不得已而去，於斯三者何先？」曰：「去兵。」子貢曰：「必不得已而去，於斯二者何先？」曰：「去食；自古皆有死；民無信不立。」）を参照。

(10) 孔子『論語』李氏篇（李氏將伐顓臾…吾恐李孫之憂，不在顓臾，而在蕭牆之内也）を参照。

(11) 孔子『論語』（子曰：「朝聞道、夕死可矣」）里仁篇を参照。

たあるものはそれを人民との約束を破ってはならないという信用を支配者に求める。

すなわち、「君子は信ぜられて而して後に其の民を労す」[12]と理解している。筆者は、名分を正して礼を復興するという角度から「民之を信ず」ことの意味を文脈的に捉える銭穆の見解に賛同し、「民信なくば立たず」という前述の命題が「礼を学ばざれば以て立つなし」[13]という命題と通底していると考える。したがって、ここでは孔子が守礼教化を政治の最大関心事として強調し議論の重心を社会における人々の相互信頼に置いたという前者の理解を採択する。

事実上、政治の意思決定や支配の正当化において、支配者が民衆の信頼を勝ち取ることはおおむね儒教思想の中心課題にはならなかった。たとえば、孔子は弟子たちと君子の基準を検討する際に「言必ず信、行ひ必ず果、硜硜然として小人なるかな」[14]と公然と語った。その意図は、明らかに状況的倫理および大所高所からの変通を強調するところにある。孟子もこの立場を支持し、「大人は言必ずしも信ならず、行必ずしも果ならず、ただ義在るところ」と考える[15]。要するに、儒教の代表的思想家からすれば、礼は人情に縁って制度化したものであり、それゆえ臨機応変を許さなければならない。言い換えれば、実質的正義に適うと思えば、承諾や規範の形式的な束縛から抜け出すことができる。だから、儒教思想が社会の相互信頼を提唱しながら、国家の信頼樹立を軽視していたと言ってもよかろう。

⑶ 「信賞必罰」による威信の樹立

これに対して、法家は信頼の異なる主張を唱える。史上きわめて有名な商鞅「移木の信」という物語は、まさに国家と法が人民の信頼を得ることの意義を示している。法家思想の集大成者である韓非子は信頼について支配者が「その民を欺かない」と定義している[16]。この概念理解は主に「信賞必罰」の手段による威信の樹立を指す。具体的には「小信成れば大信立つ。故に明主は信を積み重なり」という形で賞罰で以て禁令を貫徹させて国家を信じて頼ることの必要性と可能性を示そうとする[17]。その射程には社会的相互信頼が収められていない。

実際には、性悪論および功利主義の立場を取る法術の士が人民に国家を信頼するよう求めたものの、国家が人民に信を置き、あるいは人民の内部で互いに信じあうということは、彼らによって提唱されなかった。とりわけ、韓非子は人間不信の哲学に立脚し、「人主の患は、人を信ずるに在り。人を信ずれば則ち人に制せらる。……夫れ妻の近きと子の親しきとを以てして、猶お信ずべからざれば、則ち其の余は信ずべき者無し」とさえ説いた[18]。韓非子の帝王学からすれば、国を治めることは、ただ利害関係の明確化にすぎない。利害を天下に示したら、たとえ信頼関係がなくても人を使うことができる。

まさに、李沢厚が総括したとおり、「韓非はすべてを冷たい利害関係の計算に織り込み、社会のあらゆる秩序、価値、関係、人々のあらゆる行動、思想、観念ないし感情そのものを、全部で冷酷な個人的利害に還元し帰結してしまった。それ「利害関係」は、すべてのものを計測し、考察し、評価する尺度または基準になったのである」[19]。それほど徹底的な人間不信を抱えている以上、支配者が疑心暗鬼に陥りやすくなり、だからこそ過剰防衛の措置を講じてますます厳罰主義に走っていくのは想像に難くない。

要するに、儒教思想は人間の相互信頼を強調するが統治者の臨機応変を可能にするような「不必信」の例外を認めてしまった。これに対して法家思想は国家の威信を重視するが、人間の性悪論的「不可信」を前提としながら制裁装置一点張りになってしまった。それがゆえに中国は普遍的な信頼共同体を構築することできず、社会の秩序づけにおいて特殊な人間関係の保証がきわめて重要な役割を果たしてきたのである。

伝統中国の人的保証に関しては、上古諸国間の「人質」から近世の請負契約まで、「質」、「信」および「礼」の相互作用と相互転化はとりわけ考察に値する。およそ確信のないところで、「人質」または抵当物を担保とすることが必要になり、場合によって、複数の団体が「連環的保証」の関係を結成することさえもある。ただし、国家であれ、個人であれ、相互に君子の交わりを行なうならば、信用と儀礼を守るべきであり、「質」を設けなくてもよい[20]。

このような信頼は明らかに局所的性格を持って、しかも具体的な名宛人が存在し、あるいは一族郎党に限定され、あるいは特殊な団体ないし階層に限定されている。より大きな範囲において、信頼は礼に立脚せず、「質」と

---

[12] 孔子『論語』子張篇（子夏曰：「君子信而後勞其民；未信，則以為厲己也。信而後諫；未信，則以為謗己也。」）を参照。
[13] 孔子『論語』堯曰篇（子曰：「不知命，無以為君子也。不知禮，無以立也。不知言，無以知人也。」）より引用。
[14] 孔子『論語』子路篇より引用。
[15] 孟子『離婁篇』より引用、「信」や「行」にも臨機応変、融通性といったものが必要で、義として為さねばならぬ必要がないことにも、信義を守るのだ、果敢に実践するんだとあまりにコチコチではいけない、と言っているようである。
[16]『韓非子』難一篇。
[17]『韓非子』外儲説左篇。
[18]『韓非子』備内篇。
[19] 李澤厚『中国古代思想史』人民出版社　1986年、pp.97-。
[20]『春秋左氏伝』には君子の信義と礼との関連で質を用いること、との記述がある。

りわけ人的保証によって決められるものになる。したがって、普遍性の欠如および不安の存在を前提にしながら、中国の広域的信頼は、質に基づく信憑性とほぼ対応しており、利害関係を超えた信念、体系理性から出た信任および匿名的大衆に通用する形で制度化した信用などの要素に欠けていると言えよう。

⑷　関係と場における特殊な信頼

特殊な信頼―それは分節状態、請負責任および連帯責任を通して最大限にリスクを分散し危機を減少し、個人的行動の安全性および波及効を強化することができる。しかし、信頼の適用または創出という角度からみれば特殊な信頼は、多くのパラドクスを抱えている。たとえば、信頼が親族の内部に限るものである場合、生まれつきの固有性を有して、わざわざそれを追い求めたり、強調したりする必要はない。

また、特殊な信頼の範囲が地域共同体ないし持続的な関係ネットワークに拡大された場合、一定の範囲内で安全と安心の雰囲気を醸し出すことができるが、それは社会の流動性によって薄められ、かつ場の伸縮と変遷の際に破壊されてしまう可能性がある。かかるパラドクシカルな特殊信頼は、対面的状況設定を基礎として、第三者の参加および客観的で確定的な公共性と結び付けられにくい。ここからは、実定法と裁判制度の制度的保障を受ける普遍的信用体系を紡ぎだすことがあまり期待できないであろう。それゆえ、中国人の行動様式には、往々にして疑い深いと軽信、二股膏薬と約束守りの並存というような内的矛盾が現れてくる(21)。

かかる特殊信頼は、本質的には、ほとんど国家的制度保障を抜きにしても維持できるものであるばかりか、法律を超えて法律に抗することもありうる。しかも中国的制度設計の特徴は、まさに非法的（de-legal）ないし反法的（anti-legal）な諸要素を法体系のなかに包み込んで共生・共栄させながら、自発的な秩序づけメカニズムおよび自力救済方式で法の不足を補い、以て国家的目的達成のコストを節約したところにあると言えよう。

こうした中で、法における信頼の活用には主として三種のケースがある。

第一のケースは、法網の一面を開けておいて、小集団の内部秘密を保つ沈黙権を認めることで信頼を温存し、個別条文の効力停止で法の全体的実効性を高めるという制度設計である。たとえば、息子が父親の窃盗罪を告発した直躬事件の是と非についてコメントをするにあたって、孔子は、「父は子の為に隠し、子は父の為に隠す。直きこと其の中に在り」(22) という見解を述べた。

この指針により、家族内部の信頼および信頼による秩序付けを維持するために、西漢以降の歴代支配者が、みんな近親間の罪悪を互いに隠蔽すること（至親容隠）を是認し、法に対する孝道の優位を保つような立法原則と司法政策を採用し、かつ至親容隠の範囲をしだいに拡大してきた。ただ、反逆罪・反乱罪はその例外として、忠君の論理に基づいて「大義親を滅ぼす」ことを奨励していた(23)。しかし、先秦法家の立場は、それと正反対のものであった。たとえば、前に述べた同じ事件に対して、韓非子は孔子と違って、息子の密告行為が滅私奉公の精神を具現しており、国家にとって正直そのものであると考える(24)。

第二のケースは、まさに韓非子の考え方を反映して、しかも一歩進んで、「子の矛を以て子の楯を陥さば」という戦略を意図に取って信頼を動員し、かつ信頼できない状態と信頼できる状態との相互転化および反対補完関係の形成を促す場合である。その最も代表的な実例は、法家路線を推進して富強を図っていた古代秦国に見出すことができる。

ちなみに、商鞅の制度設計に従って秦国が「五家ごとに相互保障、十戸ごとに相互連帯」という仕組みを作り、近隣関係ネットワークに「相互監督」、「相互検挙」、「連合保証」、「連帯責任」という四つの異なる機能を同時に果たさせ、同族・朋友の内部告発を奨励し、無辜の親戚をも巻き添えにして厳罰するという極端な手段で犯罪予防を強化していた。かような「什伍の法」には、もともと相互扶助や教化の趣旨も含まれたが、実施の結果、逆に暴虐で陰湿な小人の勢いを助長して、共同体の内部において秘密保持を試金石とするところの相互信頼および社会秩序の生成メカニズムを破壊してしまった(25)。

第三のケースは儒教思想と法家思想の折衷で、社会信頼を国家信頼と結合させる場合である。北宋時代、司馬光は次のような見解を述べた。「信義とは君主の大宝である。国は民によって保たれ、民は信によって保たれる。信義はなければ民を指図することができず、……上は下を信じず、下は上を信じず、上下が不和反目になれば失敗に至る」(26)。

図式的に言い換えれば、すなわち、社会における相互信頼と国家の威信樹立との結合による上下同心である。現代中国において、毛沢東はさらに双方向の信頼という

(21) この内的矛盾こそ中国人の行動原理である。
(22) 孔子『論語』子路篇を参照。
(23)『中国法律登興中国社会』中華書房、1981 年、第一章。
(24)『韓非子』五篇。
(25) 中国的秩序原理が確かに信頼に重点を置いてきた。しかし、法家思想は「信賞必罰」とか、「小さな信頼を積み重ねて大きな信頼に成る」という主張を唱え、あくまで主権者の威信樹立をめざし、社会の横型関係における人間の相互信頼を軽視していた。
(26) 司馬光『資治通鑑』より引用。

考えの筋道を示し、「われわれが大衆を信じなければならない。われわれが党を信じなければならない。これらは二つの根本的な原理であって、もしかような二つの原理を疑うならば、如何なることも成し遂げなくなってしまう」と言ったことがある。こうした広範な信頼または高度な信頼は、いわゆる「人民信仰」による、社会と法の秩序に関する一種の「善人」説の提唱を意味するであろう。

しかし、歴史経験が示したとおり、広範な信頼または高度な信頼は、過剰な期待および同程度の失望をもたらしやすく、実際には、かかる信頼に値するかどうかをめぐる情報にきわめて敏感になるような傾向を助長し、ひいては懐疑主義に拍車をかけることもしばしば起こる。たとえば「文化大革命」期間中の中国では、信頼の意義を強調するあまりに、「腹の底を打ち明ける（交心）」運動が推し進められた結果、すべての秘密をなくしてからの安心・安全を実現するためにすべてを懐疑し、すべてを否認するという極端な闘争哲学こそが流行っていた。そこでは、「信頼を以って信頼を消し去る」という皮肉な事態が生じたわけである(27)。

中国＝天人合一《倫理性を持った人間の自由》～修身と自省の能力こそ外在的強制を抜きにした人間の主体性を見出す。内在的超越の力―内在的超越を担保とするのは「家族愛」およびその拡大化である。共産主義圏の近代化過程では「人民」という概念が個人の概念を抽象化し、「忘我」という道徳的力を加えるのである。

III. 内在的超越の力と内在的超越～「家族・血族愛」の社会的深層

(1) 内在的超越

「罷黜百家、独尊儒術」の主張は封建支配者に取り入れられてから儒術は中国文化の主体となり、長い歴史的実践の中に、中国伝統文化の特有な経済倫理を形成させ、中国社会の政治経済の発展に巨大な作用を発揮していた。

第一は、義を重んじ利を軽んずる価値観。これは、決定的社会価値方向として封建的統一的支配を長く維持してきた董仲舒から見れば、人間社会の各種政治関係は皆「天」を通しての陰陽五行の気の文化はその意志を体現させた結果であり、人間はその位に安んじ、天命に従うべきである―政治を天道の運行と強引に結びつけて経済倫理を本体論にまで高めたのである。共同価値観と集団志向の封建社会において道徳のレベルは法律化の方式で高めたり、逆に法律化の効果も道徳倫理で維持したりして社会に余分な監督と管理の費用を発生させない他に自ら規範の違反を抑制する客観的効果を果した。

第二は、国家、民族、人民の安否を大義とする伝統と知識人の「憂患意識」を形成させたこと。すなわち、知識人が「個人価値」の実現を通して「治国平天下」の願望を達成させようとする愛国の情熱は中国文化の発展方向を決定する核的力となった。「商周の巫史文化から解放された理性はギリシアのような抽象的思弁的道でもなくインドのような出世と解脱を求める道でもなく、もっぱら人間社会の実用を探求する道に辿った」(28)のである。

ただ、このような実用探求は政治領域に多く関心を払わせ、経済活動を政治活動に従属させ、中国文化における政治倫理文化の特徴はますます顕著にさせた。しかし、義を重んじ利を軽んずることをあまりに強調しすぎた結果、後の宋明理学における「天理を存し、人欲を滅す」という政治倫理は極端になってしまった。義を重んじ利を軽んずることは事物を全体的に客観的に考察する理想化された思惟様式であり、これですべての事物を観察する結果は、さめた全体的精神と高度な歴史責任感になる。同時に偏った一面もある。歴史において功利を重んじる陳亮、葉通があったが主流にはなれず、陳亮と朱子の義利、王覇についての論争は結局程朱理学の禁欲主義理欲観が優勢になったことで終わったのである。

第三は、義を重んじ利を軽んじる価値方向は、社会全体を競って朝廷の官僚になろうとしてエリート層は皆政治に投身することを社会の大義と個人の大利とする。儒

(27) 信頼に対する心理学的視角としてありうることであろう。

(28) 孟子は性善論から出発して、「仁政」の基礎は天賦道徳観の存在にあると唱えていた。人は皆「四心」或いは「四端」があり、それを保持し発展させていけば、社会の需要に適合する人材になるのである。君主にとってもやはりこの「四心」を拡大させて国の治めに推行すれば、よい政治倫理と経済倫理を建立できるのである。

荀子の性悪論は人性が徹底的利己主義であり、人間はかならず互いに衝突を起こると主張していた。従って個人から国家まですべて礼を行えば、刑罰も用いずに人民が自ら善に向かってくると説いた。この「礼」は普通の意味を持って、その後の社会的実践の中に支配者によって施されて、君臣と大衆を約束する社会規範とする意味を持つようになった。

しかし、董仲舒は相対立する孟子と荀子の人性論と異なる立場に立ったのであり、彼は「性三品説」を唱えていた。つまり、「聖人の性」は最高級に極める超人徳性であり、下品の「斗筲の性」は「生のため利のため」、天生の悪性であり、教化でも変えられないものである。その真ん中になる「中民の性」は教訓によって、潜在的善を現実的「善」に実現させるものであると。これは異なる人の義利観に対する概括と分類であり、従って儒教の道徳教化も具体的対象に適合するものである。董仲舒の学説において、利の合理性と人間の情欲を認める一面もあるが、義と利の関係においては、彼は明らかに利より義を重んじる立場に立っている。また、董仲舒は儒教の基本理論を陰陽家の五行宇宙論と有機的に結びつけて、封建的支配秩序のために政論的に論証した同時に、さらに儒教の（五）倫（五）常政治綱領のために体系的コスモロジーの土台を立てたのである。

教の「六芸」は官僚になるほかに何の作用もなくて、いわゆる「格致」も自然探求する意味を含んでいない。支配者階級から読書人にいたるまで、社会全体は科学技術を「彫虫小技」と見ていた。従って古代のたくさんの優秀な技術は経験論のレベルに止まり、広く伝わらないまま、発展の空間を失ったのである。社会的効益を発揮できないばかりか、社会経済の発展にも有利ではない。これこそ近代中国を強から弱に転落させた深層的根源だと思われる。

古代中国において、祖先崇拝があった。これは、「死後の世界より現世を重視する。祖先の霊を誠心誠意祭ることは、自分たちに対する祖先の善意や守護を確保することになり、祖先が現世に生きる自分たち、ひいてはさらにその先の子孫を守ってくれるはずだと確信する」[29]という極めて現世的な信仰であった。これは、孔子以前からあった古代中国の土着宗教または民族習慣である。

古代中国人は祖先崇拝において家族で一致団結するのである。そのため古代中国社会では個人ではなく、家族が社会の最小構成単位となった。この家族主義は国家よりも優先される。たとえば皇帝とその父とが主従関係を重視するか親子関係を重視するかというかたちで現れたり、皇后の父が娘である皇后に臣下の礼をとるかどうかというかたちで現れたりする。この場合いずれも親子関係のほうが重視される。

古代中国では「現世的に祖先を崇拝する信仰が中国の家族集団の精神的紐帯となって家族の結束を強め、子孫を団結させて中国に氏族社会を作らせ、家族主義を強大にした」[30]のである。

⑵　中国的「秩序原理」と相互「信頼」

中国的秩序原理では確かに「信頼」に重点を置いてきた。しかし法家思想は「信賞必罰」とか「小さな信頼を積み重ねて大きな信頼に成る」という主張を唱え、あくまで「主権者の威信樹立」をめざし、多少なりとも社会の横型関係における人間の相互信頼を軽視していた。

これに対して、儒教思想は人間の相互信頼を強調するが、それは庶民教化の内容に過ぎず、統治者の臨機応変を可能にするような「不必信」の例外は認めたのである。両者がそれぞれ一端を取って固守した結果、中国は普遍的な信頼共同体を構築することできず、社会の秩序づけにおいて「特殊な人間関係」の保証が極めて重要な役割を果たしてきたのである。ところが、連帯責任によるコミュニティー安全という保障は絶対的安心をめざしながら普遍的な不安をもたらしてしまうようなパラドクスから脱出できなかった。

そこで、急激な社会変動、アノミー、グローバライゼーションによるさまざまなリスクと不安を背景に伝統的な「礼法双行」の発想を超えて、非交換的信頼・組織間信頼、そして普遍信頼などの異なる次元で法治による信頼および法治への信頼の必要性と可能性を吟味し、さらに法の需要に応答できるような信頼の制度的操作方式を考察しなければならないであろう。

中国では、人格による信頼、権力による信頼、そして法治による信頼について、それぞれの可能性、長所および限界を分析しながら普遍的信頼を確立するために現代法治体系を構築しなければならない。こうした中で、まず法治秩序の担い手の意図と能力への信頼が決定的な意義を有する。しかしながら、そのために民主主義的参加、法専門職自治、裁判独立、判決理由の開示、規範実効性、等々の強化が現段階の基本課題になるであろう。

中国では貰ぎ物社会である、といわれる。贈与を基本として経済システムが成り立ってきた。いわゆるアングロサクソン型の「交換」システムとしての市場という経済システムとは無縁であろう（本論のⅣを参照）。

⑶　儒教文化圏における中国人の「自己優先的価値観」について

岩田龍子と沈奇志の『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土―改革・開放の意味を探る』によれば、国際比較分析を行う場合、すでに比較のための有効な分析枠組みが形成されているならば、複数の対象を、この枠組みに従って、並列的に比較・分析することが可能である。しかし、経営の国際比較分析は、必ずしも十分に進んではおらず、とりわけ中国の経営システムが明確に把握されていないからこそ、普遍的な枠組みはまだ形成されていないと見なければならない。

岩田龍子と沈奇志は、さまざまな社会の「現実相」を理解するための「道具」として、複数のモデルの有効性を承認する「複数モデル論」の立場に立っている。比較分析の立場から問題を検討する場合、大きく 3 つのモデルを考えている。それは「理念型モデル」・「基本型モデル」・「個別型モデル」である。そこから、さらに「自己依拠型社会」と「間柄重視型社会」の社会モデルに細分化して、ここでの「自己依拠型社会」のモデルということは、主として欧米型社会のモデルを念頭においており、「間柄重視型社会」のモデルは、東アジア諸社会のモデルを念頭に置いている。

社会の型と社会関係のあり方について、いわゆる「人間性」の客観的な実在にもかかわらず、各文化における〝にんげん〟存在についての主観的規定（人間観）は、かなり可塑的に形作られると言ってよい。しかもそれは、

---

[29] 串田久治『儒教の知恵』中公新書、2005 年、序論および第一章参照。

[30] 串田久治『儒教の知恵』中公新書、2005 年、および橋爪大三郎『宗教社会学入門』（ちくま文庫）2006 年筑摩書房。

図2−1　多様な社会的・文化的基盤（国民的心理特性）

理念型モデル	自己依拠型	間柄重視型
基本型モデル		集団ネットワーク統合型 ネットワーク中心型 集団化強制型
個別型モデル	アメリカモデル ドイツモデル etc.	日本モデル 中華モデル 中国社会主義モデル 韓国モデルetc.

各人の自己規定にかかわるだけではなく、自己と他者との関係のあり方についても、基準的限定を加えることであろう。つまり、各会社の「対人関係観」もまた、「人間観」との深いつながりにおいて、文化的に様式化されると考えられる。こうして、多様なモデルを構造的に整理すると図2−1のようになる。

1．自己依拠型社会の人間モデルと社会関係

自己依拠型社会は「自己自身の存立の根拠を自己自身の内部に持っている」とされる「個人」をその基礎とする。この「個人」は濱口恵俊によれば「インサイド・アウト」型の認知態様という、それは自己の欲求・自己の立場、自己の価値を自己の中に持っている基準とすることを意味する。このような社会では、自己中心主義、自己依拠主義､対人関係の手段視によって特徴付けられる。このため、自己依拠型の社会が存立するためには、こうした自己主張を制約する何等かの枠組みが存在しなければならない。この型の社会では、法が極めて厳格に適用されるし、また、交渉と同意に基づく契約が、重視されるのはこのためである。

このような法意識の背景としては、これらの社会のおける人と人の関わり方に見られる重要な一面について、明確に認識しておく必要があろう。それは、これらの社会では､「人々が一神教の絶対神を媒介として相互に関係を結ぶ」という側面である。この型の社会にあっては、関係のあり方は、神との契約や神の掟、その世俗化としての法や契約が、人々の関係を規定する根源的な枠組みを構成する。そして人々は、その直接的な対人関係においては、こうした枠組みの中で、自己中心主義、自己依拠主義、対人関係の手段視（濱口恵俊）と規定されるような関係を結び、自由に自己主張を展開するものとモデル化することができる。

2．間柄重視型社会の人間モデルと社会関係

岩田龍子と沈奇志は非西欧的な社会、とりわけ東洋社会にあっては、間柄の如何によって人間関係が大きく変化する「間柄重視型社会」のモデルをより適合的なモデルとして、「自己依拠型社会」のモデルと対置している。この人間モデルにあっては、自分を自分自身たらしめている自己の根源は、自己の内部にはなくて自己の外部にある。この「間柄重視型社会」の特徴としては、濱口恵俊が「間人主義」の基本属性としてあげている3つの属性、すなわち相互依存主義・相互信頼主義・対人関係の本質視の3つが手がかりとなろう。

この型の社会では、自己依拠型の社会のように、人々がそのつどの判断によって相互の関係を選び取るのではなく、むしろ、何等かの契機によって、形成された「間柄」が重視され、それが、逆に人々の「存在」を規定してくるような関係が見られる。しかし、同じくこの型に属する社会、例えば日本と中国との間のも、間柄重視のあり方には大きな違いが見られる。

さて、間柄重視型社会の特徴を反映して、日本人の人間関係も、中国人の人間関係の場合と同様、「間柄」の如何によって大きく変化する。そこに3つの異なる関係の型を区別し、それらを①「無縁」の関係②「なじみ」の関係③「気のおけない」関係と呼ぶ(31)。これに対しては中国人の人間関係を「不信の関係」と「頼りになる関係」とその間の「顔見知りの関係」という3つのカテゴリーに分けて分析することにしている。

日本のビジネス活動において重要な役割を果たしている「なじみの関係」の拡散性と中国人のビジネス関係において重要な役割を果たしている「頼りになる関係」の集中性に注目する事は重要である。それがこの2つ社会のネットワークの性格を強く規定していると考えられるからである。

日本の経営組織の場合には、「なじみの関係」がその拡散性によって、組織間のネットワーク形成やビジネス関係においては、この関係がその中心的な役割を果たしているものと考えることができる。このため、日本のビジネス関係にあっては、経営者だけではなく従業員をも巻き込んだネットワーク形成が行われ､それらが､あいまって経営活動を支える形を取っている。これに対して、中華系社会においては、強力なネットワークの基礎はあくまでも「頼りになる関係」であり、ビジネスの世界においては、主として経営者たちの間の強力なネットワークの形を取ることとなる。日中のネットワークに見られるこの性格の差は、両国の経営の在り方にも重要な差をもたらしていると考えられる。

また、間柄重視型社会は「集団・ネットワーク統合型モデル」と「ネットワーク中心型モデル」2つのモデルがある(32)。日本の場合には、重視される「間柄」の範囲が､血縁とその延長としての地縁に限定されることなく、

(31) 岩田龍子･沈奇志『現代日本の経営風土』の第1章「土着経営学の構想」を参考すること。

(32) 岩田龍子･沈奇志の『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土—改革・開放の意味を探る』の pp.33-38。

広く経済・ビジネス活動のなかに拡散して現れてくること、その結果、経営者のみならず、従業員をも巻き込んだなネットワークを、日本のビジネス活動の中に生み出してくること、しかし、人々がとくに重視する「間柄」は、自分が「所属」すると意識している特定の集団、ことに職域集団であり、人々の多くが、「特定集団」に対してある「所属意識」を持ち、集団との関わりを強く意識する傾向を持つことである。この形成されたネットワークの機能が集団目標の遂行に対して補足的な機能を果たしていることは「機能的ネットワーク」としての性格を強くもっていることが、その大きな特徴をなしていることである。「集団・ネットワーク統合型モデル」と呼ぶことである。

これに対して、中華系社会の場合には、「間柄」の重視が、主として血縁やその延長としての地縁、さらにごく限られた範囲の友人との間に「強く」かつ「集中的」に現われ、「間柄」重視が、日本の場合のように従業員まで巻き込む形で、ビジネス社会に広く拡散的に現れることがない、また、集団との関わりは弱く、所属集団との関係が重視される日本の場合とは、かなり異なった現われ方をする。そこでは、集団への志向性は弱く、「自己優先的」な関係が基本となり、「利害関係ネットワーク」としての性格がつよく現れる。そうした関係は、「自己優先的」ではあるが、「自己依拠的」ではないことに注意したい。「ネットワーク中心型モデル」と呼ぶことである。台湾や海外華僑の社会関係は、こうした「ネットワーク中心型モデル」の社会関係をより鮮明に示していると思われる(33)。

吉岡桂子（2008）『愛国経済―中国の全球化』により、華僑精神を表す「温州商人」「中国のユダヤ人」などと呼ばれる温州人企業家「個人」のネットワーク戦略とそのつながり方に着目した。温州人の若者は改革開放以降、空間的にはグローバルだが、実質的には強固な信頼関係に基づく「同郷縁」をベースにしたネットワークを武器に海外に飛び出し、企業家としての成功を目指してきた。自分の事業を興すという願望に燃える彼らは、同郷人が経営する企業で、アルバイトをしながら現地の習慣や言葉を覚え、事業資金を貯め、足りない場合は、既に企業家として成功した親戚や友人、知人が「無利子・無担保・無期限」で、資金融通した。無資金の温州人が、現地の言葉や商習慣が知らない異郷に飛び出しても、そこに温州人コミュニティーさえあれば、企業家への道は大きく開かれていた。温州人コミュニティーの人的ネットワークは、人々の想像を遥かに超える機能と豊かさで、個人的な属性では顕著なところのない同郷人の動きを助力した。つまり、温州を含む中国国内、及び、海外在住の華僑同士の「血縁」「同郷縁」「地縁」に基づく閉鎖的な信頼関係は強固であることが確認されたのである(34)。

3．「個人主義」と「間人主義」

濱口恵俊と公文俊平（1982）『日本的集団主義―その真価を問う』により、欧米に起源をもつ社会科学は、欧米人の基本的価値たる「個人主義」を反映している、「個人」の心理や行為、また「個人」間の心的相互作用から社会事象を説明しようと試みてきた。このアプローチは、方法論的個人主義（methodological individualism）と呼ばれる。これと対照的なものは、分析の単位を「集団」自体の方に設定する方法論的集団主義（methodological groupism）の立場である。この研究上の二つの立場は、ともに「個人＝集団」二分法フレームの中にあることは明らかであり、日本の「集団主義」的傾向をとらえるのに必ずしも適していない。ことに、「個人」と「集団」とを対置して、個人優先の「個人主義」と集団優先の「集団主義」とを対比する分析法は、間宏が『日本的経営―集団主義の功罪』にも指摘したように、それ自体が欧米人の文化的価値＝インディビジュアリズムに根ざすものであろう。

「個人」に抱かれる存立の価値意識が「個人主義」である。それは、①自己中心主義（自己自身が人間社会の中心的な拠点だとする確信）、②自己依拠主義（自らの生活上の欲求は、自己の力によって、また自己の責任において充足させるべきだとする考え方。他者への依存を拒否するが、同時に他者不信をも生む）、③対人関係の手段視（自律的な「個人」同士は、ギブ・アンド・テークを目的として関係を結ぶが、その際、戦略的視点からその関係の手段的有用性が問われる）、の三特性を持つ。

これに対して、相互の「間柄」（対人的脈絡）を分有し、体現した存在である「間人」（the contextual）においては、「間柄」それ自体の維持・充実をはかり、その関係性にある意味で神性を与えるような価値意識が強くもたれる。それを「間人主義」（contextualism）と名づけよう。それには三つの基本属性が備わっている。①相互依存主義（社会生活では親身になった相互扶助が不可欠であり、依存し合うのが人間本来の姿だとする理念）、②相互信頼主義（自己の行動に対して相手もまたその意図を察してうまく応えてくれるはずだとする互いの思惑。）③対人関係の本質視（いったん成り立った「間柄」は、それ自体値打ちあるものとして尊重され、無条件でそれの持続が

(33) 黄昭堂『台湾・爆発力の秘密』1988 年。「台湾人は 3 人集まれば、すぐ会社をつくる」といわれる。それは、台湾人の独立心が旺盛で、集団的な協力を望まないことを示唆している。

(34) 西口敏宏・辻田素子「温州人企業家のコミュニティー―ネットワークとソーシャル・キャピタル」一橋大学イノベーション研究センター、2014 年 pp.55-56 を参照。

望まれる）、以上の三点である。

間宏によれば、日本人を特色づけている「集団主義」は、必ずしも「個人主義」の対立項としてのそれではない。自律性を失った人間として組織に全面的に隷属・依存することでは決してないのである。日本的「集団主義」とは、各成員が仕事をする上で互いに職分を超えて協力し合い、組織目標の達成をはかると同時に、自己の生活上の欲求を満たし、集団レベルの福祉を確保しようとする姿勢を指していよう。そこでは「個人」と「集団」との相利共生（symbiosis）が目指され、かつ成員間での協調性（人の和）が重視される。それは、福祉組織の確立を通して自己充足をはかる「協同団体主義」（corporativism）だと言い換えられるべきであろう。「集団」が「個人」に対してつねに優位に立つ、全体主義的な支配原理などでは決してないのだから。

「協同団体主義」のもとで「個人」であるよりも良き「組織人」であろうとする日本人に、はたして行動の主体性が認められるであろうか、という疑問が抱かれよう。職場の業務の全般に気を配り、同僚や関係者との調整をはかり、協同の実をあげようと努めるのである。そのような形態の主体性が、社会システムの円滑な機能を志向するものであるから、濱口恵俊は日本人の場合、自己が集団に埋没しているわけではなく、「集団レベルでの行動主体性がある」とし、このような主体性を「連帯的自律性」と呼ぶ。濱口恵俊によればこの「連帯的自律性」を支える価値意識が個人主義に対置される「間人主義」である。

従って、「関与的主体」としての「間人」が、パーソンスのいうような他者とのコンティンジェントな相互作用をうまく保ちながら、自他ともに福祉を享受することができるように、連帯的振舞うことを良しとするような価値意識だと言ってよい。

しかし、中華民国の父・孫文（1866～1925）は『三民主義』の中で「中国人はひとにぎりのバラバラな砂である」と論じた(35)。つまり、乾いた砂は決してくっつかず、石にも岩にもなり得ないということである。中国人の集団性の無さを嘆いた一側面である。同時に、民族として団結力の無さを表現したものであろう。清朝末期、西太后が西欧および日本の近代的な軍事体制に対応するために、つまり軍部の近代化を図る際に、一番悩んだのは近代的軍事設備等の整備の問題ではなく、「心を一つに集約できない」中国の軍人および民衆の意識であったといわれる。儒教文化の国として、すなわち集団を優先的に考えがちとする東アジア文化において、これらをどのようにみるべきか。ここではアジア的秩序の一つとして中国人の自己優先的価値観について考察してみよう。

大陸国家の中国は古来より異民族との葛藤が絶えざる課題であった。王朝も絶えず変転し、漢民族が異民族に支配される時代も多かった。モンゴル民族による元王朝（1271～1368）や、満州族による清王朝（1636～1912）がその代表である。このような中国の地理的・歴史的プロセスから、漢民族は「国民」という概念をもち得ず、「人民」という概念をもつに至り、ここに中国人が自己優先の「生きざま」となった所以がある。

中国人は自己優先的という価値観から、「権利の極大化と義務の極小化」を図ることがすべての行動局面において大前提となる。契約の不履行など中国人の行動原理の基本には「権利の極大化と義務の極小化」の行動様式がある。ビジネス世界でもこの原理は最大限に図られる。個人（自己優先的）を出発点とする「権利の極大化と義務の極小化」は中国社会の構図である(36)。

かかる「自己優先的価値観」は、中国社会のシステムや習慣の中に度々見られる。例えば自動車を我勝ちに走らせることは彼らの「権利の極大化」に連なり、交通ルールが守られないことは「義務の極小化」に拠るものと言ってよいであろう。また、自己優先的価値観（ネットワーク中心型モデル）の延長線上に家族主義、地方保護主義、さらには人治主義がある。中国人は国家を信用していない代わりに家族（血族）や真の友人（親友）をとても大切にする。家族や真の友人に対する「自己犠牲の精神」は日本人以上と言えるだろう。

このように、日本人の多くが頭を抱えている中国人との様々なトラブル、葛藤の多くは、彼我の民族性の違いについての我々の理解不足に端を発しているといえるのである。日本と違い、若い中国人は会社関係より、親族関係・友人関係を重要視する。また中国人は共働きが多いので仕事が終われば同僚との付き合いよりも家に帰って家族と過ごす方を選ぶ人が多い。そのため日本人社員と中国人社員とのコミュニケーションが取りにくくなる。風通しのよい職場作りやプライドの高い中国社員に近づこうする努力は大事である。風通しよい職場を作る

(35) 孫文の三民主義とは、「民族主義」「民権主義」「民生主義」。孫文が革命運動の理念として唱えたもので、その内容とは、①民族主義―満州人の清朝を倒して、漢民族の独立を回復する、②民権主義は、皇帝の専制政治廃止と共和制による民主政治の導入、③民生主義とは、経済上の平等を実現し、国民の生活安定をめざす。

(36)「権利の極大化と義務の極小化」は政変を繰り返してきた中国民族の生き方そのものなのである。よく日本人経営者は、「中国人と契約しても契約を守ってもらえない。代金を支払ってもらえない」と嘆いている。しかし、代金を極力支払わないということは彼らにとって「義務の極小化」に努めた結果であり、民族性に適ったごく当たり前の言動と言えるのである。そこで、日本人経営者や財務担当者は、この点において抜かりのないよう慎重を期し、結果として契約書は詳細でかつ多義的解釈を許さないものでなければならないことになろう。

ことによって指示した内容は指示通りに出来ているかどうかを速やかに確認でき問題の早期発見、早期解決にも繋がる。

中国人は集団・組織への帰属意識は低い。家族・血族以外は信じない。政治も企業も然りである。それゆえに、中国ではキャリア志向である。中国人には「有名な大企業に長期間勤めたい」という意識が極めて薄い。彼らにとって会社は「勉強する場」という認識が強い。よって、この会社はこれ以上習得することがなくなると分かった時点で、すぐさま転職を考える。2008 年 1 月に中国で実施された「新労働契約法」には、労働者の利益を保護するため、雇用の安定化、長期化を図らなければならないとあるが、裏返せば、今の中国には終身雇用制度は存在しないと考えてもよい。これは人材の流動性が高い要因の一つにもなっている。

外資系企業を希望する人たちは、中国国内企業より高い給与・処遇を求めると同時に自分自身のキャリアアップ、自己実現へのこだわりが強い。中国の若い人は、転職によるキャリアアップは社会的地位の向上として認識している。一般的に、1 年間勤めればキャリアとして認められ、2 年ないし 3 年になれば、ベテランとして自他ともに認められ、より高い報酬を出す会社に転職する。中国の若者から見れば教育重視の日系企業は、憧れの欧米企業に転職するための教育機関という位置づけになっていると言える。

同じアジア人といえども、異なる社会環境や歴史背景のもと当然のことながら中国人の仕事に対する考え方は日本人と大きく異なる。中国人は世代が異なれば、20 代、30 代、40 代と各年齢層の人生観や考え方が大きく異なる。最近の中国人、特に 20 代、30 代の若者は仕事や会社への帰属意識が薄い。日本の 60 年代高度成長期のように「企業に就職し、先輩の後姿を見ながら仕事を覚え業界のスペシャリストを目指して一生一つの会社で働き続ける」という考え方を持つ中国人は殆どいない。彼らの大半は、将来の起業或いはより高い給料を得られる会社を目指して、現在の会社はあくまでもスキルアップの通過点に過ぎないと考えている(37)。

Ⅵ. 東アジアの市場秩序と状況的倫理〜贈与論の再考について

(1) 中国人の社交的自我の可能性〜「多元的帰属の倫理」

山崎正和が『社交する人間—ホモ・ソシアビリス』に、人間は時によってさまざまな人間関係に属している、その関係ごとに異なった自我を形成していると、すなおに考えることだろうと述べた。(明快な解決は一元論であるが)。

「法と制度」にもどづく組織社会では、一人の個人としては近代的な自我であり、顔の見えない他人にも誠実であるために、まず自分自身にたいして誠実でなければならない。そこでは人間は生産する自我であり、「所有」する自我であり、「主張」する自我であって、彼には不動の同一性を貫くことが最大の美徳となる。

これにたいして、「社交社会」に属する人間は柔軟な自我であって、「贈与と交換」する自我であり、主張ではなく自己を「表現」する自我となる。主張する自我は他者を「征服」することをめざすが、表現する自我は他者の「認知」を求める自我であるから、彼の自己同一性は硬直したものではありえない。それは他者の認知を想像し、他者の認知に合わせて微調整される同一性であり、人間関係が成立する「場所がらを識別した」同一性でなければならない。まさにアダム・スミスの言う「共感」の想像力が人間の〝virtues〟であり、それに従って自己の感情を統御することが最大の美徳になるはずである。

二つの美徳は漸層的につながっていて、一人の個人が二種類の自我のあいだを自由に往復することもできる。さらに契約社会のなかにも複数の組織があり、社交社会のなかにも複数のサロンがありうるから、具体的には一人の個人はおびただしい数の規範に従って生きることになる。

いいかえれば、「間柄重視型社会」の中国人「ネットワーク中心型モデル」は無数の自我の束として生きることになるわけだが、それはけっして個人が「演技的」に生きることを意味しない。与えられた規範を贋物と感じながら、みずからを欺いて服従するふりをすることを意味しない。なぜなら、どの規範もすでに見た行動のリズム化を基盤とし、その意識化と再身体化の過程に根ざしているからであって、その限りにおいてすべて等しく本物だからである。逆にいえば、規範がそうした正当な形成の過程を踏むことなく、悪しき〝virtues〟つまり強権によって、恣意的に捏造された場合、それを身につけて実践す

(37) 中国人社員に一旦仕事を任せたら、やり遂げると信頼していることを知らせるのは大切である。中国人社員も上司が自分を信頼してくれていると思えば、その信頼の背かないように努力をする。ここで言う信頼関係とは、100%信用してしまって全面的に任せてしまうのでなく、また細かいところまで指示するのでもなく、いつでもフォロー出来るようにチェック体制を二重にしておくことである。中国人を部下に持つ場合、中国人の自己主張の強さと生き方を知らなければならない。すなわち、中国人特有の自己中心主義およびキャリア志向の傾向からして仕事の責任範囲を最初から明確にすべきであり、また任せたい仕事の内容を明確に説明することも大事である。中国人の場合、自分のやりたい仕事をやらせてくれるという思い込みが激しい。したがって、会社からの要求や現実とのギャップに悩み「話が違う」と辞めていく人も少なくない。

る個人によってただちに見抜かれるはずである。

山崎正和は「特定の規範が身につけやすいかどうかは個人によって違うが、たとえ身につけることが難しい規範でも、それが時代の慣習の範囲内にあるかどうかは身をもって感じることができる。この感覚を鋭く働かせて判定しているかぎり、人が複数の人間関係の複数の規範に従っても、それは相対主義とはまったく無縁だといえるだろう」と指摘した。

⑵　市場と贈与～人間社会の経済行為

前章で、中国では貢ぎ物社会である。中国では「贈与」を基本として経済システムが成り立ってきた。山崎正和の言葉を換えれば、社交と商業の世界だといえる。贈与とは、「剰余」を蕩尽するしくみだ、と考えられる（バタイユ）。市場における交換より共同体の中の贈与のほうが人類史の大部分において普遍的だった、という視点はモースの古典『贈与論』に明確にされている。なかでも社交的な「ポトラッチ」（経済的な取引）と呼ばれる大規模な贈与は儀式に招待した客に家に貯蔵した食物をすべてふるまったり、財産を村中に配ったりする。これは一方的な贈与だが、贈与された方は返す義務を負う。

この不合理なシステムをどう理解するかについては、いろいろな議論がある(38)。モース自身は贈与をコミュニケーションの一種と考え、これがのちにレヴィ＝ストロースが『親族の基本構造』で婚姻体系を女の交換として理論化するヒントになった。カール・ポラニー（Karl Polanyi）はこうした「象徴的交換」が「市場の原型」だと論じたが、これはブローデルも批判するように誤りである。市場は贈与と共存しており、一方が他方に転じたわけではない。

モースはポトラッチに似た贈与の習慣を広く古代インド、ローマ、ゲルマンの文明にも見出し、この贈与が功利的交易に先立つ普遍的な交換のかたちだと考えた。それだけではなく、彼は経済行為を動かすさまざまな商習慣も、すべて儀礼的贈与に伴う作法から芽生えたと推定した。金銭の貸借、それが生む利潤の権利、貸借を保証する担保といった経済上の観念は、いずれも合理的契約に先立って、贈答の作法の中に確立していたと主張したのである。総じて儀礼的贈与と返礼には厳しい義務と名誉の感覚が伴ったのであって、これがやがて「信用」という倫理観念を養って、のちの商業的取引の公正を基礎づけたのである。贈与と交換が本質的に同根の営みであり、いいかえれば、人間の情緒的な接触と合理的な交渉、社交と経済が隣接した社会形成作用だったということにちがいない。

贈与を「囚人のジレンマを避けるメカニズム」（Carmichael-MacLeod）と考える。1回限りのゲームでは他人を裏切って食い逃げする行動がナッシュ均衡になるので共同体にしばり付けて逃げられないようにするメカニズムが必要である。村に贈与してあとから取り返すしくみになっていると贈与を取り返すまで他人を裏切ることができない。日本企業の終身雇用―「10年は泥のように働け」というタコ部屋構造は、この点では合理的なのだ(39)。

贈与の解釈としてもっとも有名なのはバタイユの『呪われた部分』だろう(40)。彼はポトラッチを、剰余を蕩尽するしくみだと考えた。共同体の秩序の同一性が維持されるためには生産したものがすべて消費されることが理想である。一部の人だけに富が偏在すると、その分配をめぐって紛争が発生し、共同体の秩序を乱すので、こうした剰余を排出するしくみを人類は構築してきた。しかし、産業革命以後の資本主義は爆発的なスピードで「剰余」を作り出し、不平等を生み出し、秩序を壊し始めた。その剰余（利潤）を社会に還元するしくみが「市場」なのだが剰余はしばしば市場で処理できる限度を超えて蓄積されるので、それを定期的に破壊するシステムが必要になった。それが恐慌であり、戦争である―というバタイユ（G.A.M.V. Bataille）の「普遍経済学」は、新興国の過剰貯蓄を蕩尽した世界経済危機をうまく説明しているようにみえる。

⑶　非市場社会と経済人類学

贈与論ではカール・ポランニーを忘れてはならない。カール・ポランニーの考え方を経済人類学という。ポランニーは、もともとは未開社会の儀礼や慣習がどのような経済的機能をはたしているのかといったことを研究していた。そのかぎりでは経済人類学は、すこぶる機能主義的なもので古代社会や古代文化を知るうえには興味深くはあっても、歴史的現在である今日の市場社会にあてはまるものはまったくなかった。学問分野としても文化人類学の下方部門に食いこんでいるにすぎなかった。レヴィ＝ストロースも経済人類学の機能主義に走る傾向を何かにつけて痛烈に批判してきた。

それが、カール・ポランニーが本書の原型である『古

(38) 教育の贈与論、労働の贈与論、葬儀における贈与論など。アングロサクソン系では市場における give and take における取引が基本で金銭的贈与関係。一方、アジア（中国など）世界およびイスラム世界での贈与はむしろ精神的贈与？関係が基本である。

(39) 贈与とポトラッチについては、マルセル・モース（Marcel Mauss）の贈与論を参照。

(40) ジョルジュ・アルベール・モリス・ヴィクトール・バタイユ（Georges Albert Maurice Victor Bataille）『呪われた部分』青土社、1993年。

代帝国の商業と市場』をもって非市場社会の「経済」を近代経済学の用語で説明することを拒否して以来、経済人類学の相貌がガラリと変わったのである。ポランニーは非市場社会では「経済が社会に埋めこまれている」と見た。古代社会では、親族関係・儀礼行為・贈与慣習などに経済とは意識されない経済行為が財の生産と配分として動いているという見方であった。

それらの社会では貨幣でない貨幣さえ「流通」していた。たとえば首飾り、たとえばビーカー型の壺、たとえば珍しい貝、たとえば動物の牙。古代社会ではこれらをなんらかの目的で貯め、なんらかの目的で贈与した。このような貨幣でない貨幣は、「おまえを呪って殺してやる」といった呪文のような力をもっていた。しかもいろいろ調べると、そうした呪文の力もまた、ある所有者から別の所有者へ「移動」していたり、「交換」されていたことがわかってきた。

ポランニーはもうひとつの主著である『経済と文明』で、こう書いている(41)。

「一般的にいって貨幣というのは言語や書くこととか、秤量や尺度に似た意味論上のシステムなのである。この性格は貨幣の三つの使用法、すなわち支払い・尺度・交換手段のすべてに共通している」。ここでポランニーが貨幣と言語を同列に見ていることが鋭い光を放つ。すでに貨幣の本質はマルセル・モースが「貨幣として出動するトンガ」や「交換をおこす複合観念マナ」などを「発見」して、その「贈与交換的な性格」を指摘している。「物が与えられ、返されるのは、まさしくそこに「敬意」が相互に取り交わされるからである」とモースは『贈与論』に書いている。ポランニーはそこに言語の交換的性格をかぶせてみせたのである。

こうなってくると経済の起源には言語にも見られるようなソーシャル・コミュニケーションの本質が関与しているという見方も成立してくる。別の見方でいえば、一見、貨幣を媒介にして商品を交換しあっている「市場社会」というのも、実はソーシャル・コミュニケーションの一形態だというふうにも見えてくる。こうしてポランニーの経済研究が俄然注目されてきた。市場を価格の自己調整メカニズムでとらえるのではなく、市場の奥に人間の隠された交換行為を見出す視点が浮上したのである。そして、ポランニーとともに「市場は擬制である」という声がそこかしこに聞こえてくるようになったのである。

社会統合（倫理的規範の源泉）の二つ原理、すなわち権力と権威の働きであるが、これらの社交の指導者たちがそのうちの権威であった。さらに、権威は交換と贈与の二つの形で規範の母胎となることがわかった。権力は個人に外側から規則を統一することは言うまでもないが、権威である以上、彼らの影響は強制ではなく感化力によって、閉じられた圏域ではなく放射状に開かれた世界に広がって行った。権威は非組織的な民衆の群れによって賛同を受け、いわば都市的な雰囲気に支えられてその力を保証されるのであった。権威はそれが生み出した規範を別の個人に受容され、その別の個人があらためて身につけることによって確立されるのだといえる。こうして形成される権威の規範は、必ずしも狭義の社交の趣味的な規範に限られないということである。たとえば社交と密接な関連を持つ商業取引においても、あの信用と誠実という規範は同じ経過をたどって生まれると考えることができる。モースによれば、贈与のお返しは贈られたものより高価であるのが、常であったが、この原則は精神的なポトラッチにも適用されるのかもしれない。自己を無償の犠牲として提供した人間には、たんにそのことへの尊敬が与えられるだけではなく、彼自身の独自の思想を社会の規範とすることが許されるらしいのである。それが、世に宗教的規範と呼ばれるものであり、戒律を世俗化したさまざまな日常の規範であることは明らかだろう。権威の要請と権力の命令、社交の作法と組織の規則、倫理における誠実と信用、一連の対概念がそれぞれ同じ関係にあって、互いに連続しながら対立していると見るべきなのである。

「発展途上といわれる国々」は、市場システムにおいても「途上」であり、共同体が悉く破壊されてしまった先進国よりも本源的・共同体的な繋がりを残しているところが多い。伝統的繋がり、すなわち共同体的連帯を破壊し市場に組み込まれれば社会全体のシステムが崩壊することは歴史が証明している。先進国、途上国に限らず「国家」という統合装置の抜け道である「市場システム」に組み込まれれば、最終的に社会崩壊は必然であろう。環境破壊や肉体破壊が先進国・途上国を問わず問題になるのも市場システムが「抜け道」ゆえに社会システムとして統合できないのが「市場の限界」（アジア諸国）であろう。

とすれば、市場システムにおいて「途上」である国こそ市場に変わる新たな仕組みを志向しなければならない。変わる新たな仕組みはまさに「市場の限界」を潜在思念で捉えている〝先進国〟が最適な前例かも知れない。市場が万能ではなく、むしろアングロサクソン系の固有な経済システムだとしたら、アジア諸国の新しい経済システム創造は、欧米諸国とは異なる人間の「居場所」づくりと「モノ」づくり、そしてそのためのコミュニティーづくり、ネットワークづくりである。それは市場経済とともに活きてきた贈与経済というシステムづくりであろ

(41) ここに、カール・ポランニーとともに「市場は擬制である」という声がそこかしこに聞こえてくるようになったのである。

う。

Ⅴ．東アジアの経済倫理と中国の「企業倫理」の意味

⑴　東アジアにおける企業活動と儒教倫理の相関関係

近年、中国経済が著しい経済成長を遂げ、21 世紀の世界経済に大きな影響を与えていくであろう事が予測されている。しかし、一方で中国に進出した日本企業などからは知的財産権の無秩序な侵害や代金回収、契約履行等の困難さなど現在の中国社会における経済活動には、基本的な経済道徳ないしは倫理観が欠如しているのではないか、との指摘が広く見受けられる。長く、私有財産制が否定され、国家による計画経済下にあった中国では抽象的な社会主義の理想に限定した議論がなされていたために改革解放によってそうした路線が放棄された現在、中国における企業道徳・倫理にある種の空白が生じた状態となっている。そうした中で、家電メーカーのハイアール社など一部の中国企業には自らの社会の伝統に立ち返り、儒教倫理の中から自社の企業理念を形成し、行動原理を導き出そうとする動きが見られ始めている。

一方、日本においても従来から、いわゆるアングロサクソン系（英米）の企業統治、すなわち株主利益至上主義の発想に依らず、企業は社会の公器であるとの視点に立ち伝統道徳（儒教文化）を淵源とする企業理念を掲げながら独自の経営スタイルを実践してきた。最近、日中の両市場で高いシェアを獲得し利益を持続的に拡大させている企業行動が顕著になってきた。また、アジア儒教文化圏の韓国では石油化学系の財閥の資金提供により、儒教が企業経営に与えた影響を探る研究活動が計画されており、日中韓各国で、かつての否定的な固定観念にとらわれず、伝統道徳である儒教倫理を現在に生かそうとする動きが出て来ている(42)。

さて、企業の目的は契約に基づいた利益追求である。市場において契約に基づく信用のもとで「より良い財・サービス」を提供するなかで、その正当な報酬としての利潤が正当化されるのである。マックス・ウェーバーがキリスト教（とりわけプロテスタンティズム）の倫理（労働観）を資本主義の精神と結びつけて節度ある営利活動を宗教的にも正当化したり、日本では江戸時代に石田梅岩が主張した商業道徳は資本主義制度の経済活動におけるルールを説いたものである(43)。

その意味で、企業倫理とは、企業活動上で最重要かつ最低限守るべき基準となる考え方のことであり、その守るべき基準としては法令遵守はもちろん自然環境や社会環境、人権保護といった道徳的観点から企業活動を規定し、組織として統率する考え方、仕組み、組織づくり、運用方法を含めた考え方であろう。したがって、企業倫理は企業に倫理観を押しつけるものではないし、道徳を強制するものでもない。

⑵　中国の「企業倫理」と「誠信経営」

ビジネスとは、不正してまでも利益（利潤）を追求することではない。社会から信用されない企業は一時的に成功しても持続的な繁栄はあり得ない。それ故、企業自ら「社会的存在としての企業」の立場を明確にしなければならない。企業倫理制度を社内で具体的に進めるには倫理綱領、行動指針の整備や担当役員任命や担当部署設置などの組織体制、相談窓口や内部告発制度といった制度の確立、経営層からの率先垂範、役員から現場レベルまでの全社的な教育・研修、企業倫理の浸透状況の継続的な評価といった組織への浸透、さらに倫理規範違反事実の開示と厳正な対応といった施策が必要となるであろう(44)。

「誠信経営」という概念（用語）は、2002 年の日中企業共同シンポジュームで取り上げられたのが最初である(45)。1990 年代の市場経済（社会主義的市場経済）を国家の経済制度（1992 年）の中心に据えた中で経済主体（企業）の在り方として議論の対象となってきた。そして、企業制度の改革―国有企業から株式会社制度への移行（1996）が本格化する中国において常に課題とされてきた。誠信は英語で表現すれば、Integrity、Reliability あ

(42) 代田郁保「アジア的管理思想の構図」『管理思想の構図』税務経理協会、2006 年、第三部。

(43) マックス・ウェーバーの経済倫理と対比して、最近、アジアの経済倫理が問われている。儒教・仏教・道教、そして日本独自な石田梅岩の石門心学が議論されている。芹川博通『いまなぜ東洋の経済倫理か～仏教・儒教・石門心学に聞く』（増補改訂版）北樹出版、2008 年。菊地章太『儒教・仏教・道教東アジアの思想空間』（講談社選書メチエ）2009 年、芹川博通『経済の倫理―宗教にみる比較文化論』大修館書店 1994、土屋昌明『東アジア社会における儒教の変容』専修大学出版会、2007 年、沢井啓一『記号としての儒学』光芒社、2009 年。

(44) 2002 年の日中企業共同シンポジュームは蘇州市で開催された。日経連と中国経営者協会との共催であり、1990 年代の市場経済（社会主義的市場経済）を国家の経済制度（1992 年）の中心に据えた中で経済主体（企業）の在り方として議論の対象となった。この時のテーマは「誠信経営―企業の持続的発展のために」であった。それ以降、誠信経営はスローガンではなく、企業経営の理念として議論の対象となる。

(45) 代田郁保は「誠信経営は経営実践としてのスローガンであり、企業経営の指針ではなかった。2002 年の共同シンポジュームが経営学（中国では管理科学あるいは経営工学）としての対象としての議論されるキッカケとなった」と述べている。（代田郁保「中国の経営学と管理科学」2007 年度（7 月 12 日）大学院講義プリントより）

るいは Credibility であろう。誠信経営とは、広義には企業が各種利害関係者に対して「誠実と信用」とを理念とする価値体系であり、狭義には企業が自主的に倫理規範を策定し、すべての行動において、これを順守（遵守）する実践行為である。

そして、誠信経営の理解のために最も重要なことは隣接あるいは類似事項―企業倫理・経営理念・企業統治・社会的責任とどのように明確に区別されるのであろうか。この確証のために中国における企業倫理に関する研究過程が重要となろう。経営理念としての「義と利」の研究（儒教精神）をはじめ中国伝統の思考や欧米での先行研究の導入をへて中国の企業倫理研究は誠信経営への集約とみてよいのであろうか。この点は、中国においては学界レベルより経済界レベルでの議論が先行議論されてきた事実を忘れてはならない(46)。米国ではエンロンやワールドコム、日本でも大企業など有力企業で不祥事だけでなく、中小食品関連において産地偽造などが相次ぎ、欧米先進諸国において「企業倫理」は企業存続に関わる非常に重要な企業行動テーマとしてクローズアップされてきた。

一方、中国では論者も指摘しているように国有企業の段階では企業倫理の課題は全く問題視されることはなかった。国家（政府）自らが信用創造の担い手であったからである。計画経済（国有企業）から市場経済（私企業）への移行のなかで、つまり「営業権の自由」に基づくビジネス活動の拡大は必然的に経済システムが制度維持するために「経済倫理」が必要不可欠な前提となる。その意味で、最近の躍進著しい中国経済では、広義での「経済倫理」と「誠信経営」の重要性が注目されてこよう。日本語でいえば「誠信経営―企業の持続的発展の基礎」とでも表現できよう(47)。

中国には欧米・日本などにおける経済倫理は存在してきたであろうか？すなわち欧米の M. ウェーバーの経済倫理、トニーの宗教と資本主義、また日本における石田梅岩の商業道徳論などに匹敵する経済倫理は存在したのであろうか。「企業倫理」という 20 世紀後半、1980 年代以降の欧米・日本における経営問題として比較的新しい経営課題であるが、「経済倫理」は資本主義のあり方および存続条件の根幹にかかわる重要項目として、ある意味では資本主義の成立と共に論ぜられてきた本質問題である。

かかる経済倫理に相当する概念は、中国近代化過程（辛亥革命以降）での張謇などの企業家精神論などが論じられる(48)。「利と義」に関する儒教的論点も存在する。しかし、真の資本主義的市場経済という社会制度での経済倫理は中国においては縁遠い存在であった。西欧資本主義のごとく、宗教と資本主義（営利活動）～プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神（M. ウエーバー）の議論は存在しない。中国伝統文化～儒教精神（信条）では学問を積み、徳ある者への行程こそ人の道であり商業（ビジネス）は品格を欠いた領域であり、かかる中国儒教文化に加えて 1949 年以降の共産主義思想によって中国人は営利活動＝「利潤追求」は個人の「金儲け」が動機であり、人道に反する批判の対象とされる。この儒教文化と共産主義思想の二重なるビジネスへの否定的哲学によって「商い」からはじまるビジネスを通じた利益追求は一切、宗教的にも政治思想的にも正当化されることはなかったのである。

⑶　新しい価値体系とビジネス

時代は変わり、中国では、今や新興のビジネスマンや企業経営者によってこの経済倫理と誠信経営は「明白な経済倫理（根拠）」をもって推進される。今日、中国の経済人が議論していることは、利潤の追求＝利益を上げるビジネスは社会における「物的・人的資源の効率的公平的な利用」の実際的手段である、という経済倫理が出来上がる。この資源の効率的公平的な利用はまさに共産主義理念と矛盾しないものであり中国式経済倫理として経済行為が認知されることになる。一方、利益を出さない事業活動＝ビジネスは、今では「資源の浪費」であるとさえ考えられている。そのため、政府は企業経営者たちに資源の最適配分を確保するため「効率的なビジネス」の重要性を奨励しているのである。

こうしてビジネスに関する新しい価値観が認知された中国ではビジネスが強く自信に満ちた繁栄の中国を導き、単に個人の利益の追求ではなく社会への貢献をなすという社会的貢献論という価値観の誕生と連なる。かかる基本的な価値観の変化により、次のような新たな信条＝経済倫理が生まれた。すなわち企業組織（会社）は次の基本的な社会的期待（資源の効率的公平的な利用）に合致しなければ、存在するに値しない、ということである。ここから三点が主張される。①企業は全体共同のために存在すべき、②ビジネスは利益を生まねばならない、③特定の企業は国家のために常に市場競争力を維持していなければならない。明らかに③はグローバル時代の世界経済における成功するビジネスの課題であり、鍵は「競争力」である。

こうして明確な経済倫理のもとで現代中国の経済人の

(46) 中国企業社会では企業倫理を取り上げる前に、国家としての経済倫理を明確にする必要があろう。

(47) 張謇については『近代東アジアの経済倫理とその実践～渋沢栄一と張謇を中心に』日本経済評論社を参照。

(48) 王元他『中国のビジネス文化』代田郁保監訳　人間の科学社、2001 年第一章、pp.22-46。

多くは「競争的価値についてセンス」を磨いている。過去には多くの中国人がビジネスのこうした競争的価値を「資本主義の悪魔」とみなしていたが、現在ではビジネスに対する人々の態度は従来では考えられないほどに変化をもたらしている。まさに中国型経済倫理として企業活動が社会的貢献論としてビジネスが認知されるのである。

ここに誠信経営―企業の持続的発展の基礎としての企業倫理の問題は中国企業の最優先の経営課題となるだけでなく、今後の一層なる飛躍的経済発展をめざす中国政府にとっても試金石となろう。そして、われわれが再認すべき初歩的な事項は資本主義的市場経済における企業行動のあらゆる出発点は「信用創造」であることである。個別企業が市場という交換という人間行為により、その持続的な活動をするすべての前提は「信用」である。資本主義という、いわば自由経済においては個別企業活動の原点は「信用」なのである。それ故、誠信経営は企業倫理および企業の社会的責任のすべてを包括する概念でなければならない。

最近、企業倫理の問題が企業の社会的責任（CSR）との関連で叫ばれている。企業不祥事、反社会的行為など企業が社会的存在（市場という社会システムで活動する存在）を忘れたような行動が多発していることも企業倫理が求められる背景であろう(49)。資本主義という営利活動を経済の基礎とする社会システムにおいて個別企業の企業倫理行動基準は自らの課題となろう。企業倫理が社会的に問われるようになるのは 20 世紀後半（1980 年代後半）からだが、経済倫理としては 19 世紀から多方面にわたる議論がある。

企業倫理と企業の社会的責任（CSR）を正面から論じる場合、その前提となる経済倫理の検証が不可欠であろう。その意味で、既述の通り、M. ウェーバーやヴェルナー・ゾンバルトの資本主義論、石田梅岩の商業道徳論、そして何より中国の近代化の起草者・張謇（ちょう・けん）の企業家精神論を通じて経済倫理に関する比較研究および言及・整理が何より重要であろう。加えて、中国のような市場システムが「特殊な発展形態（社会主義的市場経済）」を採ったところでは、「経済主体としての企業倫理」を論じる前提に「国家体制としての経済倫理」の問題が不可欠であると思われる。

中国国内の経営者群の立場からすれば、「誠信経営」は経営理念ではなく、スローガンであるという見解もある。その背景には、中国人経営者は「『誠信』という精神論では規則や懲罰では守れない」という見解がある。つまり中国では企業倫理の実践には立法以外に道なしという立場である。改革開放政策から 30 年―中国は着実に市場経済システムに移行しつつある。だが、経済主体としての企業の経営者は依然、「ルール・約束を守っていたら利益は出せない、会社経営はできない」(50) という認識レベルにある。すなわち、資本主義的市場経済の真の理解には程遠い感がある。換言すれば、企業倫理以前に国家全体の経済倫理が確立していないのである。市場が経済システムとして機能する前提―「自由・公正・透明性」というごく当たり前の論理が企業経営者に理解された時、『誠信経営』が企業倫理および企業の社会的責任論と融合して中国社会に定着する時であろう。

市場経済にとって欠かせない「信用」はシステム維持の前提である。最近では胡錦涛主席の「和諧社会」（Harmonical Social Society）の提唱と共に、社会道徳として「信頼関係」が説かれている。ならば、最近の中国の世界的話題―強制確証制度、商標登録に関する無断使用、中国大手鉄鋼会社の契約不履行など中国人の経済倫理に関わる問題にどのように答えるか、大国・中国の今後の課題であろう。

Ⅵ. むすびにかえて～アジア的秩序と管理思想

アジアもここ数十年で大きく変わった。故ハンティントンが言うように、「社会が急激に変化する時、確立していたはずのアイデンティティーは崩壊し、自己を新たに定義しなおし、新しい自己像を構築しなければならなくなる」(51)。

そして、冷戦終結後、それまでアジア諸国においても誰もが自己を規定する文化的アイデンティティーを模索している。アメリカ（西欧文明）のアイデンティティーに普遍的価値を信じていたアジア諸国は欧米的個人主義の横行、自己利益の追求、秩序の崩壊、犯罪の若年化、教育の荒廃、信頼感・連帯感の喪失、権威の軽視など「負の遺産」が顕在化して個人主義・民主主義・平等主義など欧米文化が生み出したデモクラシーは、必ずしも世界に普遍的価値ではないことを知り、ようやくアジア文化（儒教文化）の価値観―秩序・勤勉・家族主義・規律・質素倹約などに目を向け始めた。

(49) 日本および欧米の企業倫理については中村瑞穂、アジアの特に儒教文化と経済倫理に関する内容は代田郁保より多くを学んでいる。御自身の著書からのみでなく直接なる指導によって多くの示唆を戴いていることを加えておきたい。両教授の日頃のご指導に感謝申し上げたい。私自身、台湾実践大学の機関誌「今日生活」No.394（2009.12）に「企業倫理とは何か」について寄稿・記載している。

(50)「ルールを守ること」は利潤追求には馴染まないという中国経営者はほとんどであろう。すなわち、中国ビジネス界では「市場の原理」について真の理解がされていないのが現状である。

(51) ミュエル・ハンチントン『文明の衝突』集英社、2001 年、序文参照。

そもそも特定の文化に普遍性を求めることに無理があったのである。国際環境の変化（グローバリゼーション）が、むしろアジアと欧米との文化的差異を表面化させ、アジアにおける自己の文化的アイデンティティーを明確に意識させた。それ故に、世界の多文化を受け入れる必要に迫られているのである。

1990 年代、世界経済は市場経済主義一辺倒となる。ソ連、東独、チェコ、中国といった社会主義国が解体ないしは変容して、軒並み市場経済を国家の経済システムとして導入していった。かくして、市場経済にはどこか矛盾がありそうなことは誰もが感じているはずなのにこれを否定する者はほとんどいなくなり、たとえ矛盾があったとしても、つまりは経済恐慌のようなものが起ころうともいずれはアダム・スミスの〝見えざる手〟がなんとかしてくれるだろうという判断である。

市場経済に疑問を挟む経済学（国民経済学―市場経済批判）に陽が当たらなくなった。しかし、果してそうなのか。もはや市場経済の永遠の玉座を脅かす考え方や方法には可能性がないのであろうか。ここに東アジアの伝統文化に根ざす贈与システム―市場に代わる経済システムとしての贈与経済の本質理解が期待されるのである。そして、アジア型贈与経済システムに基づく管理思想および管理実践をどのように構築してゆくか、これが筆者の課題である(52)。

(52) 贈与社会はアジアだけでなく、イスラム世界やアフリカの多くの国では伝統文化として生き付いてきたといえる。イスラムの贈与関係については、櫻井秀子『イスラム金融―贈与と交換、その共存のシステムを解く』新評論、2008 年を参照。

第三章　東アジア企業の管理思想と管理実践

Ⅰ．中国人の管理哲学

同じ東アジアにおいて儒教文化、漢字文化、箸文化等々の共通の土俵を共有しながらも、日本・韓国・中国・台湾の企業の管理思想および管理実践には大きな差異がある。職場環境ならびに労働意識―仕事に対する志向は、共通点よりもむしろ相違点が多い。

日本企業が中国に本格的進出して以来 30 年以上が経過している。しかし、個々の中国企業の現場における現地人との「意思疎通」および「従業員管理」は依然、トラブルが多発しており解決すべき課題が山積している。中国の日系企業における紛争の原因は中国の職場環境、中国人の性格、労働意識などを知らぬままに日本国内で行われている「管理方法」をそのまま使用していることにあろう。中国では日本の管理方法をそのまま採用しても「全く」機能しない。日中両国の職場環境、労働意識があまりにも異なるからである。

本論は、東アジア企業の管理思想とその実践を考察することを目的としていることから、本章では、その実践的側面に焦点を当て、中国と日本の企業組織における組織と個人、ならびに管理者と従業員の関係を検討する。この検討を通じて、日本の管理思想および管理実践とは異なる中国の管理方法を整理し、その幾つかの要因を列挙する。そして中国の職場において一般的な中国人の自己優先主義の原点、すなわち中国人の行動原理を解くカギを「ウチ」と「ソト」という二つの観点から解明したい(1)。

(1) 中国人の「ウチとソト」という二つの自己存在様式―意識構造は人間間だけでなく、地域間にも根を張っている。中国では日本で普通に想像される以上に、国内他地域への対抗意識が強い。1990 年代のインターネットが普及しはじめたころに「河南省の人間は信用できない」、「中国には悪人が多い。とりわけ集中しているのが河南だ」、「諸悪の根源は河南人」など河南省出身者に対するネット上での〝袋叩き〟が持ち上がった。中央政府・共産党も対策のため、「まったく根拠がない」、「同胞に対するいわれなき蔑視はやめよう」などと呼びかけた。

一方、ネットで、長期にわたり〝バッシング〟の対象になっているのが上海人である。特に北京など中国北部地域での上海人に対する警戒心は強い。港湾都市・商業都市としての上海は 19 世紀半ばに列強諸国に対して開放港とされたことで誕生した。その後、20 世紀前半には「アジア最大の近代都市」としての地位を確立。国際的都市としての評価は東京よりもはるかに高かった。

だが、中国国内では評価・見方が違う。商業が発達し、「機を見るに敏」という上海人気質は他地域の人の「上海人には、いつも、してやられる」との意識を生むことになった。上海人に対する「敵視」は、「嫉妬」という側面が否定できない。中国北部の人間は、広東人に対しても似たような敵意を向け

II．東アジアの儒教文化と管理思想の関連

東アジアの文化圏とは、中国を中心として、その周辺の朝鮮・日本・ベトナムなどを含む地域に形成された文化圏を意味するが、一般的には漢字・儒教・律令制・仏教の四つの文化要因を共通指標としている(2)。

漢字は中国で創作された文字であるが、これら周辺諸民族に伝えられ意志伝達に用いられるとともに中国の思想・学問の普及を可能にした。儒教は春秋時代に成立し漢代に国教となって以来、歴代中国王朝の政治思想として機能するとともに周辺の朝鮮・日本にも伝えられ、それらの国々の政治思想あるいは社会倫理思想としての役割を果たした。律令制は皇帝支配の体制を完備された法体系で運用するという中国の政治体制だが、のちに朝鮮・日本・ベトナムなどにも採用され、東アジアに共通する政治体制となった。最後の仏教は、インドに生まれたものであるが、そのうちの大乗仏教が中国を中心として二次的に展開され、中国化した仏教が朝鮮・日本・ベトナム等に伝えられ東アジア仏教文化圏を形成し、建築・絵画・彫刻などの仏教美術を伝えていった。

この東アジア文化圏は中国を中心として形成され、展開された点に特色がある(3)。朝鮮･日本･ベトナムにおいてもそれぞれ独自の文化があり、それにもとづく歴史が展開されたが、それらはいずれも中国文明の形成と展開に深い関わりをもちながら行われており、このことを無視してはそれを理解することは困難である。また、東アジア文化圏について共通指標をなす漢字・儒教・仏教などの文化は、文化それ自体として独自にそれらの地域に広がったものではない。中国王朝の直接的もしくは間接的な支配、あるいは規制を媒介として初めて周辺諸民族に伝播されたものである。

例えば、漢字の伝播一つとってみても、周辺の民族が文字をもたなかったがために、漢字を知って意志伝達に便利だからとして広がったことでは決してない(4)。漢字は、アルファベットと異なり特殊な音によって特殊なことばを表現する表意文字であり、言語体系をまったく異にする周辺民族に広がっていくことはありえない。漢字を周辺に広げたのは文字の力ではなく、漢字あるいはそれで綴られた文章を用いざるをえない関係が、中国と周辺諸地域との間に生じていたからにほかならない。

これが冊封関係といわれるものである。冊封とは周辺諸国の首長・君主に中国皇帝が官爵を授けて王侯に封ずることである。もともとは、中国の天子がその一族・功臣を王・侯に封建することであったが、漢以後は国際関係にも拡大され冊封された周辺国家の首長・君主たちは中国皇帝と君臣関係を結んで中国王朝の従属国となった(5)。

中国文明の展開に伴って形成される東アジア世界は西嶋定生に従えば、次の 4 段階を推移していった。その第一は中国文明の展開が最初に激動期を迎えた春秋戦国時代であり、冊封体制の原点たる封建制と華夷思想が成立し、周辺地域が中国文明の影響を受けて未開から文明へと移行し国家形成を始める。その第二は、これにつづく秦・漢時代であり、中国の帝国が周辺地域を直接的に支配下に編入するか、冊封関係においた。ここに東アジア世界が初めて形成される。その後、魏晋・南北朝時代をへて隋・唐時代にいたって、冊封体制は一元化され中国の制度文物がこれを媒介として伝播していった。東アジアが政治的にも文化的にも一体になった時である。その第三は、唐滅亡以後で東アジア世界が大きく変容を遂げる。中国の王朝は冊封体制の宗主国ではなく、逆に周辺諸国の遼や金に歳貢をおくり下位に立たされる。しかし経済と文化の面では依然として東アジアの中心であった。しかも宋元時代をへて明清にいたると再び中国王朝の政治的影響が強化され冊封体制が復活する。その第四は 19 世紀以後における東アジア世界の解体である。ヨーロッパ資本主義の形成に伴う世界の一体化は、孤立した東アジア世界を打ち破る。ここに東アジア世界は消滅し、並存した諸文化圏は一つの世界に転化統合されたのであ

る場合がある。

北部の人間の南部出身者に対する感情は漢族にかぎったわけではなく、代表的な北方民族であるモンゴル族からも、「東北地方や北京の人間は、比較的律儀で信用できる人が多い。上海や広東の人間とビジネスをする場合には、よほど警戒しないとひどい目にあう」などの声の聞かれる場合がある。

(2) 西嶋定生「岩波講座世界歴史総説 4 」1996 年。

(3) 西嶋定生は「東アジア世界」を特徴付けるものは漢字･儒教･仏教・律令制の四者であるとし、これらの文化が伝播できたのも冊封体制がある程度の貢献をしていると見ている。

「東アジア世界」の範囲は漢字文化圏にほぼ合致し、含まれる国は現在の区分で言えば、中国・朝鮮・日本・ベトナムであり、「東アジア世界」の中心にかけられる「網」が冊封体制であるとしている。『西嶋定生東アジア史論集第三巻』を主点として記述する。

(4) 漢字の特徴についてはラテン文字に代表されるアルファベットが一つの音価を表記する音素文字であるのに対し、漢字は基本的に、一つの意味（形態素）と一つの音節を表す。１字が複数の字義をもっていたり、読みが変わって、複数の字音をもっていたりする場合もある。造字構造について、漢字は造字および運用の原理を表す六書（指事・象形・形声・会意・転注・仮借）にもとづき、象形文字・指事文字・会意文字・形声文字に分類される。漢字の 85％近くが形声文字と言われている。

(5) 冊封体制という概念は西嶋定生が「六－八世紀の東アジア」（1962 年）にて提唱した。単独の冊封を指したものではなく、冊封によって作られる中国を中心とした国際関係秩序のことである。このように当初は「東アジア世界」を説明するためのものであった冊封体制はその後、唐滅亡後にも拡大され、清代のように明らかに東アジア世界と冊封体制の範囲とが異なる時代にまで一定の言及をしている。

る。

⑴　中国儒教文化の中で発展した大乗仏教

中国儒教文化の中で独自に発展した大乗仏教は、東アジア儒教文化において、儒教にない呪術の部分が受けいれられた。思想としては儒教がすでにあったために、大乗仏教としては体系化されることはなく、中国独自なものに変容してゆく。インド式の輪廻転生から儒教の祖先崇拝の死生観に宗旨変えしたのである。つまり、仏教として名乗ってはいるものの、実は儒教的死生観にもとづいている、儒教にない宗教性を人間の内在超越の説明を補完するものであったという試論である(6)。

釈尊の説いた仏教は、「法（ダンマ）を知り、ダンマに従って生きるべし」という生活における道徳を論じるものだった。このダンマ主義の生活哲学は、20 世紀半ばにインドの法律家アンベードカルの「ブッダとそのダンマ」を読むかぎり(7)、現代仏教にも受け継がれている。

大乗仏教は、発祥の地インドには残っていない。 5 世紀の仏教迫害以来、あるいは 13 世紀初頭に密教が終焉して以来、インドにおいて大乗仏教の信者はいないという。「ブッダとそのダンマ」においても、大乗的な思想は紹介されていない。例外的に、「空」について、「総ての事象は一時的で儚いと確信することがダンマである」というダンマが後に「空観」を生み出すという説明が行われている。浄土や本覚についての記述はないのである。

現在の大乗仏教は、中国や日本など東アジア儒教文化に地域的に限定して、漢訳された仏典を経典として独自に発展したものである。形式的にはインド由来とするが、内実は「漢訳以後の仏典にもとづいた東アジア儒教圏の独自宗教」として受け止めるべきだというのが得丸久文の結論である。得丸久文によれば、その特徴は、次の三点にまとめられる(8)。

①呪術性が非常に強い。
②宗教概念があいまいである。（内容理解不十分なままに輸入された概念であり、それを究明する切実さが欠如していたため。）
③儒教的死生観を取り込んでいる。

⑵　中国で受容されなかった原始仏教

釈尊の説いた原始仏教は中国で受容されなかった。その理由はダンマ主義の道徳・哲学が、孔子の説いた儒教の教えと重複しているところが多かったからではないか。また、道徳教義としては孔子の教えのほうが馴染みがあってわかりやすく、体系化されていたので、中国人は原始仏教に見向きもしなかったのではないだろうかと判断する。

たとえば孔子についての表現や孔子本人言葉の中で、「子、怪力乱神を語らず（怪異、怪力、無秩序、神を孔子は議論しなかった）」、「いまだ生を知らず、いずくんぞ死を知らん（生の意味さえつかめていないのだ。ましてや死など）」というのは原始仏教の教えに近くないか。孔子の死後、弟子たちが集まって「論語」をまとめたように釈尊の死後、弟子たちが結集して釈尊の言葉をまとめたところも、仏教と儒教は似ている。次のポイントは中国化した仏教の形成と展開の要因を整理した。

①仏典漢訳の難しさ

インドの仏典を漢訳するというが、宗教理論や概念という形のない、抽象的な内容をさす異言語は、そうやすやすと理解し、翻訳できるものではない。ましてや、翻訳した概念を、その概念がもともと存在していない言語空間に住む人間に理解してもらおうというのは、きわめて困難である。

インドと中国両方の思想や宗教などの精神活動に関わる概念を体得し、理解したり、比較できる人間の数は当時少なかった。そもそも、両方の文化によほど精通していなければ、出来上がった翻訳が正しいかどうかを判断することすらできない。

仮に、うまく翻訳できたとしても、読む者がその概念を理解できる保証はどこにもない。五官で感じることのできる食べ物や樹木のような具体的な事物であれば、インドから中国に持ち込むことによって体験させることもできるが、「悟り」や「空」といった抽象的な宗教概念の場合、それを指し示して見せることも、触れさせたり、味わわせてみることもできないからである。

さらに仏教が持ち込まれたときの中国にはすでに儒教や老荘の思想が存在していたために、抽象概念を受容する行為そのものは容易であったが、それが既存の抽象概念に訳出された場合、理解や翻訳が正しいかどうか、確かめる術もなかったのである。

---

(6) 宋代には、司馬光の『資治通鑑』の影響を受けて、志磐の『仏祖統紀』に代表される、通史として叙述された仏教史書が編纂され、その傾向は元代から明初にまで及んだ。
　中国地域の仏教は、北宋以降、禅宗と浄土教を中心に盛んであったが、元・清の時代には、王朝がチベット仏教に心酔したこともあり、密教も広まった。また一方で、『輔教編』を著わして儒･仏の一致を説いた北宋の仏日契嵩や、『三教平心論』を著わした劉謐らに、儒教と仏教、あるいは道教も含めた三教が融合すると主張する傾向も見られ、インド起源の仏教が次第に本来のインド的な特色を失い、中国的な宗教へと変貌を遂げて行く時期でもある。

(7)『ブッダとそのダンマ』（The Buddha and His Dhamma）（光文社新書）とはインド新仏教運動の指導者ビームラーオ・アンベードカルの著書。彼の仏教理解を交えつつ釈迦の生涯を描く。原書は英語で書かれ 1957 年にボンベイで刊行された。

(8) 得丸久文、「大乗仏教論―中国儒教文化の中で独自に発展した大乗仏教～東アジアの独自宗教」国際戦略コラム情報、2006 年。

「初期の翻訳経典には儒教や老荘などの思想用語が多く援用され、外来の宗教・思想である仏教を中国人が理解し受容するために役立ったが、逆に仏教をきわめて中国的に理解してしまうという欠点をもっていた」[9]というのも、もっともなことである。

②土着思想のパラダイムによる取捨選択

中国思想文化事典によれば、インドで生まれた仏教の思想は、中国土着思想の思考枠組によって、意識的・無意識的に取捨選択されて受容された。

「中国固有の伝統思想にもとづいて仏教を理解することを『格義仏教』といい、これが四世紀後半に活躍した釈道安によって批判されてのち、仏教は仏教そのものとして理解されていくようになる。ただ、格義的解釈の前提として、格義的翻訳とでもいいうる翻訳段階での中国化があった」。

その結果は中国的に潤色された漢訳仏典は、漢字文化圏のなかで中国固有の経典と同様に絶対的な価値をもつものとして組みこまれていき、原典は顧みられることがなかった[10]。

逆に類似する思想がなかった場合「宗教的悟り、絶対者による救済、輪廻思想」など、ないからこそ学び受容した場合もあるし、類似した思惟がなかったため理解されずに反発され、あるいは関心さえ示されずに受容されなかった場合もある。

③本家インド仏教を振り向かない伝統

大乗仏教は、仏教発祥の地とは異なる言語空間、異なる文明領域で異なる死生観や民族観の支配する土地で発達した。世界に広がるキリスト教教団のように、中心にバチカンが位置して、世界各地で繰り広げられている宗教活動や教義内容をチェックするシステムはなく、幸か不幸かインドで仏教が消滅してしまったために、本家の教義や実践のことを気にすることなく自由に解釈し実践することができた。

外来思想であることから、一層呪術めかして見せ翻訳の難しいところやは、意味をまったく問わないで音だけを味わう「呪文」にしておくという寛容さも持ち合わせていた。

たとえば般若心経の最後の部分、「ギャーテイ、ギャーテイ」以下は、呪文扱いされている[11]。訳出が難しかったのかもしれないが、呪文のほうがありがたいと思われたのかもしれない。儒教という大理論体系があったために、東アジアの人々はそもそも仏教に理論や意味を期待しなかったということもある[12]。「まるでお経だ」という表現は、「おまじないみたいで、さっぱりわからない」という意味で通用するが、それが許されるのである。

一方で、般若経典において重要な意味をもつ「Sunnyata（sunya）」を理解するにあたって、インド仏教においてそもそもSunnyataがどう理解されているかということはあまり議論されることはなかった[13]。すでにインドにおいて仏教が終焉していたこともあっただろうが、漢字文化圏の人々は、原語であるSunnyataよりも、漢訳語の「空」とは何かに認識があった。漢訳された概念で

---

[9] 溝口雄三・丸山松幸・池田知久編「中国思想文化事典」東京大学出版会、2001年。中国思想史のうえで最も基本的な六十六の概念について、その歴史的生成と意味内容の変遷を解説するものである。その範囲は狭義の思想史に限らず、思想文化のすべての領域にわたり、体系的な〝知〟の枠組を構成している。宇宙・人倫、政治・社会、宗教・民俗、学問、芸術、科学。

[10] インド仏教が伝来する以前、中国固有の思想にすでに類似した思想があった場合（利他行と経世済民、兼愛など）は、類似しているがゆえに共感し受容されやすかったと推定することも可能であるし、類似しているがゆえに受容する必要がなかったと結論づけることもできる。

[11]「観自在菩薩行深般若波羅蜜多時、照見五蘊皆空、度一切苦厄。舎利子。色不異空、空不異色、色即是空、空即是色。……（中略）故知、般若波羅蜜多、是大神呪、是大明呪、是無上呪、是無等等呪、能除一切苦、真実不虚。故説、般若波羅蜜多呪。即説呪曰、羯諦羯諦波羅羯諦波羅僧羯諦菩提薩婆訶。」最後の「ギャーテイ　ギャーテイ（羯諦羯諦）……」は呪文であって、「（自）度・（他）度・普度・彼岸度・覚・成就」とも、「行き、行きて、彼岸に到り、皆共に彼岸に到り、菩提の道たちどころに開く」（佐藤泰舜訳）とも意訳されている。

[12]「論語」孔子本人言葉の中で、「子、怪力乱神を語らず（怪異、怪力、無秩序、神を孔子は議論しなかった）」、「いまだ生を知らず、いずくんぞ死を知らん（生の意味さえつかめていないのだ。ましてや死など）」というのは原始仏教の教えに近くないという思想であろう。吾妻重二「宋代思想の研究—儒教・道教・仏教をめぐる考察」（関西大学東西学術研究所研究叢刊）、関西大学出版部　2009年。中国の宋代思想を中心に、儒教や道教、仏教にかかわる諸研究を収めた論文集と中国思想全般についてを参照。

[13] 得丸久文によれば「Sunnyata (sunya)」を理解する～「一時性の側面は普通人にはいささか理解し難いところがある。総ての生きものはいつか死ぬだろうということは容易に理解できる。だが、人は生きていながらいかに変化しつづけ生成してゆくかを理解するのは容易くない。『これはいかにして可能か？総てが一時的であるが故に可能なのだ』とブッダはいう。これが後に〝空観〟と呼ばれる理論を生み出したのである。仏教の〝空〟はニヒリズムを意味してはいない。それは現象界の一瞬毎に起る永久の変化を意味しているにすぎない。

総てのものが存在しうるのはこの〝空〟故であることを解するものは極めて少ない。それなくして世界には何ものも存在しえないのである。一切のものの可能性が依拠するのは正にこのあらゆるものの姿である一時性なのだ。

「空」は広がりも長さもないが内容のある点のようなものである。

「空」は、時間概念であり、「広がりも長さもないが内容のある点のようなもの」としてアンベードカルは説明する。数学的に評論すると「空とはΔt（時間の最小変化量）」ということができる。

ある「空」とは何かについて議論すると、「空」という漢字が合わせもつ「空しい」とか「空っぽ、空虚」という意味に、本来それらの意味とは無関係であるかもしれない仏教概念 Sunnyata 理解が影響を受けることになりかねない。

大乗仏教の「Sunnyata」という概念が、たまたま「空」という文字で翻訳されたからといって、必ずしも「むなしい」とか「空っぽ」という意味と結びつくわけではないはずである。しかしながら、我々はどうしても、漢字の「空」の併せもつ意味に引きづられてしまう。一般的な般若心経の解説書は、そのような説明が普通のである。

これは「空」を理解する上で混乱を招くことになった。「色即是空」の「空」を理解するためには、可能であったならば、なぜ Sunnyata は「空」として訳出されたのか、翻訳者はどういう意味として訳したのかも、問題にしたいところである。

そして、国際交流が可能となった現代、オリジナルのインドで、「Sunnyata」がどんな意味をもつのか、どんな文脈で使われているのかということに、もっと関心を示してもよいと思う。

④議論を不明快なまま放置

議論が収束しないのに、混乱したままで放置されていたことも問題ではなかったか。

中村元は、1994 年に書かれた「空の論理」(14) という本の中で、「『空』は大乗仏教の根本概念であるということは、だれでも知っている。では、「空」とは何か、ということになると、なかなか答えが簡単には出て来ない。「空」を説いた文献に関する研究は、毎年無数に多く刊行されている。しかし「空とは何か？」という端的な問題にたいしては、かならずしも答えが与えられていない。学者はとかく避けて通っているという傾きがある。」という。

そういいながら、中村元は、大乗仏教における「空」の概念は、「実体がない」という意味だと断定して、般若心経の説く最上のさとりとは、「『一切空』を体得することにほかならない。智慧の完成というのは、あらゆる現象が実体性をもたないという道理をさとることにある」と書いている。あるところでは「答えがない」と書き、別のところで「実体がない」と言い切るのはいかがなものか。

(14) 中村元著「空の論理―大乗仏教Ⅲ」春秋社、1994 年、大乗仏教の中心テーマ「空」とは何か。原始仏教、般若経の空より説きおこし、『中論』を中心にその論理を扱う。「空」を言葉を離れた直感の世界の本質とし、ものが自立的にでなく他のものに依存してのみ存在すること(縁起)であると説明、「無」ではないことを強調する。

⑤儒教的死生観への変容

大乗仏教は、東アジア儒教文化において、釈尊の説いた生活や道徳に関する法の教えとは異なって、より呪術的な行動、あるいは禅の精神集中法として、独自の発展をとげた。また、死生観を異にする中国人に受け入れてもらうために、仏教は自ら中国に固有の儒教的死生観・祖先信仰を取り込んだ。その結果、インド仏教には存在しない位牌や墓地や年次法要が始まった(15)。

インドは輪廻転生の死生観で、中国とインドでは、気候風土が異なる。インドは「暑さの上に、雨が少ない。村から 1 キロ、時には 10 キロも離れた井戸へ水を汲みに行く。それを何回も往復し、午前中はそのことで時間がつぶれる」。「釈尊の時代の前六世紀ごろのインドでは、子供はたいてい乳幼小児期に急性罹患で倒れ、母親も産褥熱でよく死亡し、25 歳を超えた成人は少なく、40 歳ともなれば灼熱の地における体力の消耗で老化し、諸々の感染、脱水などで死亡したであろうと言う。すなわち老いと病と死とは同時に出現したであろう」。「仏教のみならず他のほとんどすべてのインド諸宗教が、人生そのものが苦であると言うのは、インドの現実の上に立っての考え方であろう。生・老・病・死この四苦は、インドにおいて現実であった。」

「せっかくこの世に生まれてきたのに、苦のままに寿命も短く死んでゆくというのはいやなことだ、つらいことだと考えるのがふつうであろう。(略)　儚い人生ながら、なにか希望を与えてほしいと願うのが自然である。短い人生を生きる者のための安心できる死生観を宗教者に説いてもらい、死の不安や恐怖を取り除いてほしいという要求」に「応えたものが、インド諸宗教を貫く輪廻転生という死生観であった。」(16)

⑥招魂再生の祖霊信仰

「中国人には、仏教が伝来するまで輪廻転生という考えかたはなかった。輪廻転生とは全く異なる死生観をもっていたからである。」

「中国人はインド人と異なり、この世を苦と考えず、楽しいところと見る。五感（五官）の楽しみ～美しい物を目で見て楽しみ、心地よい音を聴いて楽しみ、気持のよい物に触れて楽しみ、おいしい物を食べて楽しみ、芳しい物の香りを楽しみ、それらを大切にする。」現実的で即物的な中国人の死生観は儒者が説明した。

「人間は精神と肉体とから成り立っているとし、精神を主宰するものを「魂」、肉体を支配するものを「魄」とした。この魂・魄は、人間が生きているときは共存して蔵まっているが、死ぬと分裂」して「魂は天へ浮遊し、魄

(15) 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年。

(16) 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、pp.22-23、1994 年。

は地下へ行く」。天地に分裂した肉体と精神を再び結びつける儀式を行うと、死者は「この世」に再び現れて、なつかしい遺族と対面することができるのである。「儒教の発生はシャマニズムにある。死者の魂降しである。しかも魂（精神）降しだけではなくて、魄（肉体）も呼びもどす。そして神主に依りつかせ「この世」に死者を再生させる。招魂（復魂）再生である。」

⑶　儒教の大理論体系

シャマニズムは世界各地にあるが、儒教は後に天才孔子の手を経て家族道徳につながり、さらに中国に皇帝制が確立した前漢王朝時代に政治理論を作るまでに大成して、以後、内部発展を続けながら、中国を支える大文化として存続した。このようにシャマニズムを基盤にして歴史を動かす大理論体系を作ったのは、世界においておそらく儒教だけであろう[17]。

死者の魂・魄をその命日の日に招き寄せるとき、依りつくべき場所が必要である。そのために儒教は神主を作った。こうして依りついた魂・魄は、その儀式が終わると、神主から離れて元の場所に帰る。魂は天上へ、魄は地下へと。天は広く、魂はそのまま浮遊しているが、魄は管理場所である墓へ帰る。残った神主は宗廟へ、あるいは祠堂や住居内の祠壇へ移し、安置する。これが儒教の祖先祭祀の大筋である[18]。

儒教が東北アジアにおいておそらく普遍化していた１～２世紀ごろ、仏教が中国に伝来した。この仏教を生んだ南アジアのインドと、儒教を生んだ東北アジアの中国とは、イデオロギー的に共通するものはない。当然、仏教と儒教との両者は衝突した。

①仏教が儒教的死生観を取り込む

仏教側としては、儒教と抗争するよりも、すでに普遍化している儒教の本質的なものを取り入れることによって、儒教信奉者の自分たちに対する抵抗感をなくしてゆこうという考えかたをとった。

すなわち、祖先祭祀の導入 ── その具体化とは、一、神主を建て、招魂するシャマニズムを認めること（すなわち神主をまねて位牌を作った）、二、墓を作り、形魄を拝むことをなんらかの形で認めること（仏教においては、遺骨を拝むことなどはありえない。釈迦の遺骨だけは特別に神聖視しているが、それは偉大なシャカの想い出、敬慕を表しているだけである）、三、儒教式喪礼を取り入れた葬儀を行うこと、などである[19]。

但し、インド仏教にはない考え方を、『盂蘭盆経』という偽経、インドに原典がなくて、中国において作り出された仏典で、祖先祭祀の理由を説明した。

「釈尊の弟子の目蓮は、神通力をもっていたのでいろいろな世界を見ることができた。或るとき、自分の母親が、輪廻転生をしているうちに、あろうことか餓鬼の世界で苦しんでいるのを見た。その母親を救い出す方法を釈尊に問うたところ、僧侶によって盛大に経典を読誦することを教えられたので、そのとおり行なうと母は救われたという。これは目蓮の孝心に基づくものだとし、ここから先祖を供養する『お盆』という行事が行なわれるようになった。」[20] という話になっている。

しかし、これでは日本に毎年お盆の行事を行なうことの説明にはならない。これは後からつけた苦し紛れの説明だからで、実際は、儒教の祖先祭祀をやっているにすぎないからである。

先祖供養・墓という儒教風を取り入れ、その様式化を徹底した日本仏教は、葬儀もまた儒式を取り入れていることは言うまでもない。葬儀のときの祭壇を見るがいい。柩を置き、白木の位牌を建て、死者の写真を添える。それは事実上は死者のための設営である。仏教者として拝すべき最も大切な本尊は、最奥部に、あたかも飾りもののように置かれているだけである。

大半の参列者は本尊を拝まず、死者の柩を、位牌を、特に写真を拝んでいる。それは、亡き人を想うことであり、ことばを換えれば儒教流の招魂再生をしているのである[21]。

②インドと中国が併存する日本の仏壇

儒教的な祖霊崇拝や死生観が取り入れられたからといって、もちろん全面的に中国化しているわけではない。

日本の仏壇は、最上段の本尊に対して花を捧げて祈り、中段の位牌に対しては、灯明をもって祖先を幽暗のところからこの世に導き、線香をあげて位牌に依りつかせ、回向をする。すなわち、「本尊と花と」（インド仏教）、「位

---

[17] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、p.44、1994 年。管理者が優秀で人格が清廉潔白である場合、組織も円滑に動き、問題がなくなるという特殊能力は中国では「徳」と呼ばれる。この概念に当てはまる英語はない。

「徳」―この語源は中国の夏王朝の初代皇帝であるといわれる。禹という人物である。彼は治水事業に当った父の跡を継ぎ、これをよく治め、これを機に皇帝に推挙された。彼の政治は禹が清廉潔白な人物であったために災害も少なく、滞りなく政が進んだのであった、という。それに対して、夏の最後の皇帝、桀と殷の最後の皇帝紂は人徳がなく、暴虐の限りを尽くし災害・飢饉が頻発し、やがて国家体制の終焉を招いたということで夏桀殷紂と呼ばれ、最低最悪の指導者としての汚名を着せられるに至っている。孔子の時代、彼ら暴虐非道な指導者が災難を招き、清廉潔白な指導者が安定をもたらすという思想が説かれ、これが「徳」と呼ばれるに至った。

[18] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年、pp.46-47。

[19] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年、p.50。

[20] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年、p.51。

[21] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年、p.55。

図表 3－1　宗教的世界観の比較

《世界に対する態度》

最高の善を追求する方法		
世界の評価	能動的：禁欲主義 (vira activa)	受動的：神秘主義 (vira contemplativa)
世界の否定	世界の征服	世界から逃避
世界の肯定	世界への順応	世界の理論的理解

《合理化の可能性》

合理化の次元	合理化の程度		
	高（西欧）	低（東洋）	
倫理的	世界の征服 （例キリスト教）	世界から逃避 （例ヒンド一教）	救済宗教
認識的	世界の理論的理解 （例ギリシア哲学）	世界への順応 （例儒教）	宗教論的・ 形而上的世界観

出所：ミン・チエン『東アジアの経営システム比較』新評論、p.37

牌と灯明・線香と」（中国儒教）、という組み合わせである。日本仏教は、こういう形で、輪廻転生のインド仏教と招魂再生の儒教とを、仏壇においてみごとに併存させているのである。日本人は仏壇に向かって、毎朝、仏に祈り、そして祖先と出会っている。毎朝―ここには、大きな意味がある。それは、家族の連帯を知らしめる行動だからである[22]。

矛盾しながら共存するのが東アジア的宗教の特徴であり、本質をなす。なぜ 3 つの異なる宗教思想が共存できるのか。死生観、自然認識、民間信仰などを題材に、衝突・妥協・調和を繰り返すアジア的宗教のダイナミックな思想構造を構成してゆく。

III. 日本と中米間の職場環境の比較と管理実践

中国人の行動原理を説明する上で、キーワードとなるのが「ウチ」と「ソト」であろう。この二つの概念によって欧米的一神教なる社会における個人主義とは異なる多神教の社会における「中国人の自己優先主義」の映像が浮き彫りにされよう。本章では中国の職場＝経営組織の一般的特徴を日本の経営組織（職場）との比較で整理する。その上で、次章で中国人の行動原理を解くカギとなる「ウチ」と「ソト」に言及したい。

(1)　日中米の企業組織

日中両国の「職場環境」「労働意識」が余りにも差異が大きい。そしてアメリカと比較して、その幾つかの要因を列挙してみよう。

[22] 加地伸行「沈黙の宗教―儒教」筑摩書房、1994 年、p.81。

i）中国の経営組織

①「組織重視」（日本）と「個人尊重」（中国）

日本の会社は「組織重視」で、会社への帰属意識が強い。また、人間関係は「上下関係」を中心に構築している。中国では、「個人」尊重の意識が強く、人間関係も「平等関係」が原則である。会社への「帰属意識」も薄く、上司を上司とも思わない言動がしばしばみられる。個人の意見・主張が強く出る分「仲間意識」も育たず、バラバラ感がある。

②管理者と従業員の関係

中国の「管理者」と「一般従業員」との関係は、非情なほどにドライである。管理者は仕事の全てを管理し、従業員は指示されたことだけを行うのが一般的な会社組織の考え方である。問題が発生しても従業員は責任は全く感じず、「管理者の指示に従っただけ」と割り切り、「責任」は全て管理者に負わせる。管理責任が中国の組織の中核である[23]。

そこには中国人従業員の一つの明確な哲学がある。すなわち、仕事において「自主的判断」をして問題が発生すれば責任を負わされるのは「自分」となり減給処分、最悪の場合、解雇処分となる。中国企業風土ではそれ故に、従業員は仕事において「自主的判断」は「余計なこと」であり、「受動的行為」にのみ終始する。

③従業員の「身勝手な行動」

従業員は管理者の指示に従う反面、管理が及ばない部分―管理が甘い部分では「身勝手な行動」がみられ職場が混乱することもある。管理者は実は「仕事を管理する」前に「人間管理」に多くの時間と労力を費やす[24]。従業

[23] 許倬雲「我者與他者：中國歷史上的内外分際」、香港中文大學出版社、2009 年。六つのシステム①中国と他国・他民族の相互作用、②中国本土と邊陲族群の相互作用、③中央政權と地域社会の相互作用、④社会上位層與下位層の相互作用、⑤市場經濟ネットワークのシステム、⑥文化・學術の側面―主流「正統」と挑戰者「異端」の相互作用～から「我者と他者」（日本語の訳で『内環境と外環境』）の形成と崩裂を分析する～この六つシステムの内部にある要素が持続的に變化し続け、お互いの相互作用で影響し合うため、新しい相互関係を生み出し、原始のシステムを変えていくことを説明する理論である。許の視点から拠れば、「我者と他者」（内環境と外環境）の關係は継続的に變化することである。中国の歷史においては常態的で、ダイナミックなことであろう。いかに政權が換わり、經濟の發展、或いは国家の主流思想は誰かが占有しても、「中国」の本質が継続な變化システムであることは不変である。そして、継続的に發展し続ける秩序でも言える。しかし、現代においては「我者と他者」（内環境と外環境）の境界線（関係）は硬直化してしまって、相互作用がなくなり、社会システムを動かす力は作用できなくなりつつある。

[24] 中国では、欧米および日本にける経営学という言葉は存在しない。近い言葉は「管理科学」あるいは「管理工学」である。

員の「労働評価」「給料査定」は毎月行い加給減給を決める。中国人従業員への「安易な信頼感」は危険であり、仕事に取り組む態度や結果（成績・成果）をみながら、個々の従業員に対して信頼感を高めていくしかない。

④人事は「能力」ではなく「個人関係」

中国の会社における人事行為は、「個人の能力」ではなく、「個人関係」が重視･優先される傾向が強い。中国人の最も重要である「ウチ」、この環境を構成する人間関係が優先される。大勢の従業員は「その他大勢」となり、数年後には「転職」することになる(25)。

ii）日本の経営組織

中国とは異なり、日本の会社は「終身雇用という慣行」が弱められたとはいえ長期雇用という環境が前提である。また、会社に入れば、「家族意識」「仲間意識」が強くなる。管理者と従業員の関係も中国のような指令—行動というマシン型で「非情さ」は少ない。従業員も指示されることだけを行うのではなく、「自主性」「積極性」などを発揮する。

管理者側もそれを期待して様々な自主的なモティベーションを設定している。何から何まで、0 から 100 まで管理する中国の職場とは違い、従業員がある程度「自己管理」できる分、「基礎･土台」がシッカリしている。中国のようなバラバラ感がなく、面倒煩雑な人間管理に悩まなくて済む。こういう環境に慣れ親しんだ日本人が中国で従業員管理に苦労するのは当然といえば当然であろう。

日本企業が中国に進出して既に「30 年以上」が経過しており、この間に蓄積された「ノウハウ」がもっと豊富にあっていいものであるが、この問題解決はなされず、中国企業での日本人は相変わらず同じような問題を抱え悩んでいる。

iii）アメリカの経営組織

アメリカの企業社会では、組織は法治主義のもとで運営される。あらゆる取り決めは規則に基づく行動基準の明確化を前提としている。それ故に、制度・契約・職務記述書の明文化が重要であり、そのもとでの組織の権限と責任の体系が確立する。トップダウンとその結果としてのフィードバックが組織形態の柱となる。雇用関係も市場的で職務との契約関係が基底にある。組織内では、明確な職務規定のもとで現実的な知識、スキルと個性が重視される。評価も成果主義（業績主義）であり、結果主義である。

アメリカ企業社会では､従業員にとってまさに職場(働き—等価の報酬を得る場）であり、それ以上でも、それ以下でもない。従業員にとって会社は特定の職務との契約関係であり、職務の構造は個人単位である。これは欧米型個人主義（キリスト教—神教）のもとで構成された職務構造といえる。

⑵　日本と中国のビジネス文化の違い～ビジネスマンの思考様式の差異

i）日中間の大きな壁—カントリーリスク

日本人の「中国無理解」も実に残念な状況だが、中国人の「頑固」さも大きな問題である。しかも、中国人自身はそれを改善しようという気は全くなく、逆に「中国人として当然だ」という肯定意識しかないようだ。こういう意識は、外国人にとって「大きな壁」であり、数年数十年で崩せるものではない。ここに本当の中国の「カントリーリスク」がある、と考える。

同じスーツを着てネクタイを締めると、外見だけではほとんど区別がつかない日本と中国（台湾）のビジネスマンであるが､そのビジネス様式と風土は大きく異なる。次の対比表は中国にある米国系 IT 企業の経営者（アメリカ人）がまとめた「中国ビジネスマンと日本ビジネスマンのカルチャーギャップ」である。彼らから見て日本人と中国人とは外見はそっくりでも明確に区別して対応しないとビジネスはうまくいかないと考える。

下表の比較は単純であるが極めて興味深い対比であろう。この一般的な相違は両国の歴史的背景によって説明される。すなわち、中国は 3 千年もの長い歴史の間、同じ大陸の土地に 56 の民族が隣り合って同居してきた環

後者の方が一般的である。組織をうまく動かすための技術は中国では馴染まない。しかし、最近、その中国において市場経済化あるいは私企業の台頭によって「管理工学」（日本的な経営学）の重要性が叫ばれている。代田郁保「中国の管理思想（(Management philosophy of China）～中国の管理思想と管理科学（管理工学)」(経営組織論特殊研究・講義プリント)。ここでは中国訪問の現場から得た情報をもとに、その中国の管理科学の動向を紹介している。

(25)「個人」という言葉である。我々は、たとえば親に対する息子であり、家庭では夫であり、職場では上司や部下や同僚を持つ、というように他者との関係の中で生きている。しかし「すべての国民は個人として尊重される」と言った場合の「個人」は、まるで虚空に浮かぶ原子のように、他者との関係をすべて断ち切られた孤立した存在である。

西部邁はこれを「原子的個人主義」と呼び、それに対して日本においては「間柄」を重んじ、関係者とのつながり方を意識した上で、自分の独自性を主張する「相互的個人主義」があるとする。

日本語には「間」を意識した言葉が多い。「人間」とか「世の中」、「世間」という言葉自体に、すでに「間」という意識が入っている。相互的個人主義では、個人と個人との間柄がネットワークとなって社会を構成し、個人の本領もその間柄の中で発揮されると見る。家庭では「良き夫、良き父」と愛され、友人からは「信頼できる男だ」と言われ、また職場では「頼れる奴」と評価される —「より良き生」とは、このように他者との間柄において発揮される。

境にあった。他方で、日本は島国であり、ただでさえ他民族との接触も交流も少ない環境に置かれてきた。さらに、中国人は同じ大陸の国内で異なる民族を支配したり、逆に支配されたりという歴史経験を何度も積み重ねてきており、異民族・異文化との交流、交渉、融和に相当慣れた国民性を持っていると言うことができるであろう。

ところが、日本人は逆に異民族と接触した歴史経験があまりなく、外国語はできても一般に外国人・外国文化との接触・交流を避ける傾向が強く、異文化会話・交渉能力に非常に乏しい民族性ではないかと思われる。

中国は総体的にまだ発展途上にあり貧富の格差の激しい、激烈な競争社会である。そこに暮らす人々は生き残るためには必死で「自分の意思を明確に表示しない」と相手に伝わらない、曖昧な表現を使っていると逆に自分が誤解されたり意思が伝わらず、自分が不利な立場に陥りかねないという危険感がある。中国社会は言わば「沈黙は危険」という社会なのである。

ところが、日本人社会は総体的に成熟した経済的にも豊かな同種同類の共同体社会になっている。共同体集団の中にあって自分だけが目立つことは危険で、明確に意思表示することすら決して好ましいこととはみなされない。日本社会は、言わば「沈黙は金」という社会なのである。ここに日中ビジネス文化の相違の根底に横たわる背景がある。面白い話といえば、たとえば、日本人の書いたビジネス上「システム仕様書」は、中国人だけでなく欧米人からも曖昧抽象的でわかりにくいとよく言われる。しかし中国人と欧米人の間での互いに交わした仕様書は非常に通じやすいと言われる。日本人の眼から見れば「中国は日本と違う特殊な国」と見えるかもしれないが、中国と日本のカルチャーギャップの問題は、ひょっとしたら日本が世界的にも特殊な民族という事の裏返しなのかもしれない。

Ⅳ．中国人の「ウチ」と「ソト」―職場環境における行動原理～中国の職場での「保守性」と「排他性」について

⑴　中国の職場からみえてくるもの

上海に進出した日本の某スーパーの管理者は中国人従業員から次のような苦言を受けたことがある、という。「日本企業には先進的な管理思想に基づく管理方法があると思っていたが期待していたほどではない。中国の国有企業より国有企業的だ！」、この言葉は何を意味するか。

中国の従業員は日本企業の個人の能力を大切にする先進的な管理法･生産法などに興味を持っているようだが、その管理方法は逆で、組織管理が中心である。中国人は「自分自身」が管理されることを最も嫌う。日本の会社管理法を学びたいならこれまでの考えを捨て新たな管理法をもっと積極的に受け入れたらいいのではないか。

中国人の「頑固さ」、それを中国人として至極当然として肯定している考え方は、外国人には「大きな壁」であり、本当の「カントリーリスク」であろう。中国人は「頑固」だといわれるが、現在行われている改革開放政策において中国の門戸を開放し、外国企業を積極的に誘致したり、外国製品を購入する態度をみると「中国人は開放的だ」とみえる。漠然とみていれば、中国人の〝保守性〟などはみえてはこない。

⑵　「ウチ」と「ソト」

中国人の会社組織の考え方を今後、どう考えたらいいのか。判断基準はあるのであろうか。濱口恵俊は、集団志向を特色とする日本人の現実の行動には、一つの側面がある。それは、自分の所属する集団の「ウチ」と「ソト」を区別し、仲間では同一視や感情移入を行なうが、ヨソ者やアカの他人に対しては、競争心や敵意など否定的な感情を抱く傾向であると説明した。つまり、仲間内の融合・団結と、外部に対する拒否・反感という心理過程である。その解くカギは、中国人の「ウチ」と「ソト」という二つの自己存在様式―意識構造である。

中国人が最も重要に考えているのは「ウチ」である。

図表 3－2　〈中国と日本のビジネスマンの行動原理〉

中国ビジネスマンの行動原理	日本ビジネスマンの行動原理
①話すのが早い、大声、アグレッシブ	①ゆっくり話す、小声、コンサバティブ
②個人＞組織、攻撃的、遠慮が無い	②組織＞個人、保守的、遠慮が多い
③競争意識が高く、戦略的な考えを好む	③仲間意識が強く地道な改善活動を好む
④効率意識が高く、自己主張が強い	④質意識が高く、本音と建前が別
⑤組織力（集団力）より個人力を優先	⑤個人力より組織力（集団力）を優先
⑥豊かさ＝お金（経済的価値）	⑥豊かさ＝ライフスタイル(精神的価値)
⑦明日とは？→今日とは別の日	⑦明日とは？→今日の延長

代田郁保「アメリカ人がみたビジネス文化の日中比較」（講演資料より）

「ウチ」とは、家族・親戚・親友などによって構成される環境である。「自分の環境」とは「ウチ」といえるが、自分の生活を維持する経済環境やこれまで親しんできた習慣や慣習など自分を取り囲む生活環境でもある。儒教文化特有の徳あるものを尊敬して気を許す。いい意味での上下関係はゆるやかな上下関係として中国的秩序となる。また、この「ウチ」を自分の生活圏として非常に大切にする。

この「ウチ」における「緩やかな上下関係＝タテの関係」とは逆に、「ソト」はヨコの関係であり、自己存在様式の外にある意識構造である(26)。形式上の何もかも対等意識である。政治の世界、ビジネスの世界は「ソト」の環境である。それ故、政治に敏感で立ち入らない。無関心を装う。また、ビジネス世界も「ソト」であり、中国人における従来の接客―ホテル・店頭での「接客態度の悪さ」の原因はこの「ソト」から由来している。ビジネスにおいても「ソト」における人間関係は「平等＝ヨコの関係」が原則である。中国では、改革開放後もしばらくは客も対等な関係と考えてきた。ゆえに、丁寧な接客、親切な態度というものは両者間に「上下関係」を形成してしまうと過度・過剰に考える傾向があった。悪しき平等主義が原則の中国における人間関係に反する行為・現象として否定・拒否されてしまう。これが接客態度の悪さとなって現れていたのである。要約すれば、「ソト」における中国人の行動は、「政治状況」を考慮しながら職場などで「自分の環境」を維持する。それ故、自己主張の強い職場関係となる。

中国人の自己優先主義が職場に浸透する。あたかも組織より個人が大事とばかりに個人のキャリア志向を最優先させる。個性と個性のぶつかり合い―個人の職務権限と責任を重要視する。この「ソト」では所属組織には無関心か、あるいは帰属意識は低い。自分のキャリアを積めば別の会社に転職する。

⑶　職場環境と社内教育

このような職場環境においては、社内人材教育など無縁となる。したがって、中国企業には社内における人材教育という習慣はない。中国企業では一部の日系企業を除き基本的に人を育てようとしない。なぜならば、中国では、上記の職場環境と関連して、つい最近まで国家政策―『雇用機会を、より多くの人間に与える…』に基づき、期間を定めた労働契約（公務員を除く）が当たり前だったからである。つまり、従来の中国企業では日本で言う正社員は１人もおらず全員が契約社員だったのである。この為に被雇用者の会社に対する帰属意識は薄く、契約期間（普通は１年～３年）が切れる直前に１元（約 15 円）でも高く雇ってくれる組織（企業）を探して転職するのが普通であった(27)。

もちろん、企業もこの傾向を踏まえて、社内で人を育てる事を極力避け、パズルのように必要な所に必要な能力を有した人間をポストに合わせた賃金で雇っていた。だから若いと言うだけで職を得る事ができ、また、年を取ったと言うだけで職を無くしてしまう。何も出来ない人間が職を失えば、年を取っていると言う点がマイナスポイントになり、前職よりも悪い条件で働く事を余儀なくされるのは当然である。

つまり、年を取れば取るほど支出が増えるにも関わらず収入は減っていく。現在は、日本のように期間の無い労働契約を結べるように労働法（2008 年）が改正されるが、雇用側も非雇用側も今までの意識を変えるには相当な時間を要すると思われる。

中国流？このような状況から脱出する方法として、多くの中国人はお金を貯めて小売店などを開業する事を目

(26) タテとヨコの「間柄」。個人が家庭や職場・学校などを通じて、他者とのつながりを持つというヨコの間柄を「社会性」と呼ぶとすれば、もう一つ「歴史性」というタテの間柄がある。我々は先祖から子孫へとつながる家系の中である位置をしめ、また職場や学校の伝統の中で生きている。そして広くは長い歴史の流れの中に生を与えられている。原子的個人主義から言えば、たとえばドイツのワイツゼッカー元大統領の次の発言のように、ナチスの罪でさえドイツ民族として引き受けることを拒否しうる。

一民族全体に罪がある、もしくは無実である、というようなことはありません。罪といい、無実といい集団的ではなく個人的なものであります。原子的個人主義では、社会性も歴史性も意識されず、虚空の中で孤立した生を送っているという見方に導かれやすい。そうなると、麻薬に浸ろうと、援助交際しようと、自分さえ良ければそれで良い、それが私という「個人の尊厳」だ、ということになってしまう。

「他人に迷惑をかけるな」とか「法律や学校のルールを守れ」といっても、それは他人や社会との「間柄」の問題なので、真の原子的個人主義者には通用しない。相互的個人主義なら「我が校の伝統を汚すな」とか、「ご先祖様に対して申し訳ない」とか、さらには「郷里の偉人に続け」「国威を発揚しよう」などと、「他者との間柄」がテコとなって、より良き生を目指す動機として働きうるのである。

(27) 同済大学郝彤によれば、中国では離職率が高くなる時期が年間に２回ある、という。

一回は２月頃、そしてもう一回は８月である。これは頷けないことは無い。１月～２月にかけては中国の旧正月―いわゆる春節がある。一年間、工場労働者として仕事をし、幾許かのお金を持って遠い実家に帰り春節を祝う。春節が終わったら、また都会に戻り、別の会社の工場労働などに従事し、仕事をしてお金を稼ぐ。

もう一回、離職のピークは８月である。これは中国のほとんどの学校が９月から始まること起因する。つまり、お金を稼いで就学し、お金がなくなったら休学または退学して工場に入社し、労働に従事し、お金が貯まったら復学する。そう言ったパターンが少なくは無い。そう言った時期には離職率は 15％とか 20％、或いはそれ以上になるという。

指す。この点は日本人の思考と根本的に違うが、筆者が幾多の中国訪問によって、これまで見てきた限りでは行き当たりばったりの無計画で無謀な開業が殆どである。結局､廃業して元に戻ってしまう場合がほとんどとなる。大連に留学等で来ている日本人の若者の中にも、中国人に感化されて起業する人がいたが、現実には競争の激しい中国で社会経験も少ない外国人が簡単に成功出来るほど甘くはない。

日本との比較～｢終身雇用制｣の慣行が崩壊したといわれる日本でも、昨今、中国と似た環境になりつつある。新卒で企業に入る事が出来れば、長期的視野から会社は教育・訓練及びキャリアアップのチャンスを与えてくれるが、派遣やパート･アルバイトとして働いた場合には、パズルのワンピースとして使われ、働いている人間が会社からキャリアアップするチャンスを与えられる事はほとんどない。つまり、どちらの国に居ようとも、路線から外れた場合には、働く側が自分でキャリアプランを作って実行し、キャリアアップしてより高い給料、もしくは、より自己満足出来る職種を得なければならないのであろう。

⑷　改善されないビジネスの基本～接客態度

｢ソト｣における接客態度の悪さの原因はどこにあるのか。中国では、前節で述べたように｢ソト｣における人間関係は｢平等＝ヨコの関係｣が原則である。｢ウチ｣における｢緩やかな上下関係＝タテの関係｣と逆になっている。丁寧な接客、親切な態度というものは、両者間に｢上下関係｣を形成してしまうと過度･過剰に考える傾向がある。平等が原則の中国の人間関係に反する行為、現象として否定･拒否されてしまう。中国では、80 年代中頃までは、ホテル、デパート、一般商店、レストラン等〝全て〟において〝最悪の接客〟が行われていた。客とは平等であるという中国式平等主義である。それ故に、客を無視したり、客と平気で口論したりする。

90 年代に入ると改革開放政策が本格的に動き出し、経済活動がグローバルに活発化。これまで｢国営｣だけだった事業の多くの｢私営｣の商店、レストランなどが乱立し始め、客取り合戦が始まる。いままでのような｢横柄な接客｣などをしていたら商売にはならない時代を迎える。80 年代に較べて、確かに横柄な接客をする商店は減ってはきているが、次の事例を通じて中国の社会現象(社会的構築されたリアリティ)をイメージとして因果関係を解明できるであろう[28]。

2007 年 10 月、中国の現地調査で実際に筆者が体験した話である。大連の中山広場の近くにある銀行に入ると個人業務と法人業務などと書かれていた。銀行員に〝外貨両替はどこですか？〟と聞くと、無言のまま、二階の業務窓口を指示した。窓口へ行き、外貨両替の話をしようとすると、今度はとりあえず、整理券発行機へ行けと言われた。

整理券番号を持ち、待つこと 30 分。やっと両替できると思いながら窓口へ行き、担当者に日本札 3 万円を渡すと、申請書を渡された。氏名、パスポートナンバー、外貨金額、自国国内の住所、中国国内の居住場所、現在宿泊のホテル名などを書かされた。しかし、ここからが待つ時間は長かった。最初に渡した日本札のスミズミまで触り、空中に透かしてみたり。旅行証(台湾人はパスポートの代わり）は最初のページから最後までみて、記述内容と違いがないか検査した。その後、別の人物が現れ、日本札と旅行証を〝どこかへ〟持っていった。そして待つこと 30 分以上。誰かの指示でもあったのか、窓口担当者が人民元を数えだしたし、無言のまま旅行証と 2 千数百元を渡してきた。両替するだけだが、すべて終えるのに 1 時間以上かかっていた。

80 年代、その頃も窓口担当者の接客態度は酷いものだったが、両替に要する時間はほんの数分だった。申請

---

[28] 綱倉久永「組織研究におけるメタファー」『組織科学』Vol. 33-No. 1 （1999）白桃書房、pp.48-57。隠喩とイメージの関係は、赤羽研三『言葉と意味を考える Ⅰ ―隠喩とイメージ』夏目書房、1998 年を参照。機能主義分析と解釈主義分析との方法論的対立の構図を通じて鮮明にされたごとく「組織メタファー（Metaphors）」の登場であった。すなわち、組織の定義において目的手段説明（機能主義的分析）からシンボリック的把握による説明（解釈主義的分析）への移行である。メタファー（Metaphors）は分析や総合ではなく、象徴を通じて直感的・図像的な把握方法である。言語の理論的把握とは別次元での用法である。

客観的な法則を定位してその背後にある因果関係を解明する科学としてではなく、複雑化した社会現象（社会的構築されたリアリティ）をイメージとして捉える方法論である。メタファー分析とは、G.レイコフ（George Lakoff）と M. ジョンソン（Mark Johnson）によって提唱され、その後のメタファー研究の興隆を巻き起こした方法論である。一般に、メタファーの機能には三つあるといわれる。第一は伝達機能。コミュニケーションにおいて相手の既有知識を利用した「たとえ」を用いて、平易な記述や説明が可能である。つまり、メタファーは言葉通りに表現できない「暗黙知」を伝達できたり、「簡潔」あるいは「婉曲的なコミュニケーション」でそのもつイメージを伝えることが可能である。第二は、概念を構造化したり、理論を構築する機能である。ある意味で、メタファーの変化が理論やパラダイムの転換を支える。第三は、概念をさらに拡張や変化、あるいは創造機能は新しい「メタファー」を作り出し、概念をさらに拡張・変化させる。

このように組織現象という事実の体系化と隠喩（暗喩）による組織に関する共通理解は 80 年代に入り「組織のメタファー」が重要な鍵を握ることになる。ただし、メタファーには危険性も指摘されている。メタファーは機能として日常言語、概念、思考、理論に浸透しているゆえの危険性である。第一に、間違った推論や一般化をする危険性。第二は、メタファーが実体化されたりドグマ化される危険性。

書も小さく、氏名、パスポートナンバー、金額を書けば終了。パスポートのチェックはあったが短時間で人民元を渡された。90 年代に入ると、両替できる場所も増えた。21 世紀となり銀行の外観、コンピューターなどの設備も整い立派になったのだが、この両替速度の遅さは何故なのか？

その後、ハルビンで両替したときも、やはり 1 時間はかかっていた。その原因を、担当者に話を聞いたところ、偽金対策であった。中国では 90 年代後半から「偽金」が大量に出回り問題になったのであった。確かに、小さな商店では百元札での買い物は拒否されるケースが増えた。T／Cなどにも偽造が増加し、銀行を困らせていた。その後、T／C両替に関しては、両替できる銀行を「限定」させ検査を強化することが増えた。検査を強化し安全な銀行業務を行うことは重要なことだろうが、客へのサービスを向上させることはできないのか？

ここに問題があるのだが、中国人自身はそのようには考えないのである。本章の後半は改めて中国「職場環境」の内実を説明する、問題を透視することによって接客態度の悪さの原因を理解できるであろう。中国人にとって職場は「ソト」の環境にあり、客との関係も原則「平等」という意識が強く、必要以上のサービスを考えることはなく、客の「利便性」を考えるよりは、自分の安全を優先してしまうのである。また、人民銀行と言えば国家との関係も深く、古い体質を多く引きずっているということもある。上司から厳しく管理されると、益々「自己安全」を考えるようになり、客へのサービスは考えなくなることである。経済不況、偽金横行などという状況が蔓延するようになれば、今後ますますこのような状況は継続されることになることは間違いない。

日本人の場合は、結果としてお客様に〝迷惑をかけた〟ことへの謝罪があって当然だと思うだろうが、中国にそういう習慣はない。下手に謝れば、責任の全てを被りかねない危険性がある。改革開放が本格化した 90 年代以降、中国は大きく変わったことは事実だが、結局は〝何が変わったのか？〟建築物、道路、コンピューターなどの機器、設備など「ハード」面は大いに変わったが、それを運用する「ソフト」面はそれほどの変化はなく、昔のままという状態が多々ある。

中国では、「ウチ」の環境における細やかで親密な人間関係とは「正反対」の環境が「ソト」にはある。なぜ、これまでにクッキリと分けるようなことになるのか。これを理解するには、もう一つの要素「共産党の動向」と「一般人民」の関係を知る必要である。

Ⅴ．職場の不正から学ぶ人材育成術～疑人不用、用人不疑

中国に「疑人不用、用人不疑」という管理実践の哲学がある。すなわち「疑ったら使うな。使ったら疑うな」という意味である。中国では不正事件の発覚は社内の大きなモチベーションダウンにつながる。不正があるとその後 3 ～ 6 ヶ月程度、社内がギクシャクし社員と会社側に溝ができる。しかし、その中身を反省してみると、いろいろな学びがあることに気づく。

システムの不完全により従業員に不正を起こさせるのは経営者の怠慢である。したがって、システムや制度作りには神経を使って使いすぎることはない。このような経験を経て、管理者自身が人間不信に陥ったりする。

まず、このような不正事件をもって単に「中国人はだめな民族だ。」という世に溢れる短絡的なチャイナバッシングに陥ってはいけない、ということは声を大にして言いたい。こういうことをする人間は基本的には非常に少ない。ただ、日本より若干その割合が多いのと、人口が多いので目立つだけである。

不正に対する経営者の考え方は 3 つの大切な考え方が存在すると思われる。

①罪を憎んで人を憎まず

いわゆる精神論であるが、その人間を恨むのではなく、不正の発生から従業員を守れなかった自分をまず反省すべきである。

②中国の歴史が不正環境を生み出したことを忘れない

中国人の年寄りから聞いた話で「50 年前の中国はね、

図表 3－3【不正からの学び】

①権限のあるところに不正がある。 ②リベートはどこにでも存在する。 ③におい・直感を大切にする（必ず不正の周りには小さなシグナルがある）。 ④不正をする人間に限って「私は不正を絶対しません。」と言う。 ⑤徹底的に予防する（ITを活用する）。
《大きな予防》 ・厳格な社内制度が必要であり、会社の規則・制度は不正を徹底的に疑いながら作成する。 （制度の実行時には完全に社員を信頼できるように） ・不正が発生したら冷徹に、徹底的に処理をする。（細心の注意をする総じて経営者には従業員を守る義務がある） 《小さな予防》例えば、 ・PDAを使った無線オーダーシステムの導入（これは店員と料理側がつるんで知り合いに料理の量を増やしたり、勝手にサービス品を送るといった小さな不正防止に効果有）。 ・150人を超える毎日の出退勤管理には指紋認証システムの使用（こうすることで、友達に「悪い、ちょっとカード押しといて。」などと言った小さな不正が防げる）。

みんな比較的おおらかで、5000 年(中国人は 4000 年の歴史ではなく 5000 年と言う)の歴史に育まれた豊かな文化があり、人々は今よりももっと礼節をわきまえていたもの。それが文化大革命の時から、人々は他人を出し抜いて自分だけいい目にあうことばかりを考えるようになってしまった。」

1960 年代～1970 年代「文化大革命」という多くの日本人にとって理解しがたい歴史的な出来事が近代中国人のメンタリティーに大きな影響を与えたことは否定しがたいと思う。文化大革命の社会的影響は職場など人間の生き方と関連性を強くもっている[29]。

だから、現代中国の、「他人を出し抜いてでも人より早く金持ちになる、不正をしてでもお金持ちになる」といった考え方もそれを肯定することはできないものの、こういった風潮の原因の全てを各個人に求めてはならないのである。

③疑うぐらいならその人間は使わない、使うなら疑わない

日系企業の経営者が落胆をしていたある日、中国スタッフの一人が中国にはこういう表現があると伝えた。「疑人不用、用人不疑」信じられないなら使わない。使うなら疑わない。

結局、事件を引き起こしたのは、完全に信じられないとうすうす感じていながらそれを長きにわたって放置した管理者に責任がある。こうしたことを理解するに至って不正を起こした本人に対する恨みどころか、不正問題の背景にある歴史性、人間性、そして、経営者の責務について改めて理解を深める。

⑴ 「用人不疑」という管理哲学

中国には「用人不疑」という言葉がある。日系企業の多くは中国人に仕事を任せているようでも疑いながらであることが多い、と不満が出る。「用人不疑」―この言葉の内容が非常に重要に思え、気になって多くの中国人に言葉の意味を聞いた。二人からの返事はほぼ同じだった。それは「用人不疑、疑人不用」という中国人ならよく知っている言葉で二つの言葉からなる内容の一つである。

「用人不疑」⇨疑っていてはその人は使えない。
　　人に仕事を任せるなら疑わないこと。
「疑人不用」⇨疑うなら人の扱いはできない。
　　疑うような人なら使ってはいけない。

「用人不疑」は「任人不疑」という言い方をする人もいる。言葉のルーツを調べて見よう、中国の友人にこの成語のことを聞いた。「三国志の魏書に郭嘉が『用人無疑、唯才所宜』と言ったと書かれている」と教えてくれた。そこでまた中国会社の人にその意味を聞いたら、「人を用いるときは疑っていてはだめだ。その人の才能を引き出すことこそが大事だ」ということであった。

郭嘉という人は曹操に軍師として仕え各方面で功績を挙げ、天才軍略家として名を馳せた人である。最後は風土病を患い 38 歳の若さで病死。彼がもっと生きていれば三国志の内容も変わっていただろうとも言われている(曹操は郭嘉さえいれば赤壁の敗戦はなかった、と嘆いたという)。郭嘉という人物は、自分の名を売り歩くでもなく、俗世との交わりを絶っていた。一方、酒と女と博打に溺れるなど品行方正な人物とは言い難かったらしい。日本ではマンガ三国志の影響もあって破滅型天才軍師として若い人に人気がある。

「正史三国志英傑伝・魏書」[30] の日本語訳を調べて見た。そこに郭嘉のことが書いてあった。曹操が袁紹に勝つためにどうしたらよいか郭嘉に意見を求めた。郭嘉は袁紹と曹操を対比しながら曹操が必ず勝利するはずと考える十の要因（曹操の勝因、袁紹の敗因）を挙げた。この十の勝因敗因は有名な話なので三国志ファンの日本人ならご存じだろう。その第四「度量の差」が『用人無疑、唯才所宜』の出所。「袁紹は、外面は寛大を装いながら、登用した人物を信頼しきれず、信任しているのは一族郎党ばかり。曹操はしっかり人物を見抜き、いったん登用したら少しも疑わず、才能があれば出身を問わない。」

こうして言葉の出所を辿ると、郭嘉の『用人無疑』も勝敗の多くの要因の一つとして言われたこと、人の能力を見抜く力があってこその「無疑」であること、一方で厳しさとかけじめの徹底があってこそ「無疑」が生きること、などがよく分かった。また、三国志を読むと他の何人かの武将も「用人不疑」に近い言葉を言っている。あの時代、人間を信用するということがいかに難しかったかということだろう。今日のグローバル社会の中で異なった国の人間が集まった組織にも通ずるものがあろう。

---

[29] 文化大革命とは、中国 1960 年代後半から 1970 年代前半まで続いた共産党指導部に煽動された暴力的な大衆運動である。当初は事業家などの資本家層が対象となり、さらに学者・医師・高級官僚などの知識人等が弾圧の対象となった。その後、弾圧の対象は中国共産党員にも及び、多くの有能な人材や文化財などが甚大な被害を受けた。

期間中の行方不明者を含めた虐殺数は推計で約 3,000 万人～約 7,000 万人（中国当局の発表―作家ユン・チアン著書の「マオ　誰も知らなかった毛沢東」では犠牲数を概算で 7,000 万人と推計している）といわれている。これによって中国の経済発展は 20 年遅れたと言われている。

なお現代中国政治を専門とする政治学者中嶋嶺雄は中華人民共和国が建国（1949 年）以降、人民への弾圧・迫害・虐殺行為など犠牲者総数は 2 億人前後に及ぶと推計している。

[30] 陳寿著・裴松之注「『正史三国志英傑伝』成る　魏書下」中国の思想刊行委員会編訳、徳間書店、1994 年。

「中国歴代名家知恵」三巻のうちの一冊「帝王的知恵」に『用人不疑、疑人不用』が唐の二代目皇帝李世民（唐太宗）の言葉として載っていた(31)。李世民は、唐王朝の基礎を固める善政を行い中国史上最高の名君の一人と称えられる、その治世は「貞観の治（じょうがんのち）」（貞観はその年号）とたたえられ、後世の帝王の模範とされた。その群臣との政治問答はのちに『貞観政要』という書名で編集され、以後、旧時代の為政者の教科書として、中国、朝鮮、日本で広く読まれた。為政者たちにも大きな影響を与えた。李世民（唐太宗）は、人の能力をよく見抜きそれを信じて、人を適切に使うことに巧みだったようであった。

中国には、人の生き方（個人として、集団の中で）、組織の構築と運営、いろいろな戦略・戦術などについて、数千年の間に蓄積されてきたさまざまな知恵を短い言葉にしたものがある。とくに四字で表現した熟語（中国では「成語」という）が多く、多くの会社の中の議論でも中国人なら知っている四字成語を使って説明がされることがある。日本人は聞いたことがないものが多いが、ずばりとポイントを突いていて筆者はなるほどと思うことが多い。筆者は今後いろいろな成語を知っていきたいと思っている。それが中国と中国人を理解する上でも、自分の生き方・生活の上でも参考になると思うからである。

【用人不疑、疑人不用】

発音：yòng rén bù yí, yí rén bù yòng

語訳：使うと決めた以上は疑うな、疑わしい人は使うな。

補足：「疑人不用」は「疑人莫用」とすることもある。

⑵ 「用人要疑、疑人要用」の管理哲学

次に、中国の管理哲学のもう一つ「用人要疑、疑人要用」をみてみよう。日本語では「人を使う時には疑え、人は疑いながら使え」となるだろう。中国のマネジメントの現場でもこの言葉がよく使われるようだ。ただし、これは人を犯罪者のように見る性悪説ではなく、欠点を承知で良い部分を伸ばすように指導すべきだという逆説的な意味を持つ。

人は誰でも欠点や弱みを持っており、それを隠そうとする。経営者はその欠点や弱みを見抜き、それを承知で本人の成長を促すようにすべきであるという教訓である。こうした点を見抜けないと、だまされたり、不正が発生したりという事態になる。中国人社員に対して細かく管理方式はうまく機能しない。仕事を任せなければ人は伸びない。仕事を任せていかないとその会社に定着しない。したがって任せる人自体をより理解していないといけない。それが経営者の能力でもある。

同時に、不正などを防止する仕組みづくりも大切である。一方、任せきりになると楽な方向や私的利益が得られる方向へと走り出してもそれが見えなくなってしまう。この観点から監督が必要になる。中国に進出している日系企業でも、任せきりにした結果、社員の不正を何年も気づかずに放置してしまったというケースは多い。

また中国における日系企業の経営者はすべての業務に関心を持たなければならない。人は自分の強い分野により多くの関心を持つが、経営に関するすべての分野に関心を持ち、同時に関心を持っているという態度を社員に示すことが必要である。「私はあなたに関心を持っていますよ」という態度が、社員のやる気をより引き出す。

中国人は生まれた年代（時代）によってそれぞれ環境が大きく違う。経済的な理由以外にも学校へ行きたくても行けない、好きな仕事を選べないといった時代背景がある。それらの過去を背負った人々が、日々仕事に励んでいることを理解しなければならない。少なからず社員のこうした背景を考慮し、「用人要疑、疑人要用」を前向きにとらえ活躍してもらうことが大切である。

Ⅵ．むすびにかえて～中国人の管理哲学と管理実践

中国はもともと国有企業が多く存在していた。つまりつい20年前まで、中国人のほとんどの者が国有企業に勤務していた。国がコントロールしている国有企業で働くということは「平等な賃金体系」で終身雇用として国有企業に就職するということである。実際には、国有企業に勤務すればその企業に属する社宅に住み、食事も会社の食堂を利用する。衣食住のうち、食も住むところもすべてその会社から提供されたものを利用するのである。そんな生活の中でどこからどこまでが公でどこからがプライベートなのかがわからなくなるのだ。まさに企業小社会である。

たとえば、今でも恋人同士、結婚した後の夫婦となった後でさえも夫の社宅と妻の社宅を交代に宿泊利用している状態である。むろん、最近は民間企業も増えたこと、一部の富裕層が個人マンションを購入することができるようになったことで事情は少しずつ変わってきている。それでも新婚夫婦で年収も低い場合は社宅を交互に泊まっているのが現状である。国有企業に所属している限り、同時に会社の机も椅子もホッチキスも鉛筆も何もかもが自分のものである、という感覚である。国営企業に慣らされた中国人は公私の境がわからなくなっているのである。例えば、こんな場合もある。中国に進出した日系企業の管理者の不満—「中国人は、会社の固定電話をまるで自分の家の電話のように使う、長距離や外国にまで平気でかけている人もいる」「会社のプリンター機の中のインクなどの部品まで持ち帰る人もいた」「ランチ後、数

(31) 叶舟編著『中国歴代名家知恵』中国長安出版社、2006年。

時間休憩をとりに職場を離れ自宅で休んでいる人がいた」。

これらの中国人の行動は日本人管理職には理解できず憤慨する。さらに、もっと驚くことにそれを見ている中国人の上司たちは当たり前のごとく見ており何も注意していない。それどころか上司さえも長電話したり、中には会社の中で昼寝するだけでなく、寝泊りさえしている。いったい、なぜ、こんなことが起きるのだろうか？それは、共産主義の平等主義がしみついた中国企業の実態なのである。

しかし、それだけではない。公私混合の理由には中国人の働き方―雇用意識の特性もある。キャリアアップ志向が強く、数年間で転職する中国人は日本人に比較して会社への忠誠心はあまりない。給料の高い企業や昇進させてくれる企業が見つかればすぐに転職するのは当たり前と考えている。日本企業の人事はコミュニケーションや派閥に左右されがちで、個人の業績より部署の業績を大事にしているが、中国では企業に働く限り、自分の業績を上げ自己の能力をアップするのが自分の務めだという常識がある。それだけ集中して自分の仕事をするため、上司の顔色を伺いながら残業している日本人を理解できない。

上司のことより同僚のことより自分の成績が一番。自己アピールが大事だから「自分の仕事さえ終われば、残りの時間は何をやってもいい」と考える傾向にある。だから自分の仕事が終了した後は外出したり電話で長話するのも当然と考えるのだ。ところが日本人はチームワークを重要視するため、自分の仕事が終わったら他人の仕事を手伝う人が多い。自己優先主義が強い中国人の特質は、協調性を重視する日本人の特質とは相容れないものである。

筆者は 2010 年から 2014 年 1 月まで中国東南沿岸都市の大学と企業を訪問し、数 10 回の交流経験で、そして 2013 年 3 月に、中国の杭州で開いた「第二回東アジア実用日本語検定 J-test 年会」で、中国全国から 15 省の大学担当者たちと討論した実感―「中国人が 30 代以上でも平均 2 年半で職場を辞めていく」、その理由について日本の企業関係者には不可解な中国人イメージの一つであり、進出企業の労務対策および組織設計においてこの「中国人の離職率の高さ問題」は確認しておくべき問題である、と注意を促したことを覚えている。中国人の転職率が高い理由を心理的側面から分析すると面白い分析となってくる。

まず、日本人と中国人のキャリアについての認識差であろう。中国人にとって何年も同じ職場に勤めて経験を積み重ねるとは「その企業の中でしか通用しないスキル」を身につけ、その会社風土～企業文化にどっぷりと浸かる、企業と運命を共にするということを意味する。すなわち「どこでも使える人材」から「そこでしか通用しない人材」になるということになる。それは大げさに表現すれば、自分の人生を他人（組織）に運命ごと委ねることに他ならない。日本人は、それが安定だと感じるが、中国人にはどうも大きなリスクと感じるようである。

だから、中国人は数年で転職することを繰り返す。「いつでも辞められる」状態こそ中国人には安心できるのだ。しかし、個人の生き方としては良くても企業にとっては経験の少ない社員が多いことはマイナスである。また 40 代を越えると本人にとっても専門知識の習得が疎かになってマイナスになる、という点でも社員定着率を増やすことが重要であろう。

だが、同じように転職者の多い欧米社会では、それが日本のようにマイナスにはなっていない。この点に、多くの人は余り留意していない。中国と日本を比較する論者は多いがこの時、欧米との比較を故意或いは無意識か行わないことが多い。欧米と日本、中国と日本の比較論は多いが、不思議なことに中国と欧米の比較という視角は余りない。それでは、公平な視角ではない。欧米の転職と中国の離職とどのような差異があるのであろうか[32]。

中国に転職者が多いことは社会にとってマイナス、逆に日本で転職者が少ないことはプラス、そして欧米では日本に圧倒され続けた少し前まではややマイナスとされていたが、今はそれを克服してプラスマイナス 0 という

[32] 欧米の歴史の中から生まれた個人主義～「個人の尊厳」を説く原子的個人主義の源をたどっていくと、1776 年のアメリカ独立宣言における「造物主によって人は生まれながらにして平等、自由、その他の天賦の権利を授けられている」という一節にいきあたる。造物主とはキリスト教のゴッドである。本来、人間は原罪を持つ罪深い存在であり、ゴッドのみが尊厳性を持っていたのが、やがてルネッサンスを機に、ゴッドから授かった理性と良心の力にこそ「個人の尊厳」がある、だから個人が「天賦の権利」を持つのも当然だと考えられるようになった。「個人の尊厳」説はアメリカ独立革命やフランス革命などで、専制政治と戦う上で重要な役割を果たした。

このように原子的個人主義は、キリスト教を母胎とし、専制政治との戦いという欧米の歴史の中で発達した人間観なのである。しかし自由と民主が実現した後で、ゴッドの尊厳や人間の罪深さが忘れられ、「個人の尊厳」だけが言い続けられると、欧米諸国においても道徳の崩壊に悩まされることになる。

まして初めからゴッドの観念など持たない日本において、占領軍によって「個人の尊厳」を押しつけられ、なおかつ今までの社会秩序の基盤であった相互的個人主義を破壊されたのでは、現在のような道徳崩壊に陥るのは必然である。「個人の尊厳」は現代社会では中国や北朝鮮のような国々でこそ、なおも叫ばれねばならないが、日本のように自由も基本的人権も達成された社会において、それのみを念仏のように唱え続けるのは、まさに「戦後的腐儒の軛（くびき）」である。我々はまず西欧的原子的個人主義を唯一絶対、人類普遍の原理と信仰する迷妄から目覚めなければならない。

評価である。その違いについて、整理したことを書きとめよう。

⑴　転職者が多いなら、転職者が力を振るえる社会システムを作る

欧米では、組織体制が整備されていて従業員の取替えが比較的簡単になっている。テイラー・システムを突き詰めて「作業が合理化・標準化」されているため、転職しても容易に次の職場の仕事に習熟できる。また、リストラも日本よりも長い歴史を持つため社会全体が転職馴れしている。その点、中国はついこの間まで国営企業が多数を占めていたために日本以上にリストラ馴れをしていないし、そもそも経済が資本主義体制になってから日が浅いために社会システムが整っていない。

日本では転職者が多くなったとはいえ、所属型組織を前提にした終身雇用および年功序列はまだまだ健在だし、入社して４、５年で辞める者も多くなったが、まだ少数派であろう。それが多数を占める欧米とは違うので転職者を許容し、転職者が力を振るえる組織体制が日本では未整備なのである。だから、中国人に転職者が多いことに不満を洩らし、日本企業に転職者を活用できる体制が整っていないことを棚に上げて中国に進出した日本企業の人事部は中国人従業員のものの考え方を資本主義に習熟していない劣ったものだと考えて日本のように進んだ企業文化へ発展させ、中国人従業員が企業に留まるにはどうすればいいか、を考える。

だが、中国人が転職することには価値観の違いがある。同じ儒教文化を共有しながら中国は所属型組織観ではないのである。所属型組織観には「対象との心理的一体化」が前提となる。中国ではかかる価値を有してはいない。とすれば、中国の離職率が高い現実は日本より劣ったシステムとみなさなくてもいいのではないか？逆に、転職や中途入社がやりやすいようなシステムを社会全体で構築するべきだろう。中国政府が行わないのならば、日系企業全体で社員教育制度の統一化とか、その教育制度を受けた社員を雇う企業は必ずその教育機関にある程度の費用負担を行う、とかしてもいいかもしれない。

⑵　価値観に占める「独立自尊」「安定」「公共心」の地位

幕末時、福沢諭吉は「独立自尊」という言葉を尊重し、他人に依存せず自分で運命を切り拓く精神こそ欧米人がその他の民族の上に立った原因だと喝破した。日本人もこの精神が尊いとは考えているが、なぜか、現代人はそれよりも「安定」「協調」を重んじる人が多い。「出る杭は打たれる」という言葉が象徴するように、仮に「協調を重んじて独立自尊をあきらめた人」と「独立自尊を重んじて協調を乱した人」がいれば、周囲には後者を批判をする者が多い。

前述に対して中国人の場合は如何であろうか。中国人も「独立自尊」という精神を重んじるようだ。思えば華僑とは時の政府の支配に逆らって海外に活路を求めた中国人の末裔。それが全世界に推定5,000万人いる。中国史を学ぶ者には常識だが、中国には秘密結社が数多く存在して時の政府の指示に従わない者達がいつの時代にも多数存在した。清末には各地で軍閥が乱立したため、欧米列強の蹂躙を目指した。元々中国人とは、独立自尊を尊び、組織への埋没を嫌う文化を有しているといえる。

それでは欧米人と中国人を分けるものは何か。私は「公共心」を重んじるかどうかであると思う。欧米人は、公共心を独立自尊の上に置く。「公共心」→「独立自尊」→「安定」という順番！　中国人は「独立自尊」→「安定」→「公共心」。そうすると、日本人は「安定」→「公共心」→「独立自尊」といったところか、面白い比較であろう（第四章を参照）。

また、転職が多い中国での企業活動に組織設計の課題とは如何であろうか。まず、転職者が次に自分の部署に来る人のために作業をマニュアル化し困らないようにする。仕事を辞めるにしても、仕事を覚えてすぐに辞めるのではなく、ある程度企業に貢献してから辞める。こういう個々のモラルが中国人には希薄である。それは、「中国人のマネジャーを採用したが、仕事を覚えたと思ったら辞めてしまった」「せっかく教育しても、どうせ１～２年で辞めてしまうので意味がない。もう中国人は採用したくない」という日本企業の担当者の嘆きからもうかがえる。公共を重んじた上での「独立自尊」。この価値観の順番をたがえないようにすれば、たとえ個々人が独立心旺盛な社会でも、うまく機能するだろう。

日本企業の担当者はこれまでの成功体験から日本の企業文化を誇る傾向があるが転職しにくい社会＝移動しにくい社会は閉塞感に満ちて、パワハラがまかり通り、イジメの温床となるなど、大きな欠点・矛盾も抱えていた。転職者の多い中国で、社員定着率を図ることも大切だが、転職しながらキャリアアップしていき、転職者の人材を社会全体で活用できるシステムを中国に作り上げる方向にシフトして、そこで学んだことを日本のために役立てていただければ、日本の更なる活性化にも繋がると考える。

中国の会社では、あまりにも人の出入りが頻繁なために社内に「組織的なノウハウ」の蓄積が進まず、企業の高付加価値化・長期的な競争力の強化に大きな障害に

図表３－４　価値観に占める「独立自尊」「安定」「公共心」の地位比較

価値観	１位	２位	３位
欧米人	公共心	独立自尊	安定
中国人	独立自尊	安定	公共心
日本人	安定	公共心	独立自尊

なっている。また、個人にとっても専門性が身につかないため、40 歳近くになっても自分の専門領域がない付加価値の低い人材が大量に輩出する状況を生み出していることも実態なのである。

同じ東アジアにある中国と日本―儒教文化(漢字文化)という「同じ土俵」に立ちながら歴史的な経過の差による「文化」の違いは大きい。一見、同一なる協同団体志向でありながら、一方は日本的間人主義（所属型組織)、他方は中国的自己中心主義(アメーバ型組織)[33]、これらは西欧的個人主義（キリスト教式契約型組織）とも異なる。これらを企業の管理体制にどのように活かしていくか、今後の課題となろう。

[33] アメーバ経営として最も有名なのは京セラである。システムの各部分が自主的に独立しており、しかも全体として調和とまとまりがなければならない。一般な定義では分権型の組織と指す、自己組織性や、自律性、循環性、自己言及とっいった概念が不可欠である。コンミュニケーションは、民主的で、組織システムは、流動的という特徴を持つ。

第四章　アジアのビジネス文化と現代中国の職業観

Ⅰ．現代中国におけるビジネス文化

本章は、東アジア―儒教文化の発祥地・中国の管理思想とマネジメント哲学さらに現代中国人のビジネス観の変遷の課題について中国人の価値観の変化と新しいビジネス様式を論究するものである。可能な限り、理念的な論議・論争を避けて中国人の思考様式および行動原理を具体的な事例研究を通して真の中国ビジネス像（実情）に接近してゆきたい。そして、かかる中国（大陸）と筆者の生活基盤（儒教文化）である台湾＝台湾におけるビジネス事情（職業観と人事様式）および管理思想の差異についても念頭に入れて言及したい[1]。

まず、現代中国の経済発展とビジネス観の根底にある中国人固有の思考様式・商慣習・職業観などを詳細に検討を加える。次に、中国人の思考様式を明確にした上で共産主義思想からの脱却―すなわち、改革開放後（1978 年)の中国における職場環境、とりわけ 1990 年代以降の中国人のビジネス観を概観する。そして、現代中国において支配的な「職業観とビジネススタイル」を整理する。儒教思想および共産主義思想という二つの思想を乗り越える新しい現代中国の管理思想を市場原理との関係において鮮明としたい。

そして、伝統的中国文化と中国人の行動原理(交渉術)について言及する中で、競争原理と公正原理の間（はざま）において今も生き続ける「階層間の格差（効率主義)と階層内の平等主義」の混在―「ウチ」と「ソト」という中国人固有なる生活空間＝意識構造を解き明かしたい[2]。この点にこそ中国人の価値観―すなわち自己中心主義的価値志向の原点があり、職業観およびビジネス文化を形成する基盤である。階級なき社会における競争原理―それはまさしく現代中国の本音と建前を表現している。どのような職業観のもとで「ビジネス世界でのキャリア」を積み、成功を収めるか。改革開放後の多くの中国人の人生哲学となっている。

本論文の対象は、1992 年以降の中国企業、とりわけビ

[1] 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版)／人間の科学新社、2001 年、pp.23-46。

[2] 李年古『中国人の価値観』学生社、2006 年、p.99。中国湖南省に生まれ、1996 年以来「中国異文化コミュニケーション研修」「中国人との交渉力向上研修」「中国人の労務管理研修」を中心に、三菱重工業、日産自動車などで企業内研修を実施。2002 年日中ナレッジセンターを設立。中国市場調査などのコンサルティング事業も展開（本データはこの書籍が刊行された当時に掲載されていたものである)。

ジネススタイルとビジネス観であり、とくにビジネス・フィーバーといわれた1997年以降の中国人特有の会社意識・仕事観・対人関係への言及と中国人固有なキャリア志向の実態を論じる。方法論としては、中国のマネジメント哲学と職業観―成功するために必要な管理知識と実践的技法、価値観に占める「独立自尊」「安定」「公共心」の地位などをキータームとする文化論的アプローチをとることになろう。最終的には文化要因と政治要因によるビジネス様式の差異を中国大陸と台湾において検証してみたい。

II．中国人の職業倫理とビジネス観の変遷

⑴　現代中国のビジネスの価値観の変遷

現代中国におけるビジネスに対する価値観は1978年以来大きく変貌してきた。現在では、多くの中国人は「ビジネス」が世間から受けられる職業として見られている。かかるビジネスに対する価値観の大きな変化を中国の新聞はビジネス・フィーバーと呼ぶ。特に1996年～2005年の10年間は多くの人はお金を稼ぐもっともいい手段としてビジネスを選好した(3)。この状況は特に知識人に当てはまり、彼らはいま最も良い職業選択の一つとしてビジネスが好ましいと考えた。それまでの中国の知識人は儒教文化という伝統的価値にもとづき、役人になる道を選択したのと比べて大きな価値観の変換である。この変化は段階論的に説明ができる。中国の改革開放政策と職業倫理との関連から理解できよう。

まず、1984年に私的ビジネス活動が社会的に認められるようになる。すなわち、副業の解禁である。国有企業下で「鉄の食器」のなかで与えられた職業・仕事を遂行する共産主義的ロボットから一歩進んで自らのインセンティブによって労働を位置づけることが可能となったのである。一気にビジネス・フィーバーがおこった。その時（1984～）のビジネスへの志向には多くの国有企業の従業員・農民・大学生や知識人たちが「新しいパートタイムの労働市場」に参加し始めた。いわば、副業としてのビジネスである(4)。

ついで、1990年に現れた次のブレイクでは、職業観もビジネス観も異なる行動原理を生む。すなわち政府の役人・大学教員などエリート達が商業部門に転出し始めたことに特徴がある。何千、何万もの中国の最高頭脳が「鉄の食器」＝国家による職業の保証を捨てて将来において不確実なビジネスの世界に入っていた。

このビジネス・フィーバーにより短期と長期に派生する問題が出てきた。短期には、それは給与や労働条件の再調整、すなわち鄧小平型改革の期待をどのように再調整するかを意味した。長期的には、中国の普通の人々や知識人の伝統的な信条（職業倫理）に大きな変化を起こっていた。ビジネス・フィーバーは中国3,000年にも渡る社会的価値観―役人官僚になることが学問の最終目標であるという観念に終止符を打ったのである。これは完全な社会的機能および役割の逆転である(5)。

一世代も経ないで中国の知識人はその立場を儒教的価値観の番人から中国の社会的・経済的資源の活用とその偉大な代理人・提唱者へと転換した。これにより、現代的ビジネス文化の明確化、すなわち成熟化が中国全土で加速された。

以上の流れを再度、伝統的職業観からの脱却、新しいビジネス観の生成として三つの段階を時系列に確認してみよう(6)。①1984年の改革　②1992年の改革　③1997年の改革、1984年～1992年～1997年のビジネス・フィーバーの特色について解説する。

①1984年の第一次フィーバー

同年に「私的ビジネス活動」が社会的に認められるようになり第一次ビジネス・フィーバー（第一次ブレイク）がおこる。多くの国有企業の従業員、農民、大学生や知識人たちが新しいパートタイムの労働市場に参加し始める。セカンド・ビジネスの容認と参加の構図である。

②1992年の第二次フィーバー

政府の「社会主義的市場経済」という国是の採択によって政府の役人・大学の教員などが商業部門に転出し始めたことに特徴がある。何千人もの中国の最高頭脳が「鉄の食器」＝国家による職業の保証（国有企業）を捨て将来において「不確実なビジネスの世界」に入る。

---

(3) 佐々木信彰『現代中国ビジネス論』世界思想社、2003年　pp. 78-。

(4) 中国では副業経験者5割を超える。中国人は1人3つの肩書きを持っていると言われることがある。昼間の本業と夜と休日の三つの副業である。中国に進出している日系企業の中にもサイドビジネスをしている中国人従業員が相当数存在する可能性がありそうだ。そして、半数以上が副業を経験～大手人材サイト「智聯招聘網」がインターネットで求職している2,400を対象に行った副業に関するアンケート調査によると、「以前、副業」を持ったことがある」と回答した人は35%、「ずっとやっている」は16%を占め、半数以上が経験者であることが分かった。また、「チャンスがあればやってみたい」と答えた人は26%に上っており、副業への関心の高さがうかがえる。

(5) ビジネス・フィーバーは単なるビジネスへの関心ではなく、社会的価値観の転換であった。多くの中国人は改革開放政策のもとで「社会的資源の活用」としての「ビジネス」は最も自分を社会貢献できる領域と考えるようになった。

(6) 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版）／人間の科学新社、2001年、pp.23-46。

③ 1997 年の第三次フィーバー

現代企業制度（株式会社制度）導入（1996 年）により自らビジネスを興す新しい起業家が大量に現れる。そこにはビジネスこそ「人間的価値を表現できる職業」であるという哲学が横たわる。起業・創業へのビジネス・フィーバーである。ここでの職業観の変遷と共に重要となるのが、中国「職業倫理」である。公益志向から私益志向への転換には中国独自の共産主義論と経済発展の論理があるのである。これらの点をみてみよう。

⑵　現代中国の職業倫理と私的利益追求の是非

過去において、儒教の信条では「利益の追求は不道徳である」と強く説かれていた。また、共産主義思想によっても私的利益追求は否定されてきた。この二重なる「利益追求」への拒否は中国人労働者のインセンティブを徹底的に阻害していった(7)。

しかし、今、明白な根拠をもってこの見解は新興のビジネスマンや企業経営者に名乗りを上げた中国人の多くの者により否定されている。今、中国のビジネスマンが議論していることは「利益のあがるビジネスは物的人的資源の効率的公平的な利用の実際的手段である」ということである。非生産的で利益のでないビジネスは今では資源の浪費であるとさえ考えられている。そのために、企業経営者たちは社会資源の最適配分を確保するため効率的なビジネスの重要性を説いて活動している(8)。

こうしてビジネスについての価値観の変化は次のことを意味する。つまり、中国の人々は、よきビジネスが強く自信に満ちた繁栄の中国を意味し、単に個人の利益の追求ではないと、受け取るようになっている(9)。かかる基本的な価値観の変化により、次のような「新たな信条」が生まれてきた。つまり企業組織（会社）は次の基本的な社会的期待に合致しなければ、存在するに値しないということである(10)。

①企業は全体共同のために存在すべき。
②ビジネスは利益を生まねばならない。
③特定の企業は市場の競争力を維持していなければならない。

(7) 羅瓊娟「東アジアの経済倫理と管理思想～中国的社会構成原理とその管理実践を中心として」『経営論集』No.19（作新学院大学経営学部）2010 年。
(8) 丹沢安治『中国における企業組織のダイナミクス』中央大学出版会、2006 年。
(9) 最適資源配分の道具として、また職業としてビジネスの成功は現代中国での優先項目である。
(10) 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版）／人間の科学新社、2001 年、pp.45-。

⑶　中国型効率性の論理

中国社会は多民族国家だけでなく、地域間格差など実に複雑である。中国人は儒教文化や共産主義思想によって異なった社会階層の不平等になれてきた。しかし逆説的だが同じ社会階層のなかでは伝統的に「完全平等を求める社会」でもある。同じ階層での完全な平等という主張は効率性より平等性を優先することである(11)。

上述の「新たな信条」により、中国のビジネス哲学は競争力である。明らかに、世界経済において成功するビジネスの鍵は競争力である。中国ビジネスマンの多くは今日、常に競争的価値についてセンスを磨いている。過去には多くの中国人がビジネスのこうした点（競争的価値）を資本主義の悪魔とみなしていたが、現在ではビジネスに対する人々に対する態度は、従来では考えられないほどに変化している。

そして、同じ社会階層のなかでは伝統的に「完全平等を求める社会」である。中国の最近の経済改革はこうした古い価値観を転換させるきっかけになる。それは新興の企業家階級のキャッチコピーになっている。ここで最も重要な点は、効率が利益と同等であり、利益は全体として国家にとって機会（雇用拡大等）をもたらすのである、と人々が受け取るようになったことである(12)。

⑷　中国での社会的関係価値

中国では、ビジネスは事業体＝会社間の取引というより担当者個人間の取引であると考える。個人間の信用関係がビジネスの出発点である。かかるビジネス原理に基づいて個人的な関係が中国のビジネスでは優先的な役割を果たす。中国のビジネスマンは個人的な外部のネットワークをつくりあげることにより大きな関心を払っている。これにはいくつかの現実的な理由がある。

第一に、市場は競争が激しく、資源は限られていることである。原材料には稀少性がある、資本へのアクセスや取引過程での認可などの実体のない資源も限られている。実際に、現代中国におけるあらゆるビジネスは中央や地方政府当局の発行する特別な許可証を得なければならない。認可を得られるかどうかは関連当局との良い関係にあるかどうかに係っている。

たとえば中国では特定のいくつかの企業だけが直接輸出入業務を行う許可を得ている。許可はたくさんの当局部門から得なければならない。許可を与える官僚は一般に適用規則に従わねばならない。しかし役人は特定の問題で臨機応変に対応して自分のネットワークのメンバーを自由に支援しても良いことになっている。欧米ではそ

(11) 中国人が求める平等性は同じ社会階層内であり、自分とは異なる社会階層との格差は容易に認める。
(12) 李年古『中国人の価値観』学生社、2006 年。

のような行動は非論理的でありビジネスとしては否定されよう。

第二に、中国式ビジネスの見方からすれば、人的ネットワークはお金よりも価値があると考えられる。中国のビジネスマンはビジネスの人的ネットワークを営業上の投資または保険と見なしている。中国の組織で中国文化の階層秩序の価値観が民主的意思決定スタイルを育てることは期待できないであろう。中央集権国家中国では、権力者との関係がビジネスを遂行する上で最優先事項である。

なぜならば、中央政府の認可・許可なしには私的ビジネスも運用できないことを中国人は全員が知り尽くしているからである。事実、中国社会では権力を有する少数の人が組織の重要な決定を下すか、同意を取りまとめるかする。したがってかかる過程でカギになる人物に認められ、すばやく良い関係を築いておくことが決定的に重要となる。

III. 中国のビジネス様式とマネジメント哲学

中国のビジネス様式について人事管理面から整理してみよう(13)。それは欧米諸国にも日本にも見られない中国独自なるビジネス様式を説明することになろう。この中国企業の人事管理は中国人のマネジメント哲学を反映させている点を明確にしたい。

(1) 中国のビジネス思考の基本

中国人は会社ではなく個人に対する忠義心のほうが強い。ローカル社員との良好な関係を築くには何事もはっきりと口に出して伝え、自らぶつかっていく姿勢が重要である(14)。

まず、中国ビジネス思考における基本は仕事における「責任と権限―成果と報酬」を明確に決めることである。中国ではジョブホップが頻繁に行われ、それによってキャリアを積んでいく、という意識もある。このため、せっかく将来の幹部候補と期待していた人材が突然退職してしまうリスクもある。優秀なローカル社員の人心をつなぎとめるには、どういったことが有効なのだろうか。これには3つのポイントを整理した。

一つは、自分の考えややりたいこと、目指していることをはっきりと口に出して言うこと。「君たちを幸せにするためには……」など日本であれば気恥ずかしくなるぐらいの言葉を使う。そして、相手の言うこともきちんと聴く姿勢が大切である。

二つ目は、権限と責任の両方を与えること。中国人の多くは、「自分は何のために雇われて、どういう仕事をすべきか」ということを強く意識していることが多い。したがって、それを明確にして提示する。日本の組織のようにチームワークや連帯責任というのは通用しない。「これはあなたがやる仕事」という権限と同時に、「やらなかったらあなたの責任」という責任も明確に与える。たとえば中国ではAさんが残業していても同じチームの他のメンバーは先に帰ってしまうことが多い。それは、もし「手伝おうか」と他の人に言われたらAさんは「どうして私の仕事を取ろうとするのですか」「この仕事は私が任されて権限を与えられているのだから取らないでください」と思うだろう。つまり、自分が任されたことと果たすべきことをしっかり認識しているのである。

そして、3つ目が、成果と報酬の明確化である。これは、「どれだけの成果を上げれば、どれだけの報酬がもらえるか」というのを明確にする、ということ。日本のように、成果はチーム全員の努力によるものであるからボーナスは皆で均等にというのは中国では通用しない。「頑張った人は多く、そうでない人は少なく」と差をつけることが人事で大切なことである。さらに、中国人は自分の能力を他者にアピールしたがる傾向がある故にボーナスの奨励などを社内報やプリントといった形で公表する仕組みを作ることも必要であろう。

中国のマネジメント哲学で重要になるのが、明確な基準を設けることである。日本では、人事の査定でも「協調性」や「将来性」といった漠然とした基準を設けがちであるが、これは人によって基準が違うために中国での社員には不満が残るだけである。したがって、中国では従業員をうまく使う、束ねていく哲学として「数値化された明確な基準」を作り、それに基づいて報酬に差をつけることが何より重要である(15)。

(2) 中国人の交渉スタイル

次に、中国人の交渉スタイルによって中国のビジネス様式を確認しておこう。

中国におけるビジネス交渉は一種の競争原理である。交渉は、交渉間の双方が他方の交渉スタイルを認めなければ衝突を引き起こす可能性を極めている。多くの書物は中国ビジネス文化に関する一般的なガイドラインを示しているものの、いつもそれが適用できる情報とは限らない。交渉術は学んで応用すべき技術なのである。

ここでは中国人の交渉術の特質、とりわけ接待の役割やビジネス戦術の事例を紹介する(16)。

(13) 中国のビジネスを最もよく現すのは人事管理においてである。中国型人事管理はビジネススタイルの一面である。

(14) 張晟『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005年。中小企業国際化支援レポート―　中国人のものの考え方とコミュニケーション法（200年4月掲載）を参照。

(15) 金崎敏泰『新・中国ビジネス作法』NTT出版、2006年。

①ビジネス関係と交渉

中国人と欧米人の交渉における根本的な差異は、中国人が交渉の場で双方の階層的地位や面子を重視していることである。中国人は交渉過程すべてにわたって厳格な階層秩序的な管理のもとにあることを主張する。中国文化の歴史が中国人の交渉スタイル、交渉団内の役割、交渉手段、契約の履行方法などに反映されている。

②個人的関係から出発する交渉

中国の交渉者は即座に交渉に入っていくより最初ビジネスに関係のない一般的話題について相手と話すことを希望するだろう。こうする目的は交渉が始まる前に双方で個人的な関係ができるかどうかを判断するためである。中国のビジネスマンは相互の信頼関係を築く手段として相手への尊敬を示めそうとする。交渉者同志における個人的関係の樹立は、単純な友情関係をつくりたいという純粋な行為であるが、機会を最大に活かして交渉の成功に導く戦略でもある。交渉時の約束は破棄される可能性を極めている。しかし、中国人の場合、強力な個人的関係は簡単には破られ破棄されることはないと信じている(17)。

個人的関係はビジネス活動には絶対に必要なものであると考えている。個人的信頼関係は契約や法律よりも頼りになると考えている。つまり、双方の社会道徳的関与が交渉のゴールへの到達を保証するという考えである。中国国内のビジネスではこうした傾向はより強い。中国人は交渉の前に非公式でビジネス抜きの話し合いをして友情を築くことからはじめたいと思っている。現に、中国の交渉者は交渉の当初から個人的関係をきづくことにあらゆる努力をはらっている。こうした努力は、夜の接待、レセプション、セレモニー、観光など、さまざまなレジャー活動の形をとることが多い。

中国式の多方面にわたる文化活動へ参加を前提とした個人的関係の樹立が大切である。交渉には時間、費用やエネルギーの浪費であるように見える。また度重なる儀式にもみえる。中国ビジネスで交渉をうまく運ぼうとするなら、組織間＝会社間の効率性重視の交渉スタイルではなく、個人間の交渉スタイルが中国式である(18)。

⑶　交渉と妥結の区別

中国で重要なビジネスポイントは、たとえ合意にサイン＝契約が成立しても中国との交渉過程には最終段階がない(19)。中国では「双方の利益になる契約」を結ぶことを好み、一方が面子を失ったり双方の利益を確保できないようなビジネスは好まれない。中国人にとり、理想的な結果とは双方が大きな損をしないことである。しかし、いわゆる交渉の最終段階後に重大な誤解が生じることがある。中国の交渉者は交渉過程を交渉の最終段階と捉まえているからである。

これは中国人と欧米人とで、合意して契約にサインすることの意味を、それぞれ異なった捉え方をしているからである。中国人にとり、サインした合意は単に協力の第一幕の終わりを記録したものに過ぎない。つまり、契約の履行の前後で補足的な交渉が必要をされるかどうかである。中国ビジネスマンは、「契約には必ずカバーしきれない抜け穴があり、とくに複雑で巨大なプロジェクトでは初期の交渉時には予期しなかった問題がいっぱい出てくる」(20) と主張する。事実中国の経済的社会的状況は目下のところ変化と改革に大きく左右される。中国の経済状況変化によって欧米との共同プロジェクトは失敗に導かれることもありうる。そのため、中国の交渉者は当然契約のサイン後補足的な交渉を確保し、リスクを減らそうとしている。

この問題の説明に役立つもうひとつの要因は、中国のビジネスマンには契約や合意の厳格な法的効力をあまり意識してない人もいるということである。中国のビジネス関係は個人的な友情に基づいているので、こうした友情は法的文書より信頼を優先させる。多くの中国人が思っていることは、合意や契約は文書として一覧できる点が長所であるけれども、文書による合意の弱点は変化に対応できず、信頼や友情関係に依存せざるえないということである。中国のビジネスマンは普通の「契約の履行」を口にするが、しかし、履行プロセスでも別の解釈や新たなる妥協を探しつづけている。彼らは契約を取り組んでいく合意目標と見ている。

こうした中国式の曖昧さが外国の交渉者に大変不満をもたせることになる。合意後の争いの可能性を減らすためには欧米のビジネスマンは中国の担当者と、目的に照らして契約の諸条項を注意深く確認しあうべきである。またサインする前に合意や契約の正確な内容を説明し、中国側と再確認しあうことが必要である。これは忍耐と時間を要することであるが不必要なトラブルを回避するもっとも効果的な方法である(21)。

(16) ヤロリン・ブラックマン『中国ビジネス交渉術』白幡憲之訳　朝日新聞社、1999 年。

(17) 坂井保宏・関大慶『中国仕事人のビジネス作法～中国ビジネスマン・官僚―その生活と意見』日本評論社、2002 年。

(18) 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版）／人間の科学新社、2001 年、pp.78-90。

(19) 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版）／人間の科学新社、2001 年、pp.89-。

(20) 林幹『中国ビジネス契約・交渉実践ガイド』ぜんにち出版、2003 年。

(21) 王元・張興盛・グッドフェロー『中国のビジネス文化～経営

⑷　交渉の終結と契約関係

中国人によれば、経験豊かな交渉者は現在および将来の交渉における成功を脅かすような対抗的スタンスは意図的に避ける。欧米の交渉者に比べて、中国の交渉者はあまり攻撃的な交渉スタイルをとらない。両者の相異は異なる文化＝主に友好関係に基づいた中国の文化的価値観から生まれるものである。

交渉期間中における公開の場での論争は危険信号である。中国のビジネスは、調和は面子の保持しだいであり、公の会合での攻撃的な態度は双方の面子を傷つけると考えている。必然的に攻撃的な「議論」は双方に個人的および職業的なダメージを与える。結果的に中国のビジネスマンはなるだけ訴訟や公的調停に持ち込まれることを避けようとする。

もし訴訟や公的調停が避けられない場合、結果がどうなろうが中国のビジネスマンには「今回は取引がないが友情は依然として重要である」（生産不成情意在）という中国的な原則が破られたことになる。

中国人によれば公での対立は信頼に基づいた双方の協力関係と依頼が終わったことを示している。こうして公での論争は多くのビジネスの機会を失うことにつながる。

Ⅳ．現代中国の価値観と自己優先主義のキャリア志向

⑴　儒教文化における中国人の「自己優先主義」について

中国は儒教文化国家として集団優先であると考えられてきた。しかし、個人は実際に極めて自己優先的志向が貫徹するビジネス世界がある(22)。

現代中国では会社への帰属意識は極めて薄い。中国人の帰属は国家でも企業でもなく家族である。国家も政治も企業も信じない。信じられるのは血族・家族のみである。これは政変が続いてきた中国人の生き方であり、自己優先主義の生き様である(23)。

図表 4－1　中国人の「自己優先主義」

「組織」（会社）のために「自分」（個人）が必要である（集団優先）
「自分」（個人）を伸ばすために「組織」（会社）がある（自己優先）

中国の人事管理面についてのポイントは、欧米とも日本とも異なる独自なものである。最近の中国企業の人事管理面～雇用・昇進・評価・賃金体系・権限委譲・職務体系などから三つの特色を説明しよう(24)。

①現代中国での雇用関係は「１年から３年」の有期労働契約が主流である。したがって、短期精算型評価や賃金体系が進展している。

②組織中心の集団優先ではなく自己中心の職務編成であり、権限委譲と責任体系が明確に。

③キャリアアップの志向と業績主義。

キャリアアップは、同じ会社では不可能であり、個人の「業績明示」の仕事志向である。有期労働契約でキャリアアップをめざす中国では長期的雇用は馴染まないシステムである。欧米企業や日本企業に比べて「入社時の給与」は低い。特にホワイトカラーにおいて中国の賃金水準は低い。

以上の特徴から中国の人事管理は、極めて「労働力管理としてドライ」であることが分かる。かかる中国の労使関係＝組織と個人の関係においては、日系企業の「現地化」が遅れており、欧米企業に比べても人事政策の面で人気がない。したがって、日系企業は、個人の「発展空間」（キャリアデザイン）が見えないし描けない会社の対象となる。中国人は、常に権限委譲と責任ある仕事を強く求める。自己優先の行動原理が前提である。

図表 4－2　現代中国の「個人」と欧米と日本の比較

中国人	自己優先主義	「独立自尊」→「安定」→「公共心」
欧米人	個人主義	「公共心」→「独立自尊」→「安定」
日本人	間人主義	「安定」→「公共心」→「独立自尊」

中国人のビジネスマン行動原理（自分にとって会社とは何か）

①会社とは自分を伸ばす場所である。

②いつかは自立・独立すること。

③独立のためのネットワーク・人脈作りをすること。

中国において共産主義思想が機能していた時期には、国有企業のなかで「均一なネジになれ！」と教育された。

風土と交渉術』代田郁保監訳（人間の科学叢書）（新装普及版）／人間の科学新社、2001 年、pp.112-。

(22) アジア儒教文化圏でありながら、中国が徹底した自己優先主義という行動原理は中国ビジネスを理解する上で極めて重要である。

(23) 中国人は、自分を守ってくれる国家があるなどとは考えず、自分を守るのは自分だけだと認識する、本質的には徹底した自己優先主義である。盗んだり、盗まれたり、殺し合いをしても、自分の命さえ救われればそれでいいという思考である。しかし、そうはいっても、全く自分ひとりだけで生きてゆくことはできない。そうした中で生まれたのが、「自家人（ヅヂャレン）」という概念である。心を許して助け合い、自分の利益になる人間は、当然、家族や血族が中心となる。が、反面、たとえ兄弟であっても自分の利益にならないなら「自家人」ではない。逆に外国人であっても「自家人」と呼ばれることがある。

(24) 組織において、権限委譲を強く求めるのは「責任ある仕事」に重視することで自らのキャリアアップを目指す中国人の自己優先的思考が表れている。

改革開放後は一転して「ユニークなネジになれ！」である。つまり、均一のネジは代替可能であるゆえに不都合が生じたら、すぐ取り換えられる。自分の専門を極めて高い技術を持つプロフェショナルをめざすのである。会社はいつかは潰れる―信用できないという認識なので、組織＝会社への一体化（帰属意識）よりも自分のキャリアの方が優先される[25]。

⑵　中国型的秩序と中国人の行動原理

中国人の「自己優先主義」における「権利の極大化」と「義務の極小化」の行動原理として現れる。大陸国家の中国は古来より異民族との葛藤が絶えざる課題であった。王朝も絶えず変転、漢民族が異民族に支配される時代も多かった[26]。

中国の地理的・歴史的プロセスから漢民族は〝国民〟という概念をもち得ず〝人民〟という概念をもつに至りここに中国人が「自己優先主義」への「生き様」となる。このような歴的背景から中国人は基本的には国家や政府を信じない（中国の古諺「天高皇帝遠」とは、〝自分と関係ない〟であると意味する）。会社も自分の居場所ではない。自分の家族・血族しか信じない。このことが「権利の極大化」と「義務の極小化」という現代中国人の行動原理を生む[27]。

すなわち、現代中国人は「自己優先主義」という民族価値観から「権利の極大化と義務の極小化」を図ることがすべての行動局面において大前提となっている。しばしば、日本人経営者は、「中国人と契約しても契約を守ってもらえない。代金を支払ってもらえない」と嘆いている。しかし、代金を極力支払わないということが中国人にとって「義務の極小化」に努めた行動結果であり、自己優先主義に適ったごく当たり前の言動と言えるのである。

また、中国人の自己優先思想は中国社会のシステムや習慣の中にも度々見られる。この個人の自己優先思想の延長線上に家族主義、地方保護主義、さらには人治主義がある。中国人は国家を信用していない代わりに家族（血族）や真の友人（親友）をとても大切にする。若い中国人は会社関係より、親族関係・友人関係を重要視する。これらの中国人の行動原理には、中国人の「ウチ」と「ソト」の問題に大きく依拠している[28]。

図表 4−3　「ウチ」と「ソト」の環境範囲

ウチ	家族・血族・友人・地域
ソト	国家・政治・企業・地域

⑶　中国におけるキャリア志向と転職問題

中国人はキャリア志向である。中国人には「有名な大企業に長期間勤めたい」という意識が薄い。彼らにとって会社は「勉強する場」（自分のキャリアを積む場）という認識が極めて強い。それ故、自分にとってこの会社はこれ以上習得することがなくなると分かった時点で、即、転職を考える。2008 年 1 月に中国で実施された「新労働契約法」には労働者の利益を保護するために雇用の安定化・長期化を図らなければならないとあるが、裏返せば、今の中国には終身雇用制度は存在しないという証明である[29]。これらの中国人のキャリア志向が人材の流動性が高い要因の一つにもなっている。

もう一つ、中国人自身の認識問題である[30]。中国の若者には強い転職の意識が強くあり、責任ある仕事やより高い収入を求めて転職を志向する。また地方から大都市にやってくる者も多く、もともと流動性が高い。かかる社会環境において中国日系企業は中国の人材を長期的に引き止めることが難しくなってきている。転職が高いキャリアアップと考え、同じ会社での経歴は自己のキャリアアップにはつながらないと考える。

中国社会における信頼関係の基礎とは、①「個人間信頼」と②「組織間信頼」[31]がある。「個人間信頼」とは、自我を中心とする両当事者関係の拡張・希釈およびネットワーク化。「組織間信頼」とは、職場を中心としながら両当事者関係を超えた社会の公共空間であるという。

中国社会は、①の親族朋友個人間の信頼（家族的私徳）を重視、②の共同結社組織間の信頼「団体的公徳」に欠

---

[25] 註（23）のごとく、中国人は国家も会社も永続的なものとは考えてはいない。いつかは滅亡・倒産するものであるという考え方である。かかる組織に自分を一体化することはできないのである。

[26] 今の「中華人民共和国」は漢族の国、あるいは漢民族の多民族支配国家―漢民族の天下だというのが一般的見方である。だが漢族が天下を取った時期は中国 2000 余年の歴史において「4 分の 1」しかない。（『史記』より）。つまり中国の歴史は秦の始皇帝の統一以来、匈奴、鮮卑、契丹、突厥、ウイグル、モンゴル、満州（女真）……と、さまざまな民族による全く異なる王朝の出現・滅亡・戦乱の繰り返しであり、歴史に連続性が無い。

6 世紀から 10 世紀にかけての「隋」「唐」は鮮卑人というトルコ系の遊牧民族、13 世紀から 14 世紀の「元」はモンゴル民族の王朝だった。複数の王朝が並立した時代も多く、「天下」はあっても「国家」はない。そして、王朝が変わる度に領土の範囲も全く異なった。王朝が変わると前の文化をことごとく破壊し尽くし、数千万の単位で人口が激減した。これが中国の歴史である。（代田郁保大学院講義ノートプリントより）

[27] 権利の極大化と義務の極小化の行動原理は国家を持たない中国人の生きざまである。

[28] ウチとソトの環境は中国人が常に持つ内面性である。

[29] 丹沢安治『中国における企業組織のダイナミクス』中央大学出版会、2006 年。

[30] 王元他『変貌する中国』白帝社、2004 年。

[31] 組織より個人の信頼関係を重視する交渉スタイルは中国独自なものである。

けている。①は、感情や互恵性を基礎として外部の視点から観察し評価することが難しい。②は、理性や機会主義的動機を抑制する協力を必要として相互信頼の安定化・制度化をもたらすものである。

組織間信頼の一つの最も顕著な特徴は相互の集合的信頼にある。これは人間相互信頼の総和でもなければ組織トップ（長官）たちの間に行なわれる個人的な信頼交換でもなく一種の全体的な相互信頼すべての成員のコンセンサスを前提条件とする。組織間信頼はフォーマルな規範と制裁およびインフォーマルな相互作用の社会関係を含めてシステム信頼に対応している。したがって、組織間信頼の形成は客観的で公正な法体系およびその運用の中立性や実効性を必要とする。

⑷　中国人の職業観と仕事観

中国語では「仕事」は「工作」と表現する。だが、多くの中国人は仕事のことを「飯碗」と言う。つまり「飯を食べるため」のものの意味である。仕事を「食事にたとえる」ことは人間が仕事をする最大の目的をあらわした表現と言える。しかしながら、多くの中国人は仕事の目的が、このような「生きる手段」という低レベルにとどまることに、満足したくないとも考える。なぜなら、中国の伝統的な価値観が、このような仕事観を強く否定するからである。

中国では、政権が変わっても、時代がわっても、知識人が国民の意識をコントロールする国家体質は、変わらない。知識人によって築き上げられた中国の伝統文化は「高い志」を掲げることに価値観を見い出し、この価値観こそが中国人の仕事観にさまざまな影響を与えているのである。では、中国人の「高い志」とはいったいどのようなものであろうか？中国人の「高い志」とは、二つの意味があろう(32)。

一つは、「人を治める地位を手に入れること」である。中国人は皆トップ意識が強く中国人は人に指図されてコツコツ働くことは価値がないこと、と考える。「権力」で人を動かすことが「理想の仕事」と考える。しかし、中国人は経営者や管理職を、めざし努力するタイプが多いかわりに、地味な仕事をコツコツとやる人が少ない。平凡な仕事、平凡な職業は嫌がられる。職務のキャリアを積み管理する地位を手に入れることが中国人的仕事観—「高い志」である。

もう一つは、「体面を保てる仕事」である。管理職以外で体面を保てる仕事とは、その仕事が地域において社会的地位が高く、羨望の的になる職業のことである。体面の得られる仕事とは、以前は「官僚」であった。政権がどれだけ変わっても官僚こそが権力と社会的地位を手に入れることができる、もっとも「体面のある職業」であった。この考えは今なお健在であるが、最近では若い世代がIT産業やITエンジニアなどに憧れ、IT産業の会社に勤務することが体面の維持を可能にする。

現代中国の若者には、意外と「政治的な職業」にはあまり興味がない。党員（共産党）にならない限り、政治的出世はあり得ない現状を知っているからである。さらに加えて最近の中国で興味深いのは、若い世代が歌手や俳優など「華やかな映像の担い手」に対して、かなり低い評価を下していることである。芸能活動は価値が低い。ちなみに、ワースト3は、建築作業員、家政婦、アルバイトである。

Ⅴ．中国のビジネス教育と大学教育

⑴　中国の格差社会を生み出す大学制度

中国の親は、子供に一族、家族の未来を託すと考えることが多い。子供が大人物になることを望むのは、中国人の根深い価値観である。中学生でだいたいの進路が決まってしまう中国では、親が子供に代わって進路を決めることが多い。中国の学生の鞄に勉強道具だけでなく、一族の運命が詰まっているのである(33)。

そうした社会背景を有して、21世紀に入って2000年から2005年の5年間に中国の大学・高等専科学校の数は1,041校から1,792校へ7割以上も増えた。入学者数は2.3倍に、在校生数は2.8倍にも増えている(34)。したがって、中国でもっとも成長している産業はおそらく大学であろう。同じ5年間に大学等の教員数は2倍以上に増加している。大学進学、それも特定の名門校に進学することが将来を約束できる切符である。その意味で、中国の大学制度は新しい格差社会を増長する要因となっている。

図表2は、中国大学（経済経営系—管理学院）の評価で上位30ランキングといわれるものである。これら30校以外に地域の有力大学が約30校ある(35)。その他の新興大学は高校卒と同じに扱われ、学歴というキャリアにはならない。かかる認識は中国人全員、共有していることである。したがって、中国の教育熱は激しく、有名大学進学が一族の運命を決めるという「異常な現場」となっ

(32) 中国人は人を動かす仕事を最高なる職業とする。管理する者と管理される者との差である。もう一つはメンツ（体面）を保てる仕事であろう。

(33) 中国の競争社会は先進欧米および日本をはるかに超える。子供の進路は一族の運命と考える。

(34) 中国の大学在校生は2,000万人を超えた。2011年には、大学新卒者の人数がピークの約758万人に達するとされる。大学生の就職困難が緩和されることは今後しばらくはない。

(35) このランキングは専攻別で異なる。ここでは管理学院（経営学部）系の序列である。

ている。

国内有名大学 30 校に進学をあきらめた者は地域のおける有力校をめざす。これらも入学できなかった者は職人としての別の道（Ⅵ節の職業訓練を参照）を選ぶ。すなわち、学歴キャリアではなく職業キャリアである(36)。それでも学歴というキャリアを志向する者は海外留学をめざす。この場合、国費留学ではなく私費留学である。1990 年代までは優秀な学生が国費による海外留学（ほとんどが大学院）であったが、改革開放後、特に 2000 年以降、競争社会中国で勝ち抜く方法として国内受験競争に敗れた者が私費留学として大量に海外流出する傾向が強まってきた(37)。

実際、2001 年に 400 万人余りだった大学受験の志願者数は 2007 年では 1,010 万人に急増し、過去最多を記録した。2006 年の中国の大学進学率は 22%。大学進学率は今後も増える見通しで、2010 年は 25%、2020 年には 40%に達するというこのように中国の受験熱は高まる一方だが、問題もある(38)。

北京大学を受験する息子のために、ネットワークの力によって、地方の戸籍（前提としては戸籍の変更は許されていないこと）をわざわざ北京に移す。得点で競い合う大学受験において、先進国では戸籍など関係ないと思われるかもしれないが中国では都市部の戸籍は大切である。都市部の戸籍を持っている学生の方が有利になる。不公平な受験制度ではあるが中央政府が決めた事項で誰も抗議はしない。中国の教育過熱は日本以上であることは有名である。だが、中国青少年センターの調査によると、 9 割以上の小中学生の父母が大学進学を具体的に考え、そのうちの 5 割以上が最高学府・大学院博士課程まで進ませたいと考えている、という(39)。

中国では日本のセンター試験と同様に全国で統一試験を実施しているが、合格ラインが受験生の戸籍によって違う。同じ点数を取った受験生の場合、都市部に戸籍がある学生が有利になる。例えば、北京大学の受験生なら、北京市に戸籍がある受験生は 584 点取れば合格なのに、天津に戸籍がある受験生は 616 点取らなければならない(40)。

図表 4－4　中国大学経営学部（管理学院―経営工学系）ランキング

大学ランキング	評価	大学名
1	A＋＋	清華大学
2	A＋＋	西安交通大学
3	A＋＋	浙江大学
4	A＋＋	北京大学
5	A＋＋	上海交通大学
6	A＋＋	中国人民大学
7	A＋＋	武漢大学
8	A＋＋	中山大学
9	A＋	復旦大学
10	A＋	南開大学
11	A＋	南京大学
12	A＋	華中科技大学
13	A＋	天津大学
14	A＋	アモイ大学
15	A	重慶大学
16	A	同済大学
17	A	四川大学
18	A	上海財経大学
19	A	東南大学
20	A	北京師範大学
21	A	北京航空航天大学
22	A	東北大学
23	A	西南交通大学
24	A	中南大学
25	A	中国農業大学
26	A	南京農業大学
27	A	吉林大学
28	A	中国科学技術大学
29	A	大連理工大学
30	A	東北財経大学

注．図表は管理学院―経営工学系（経営学部）であり（理系では別の大学評価がある）
出所：「中国高等学校（高等教育機関）大全」（中国教育部発展規画司　編）により
http://www.rac-china.com/daigakurank008.htm（2013/1/21）

戸籍の違いによる不平等がまかり通っている背景には、都市部に住んでいた人たちが地方出身者たちに仕事を奪われている現状と背景がある。バブル景気が続いている間は都市部への出稼ぎ労働者が増えても問題ないがバブルが崩壊すれば都市部の失業率は一気に高まる。中国政府は、この都市部の失業率の悪化を懸念している。出稼ぎ労働者だけでなく、将来、都市部の企業に就職するであろう大学生に関しても、できるだけ地方出身者を減らしたいと考えているのだ。これは中央政府の強い意向であろう。一方で、地方出身者の子供を援助する動きもある。中国政府は、経済成長を維持するために優秀な地方出身者を研究開発者や技術者に育てる取り組みを進

(36) 中国人のキャリア志向は有名であるが、キャリアにも二つあり、①学歴キャリア、②職業資格キャリア、である。
(37) 私費の海外留学は 2000 年前後より急増する。留学ブローカーを仲介とする留学ブームが中国全土に広がる。
(38) 中国の大学在校生は 2,000 万人を超えた。大学教育に体制が整わない地方大学が急増した。大学教員だけでこの 10 年間で 3 倍となる。
(39) 中国では毎年、約 2,000 万人の労働力人口が新たに生まれる。高度経済成長を遂げる中国においても毎年 2,000 万人の就業を作り出すのは容易ではないであろう。労働力市場でのこのアンバランス―供給過剰が若者の就業問題として深刻化しつつある。
(40) net　―新浪ネット 2007 年―中国受験戦争より引用。

めている。広東省では、農村出身の高級技能者には都市部の戸籍を与えて大学進学を促進。江蘇省でも特に優秀な技能者に政府が助成金を与える制度を設けている。

とはいえ、やはり多くの地方出身者は受験に不利であることは変わらない。だから、子供の親は必死になり、都市部に戸籍を移してまで子供を都市部の大学に通わせようとする。中国の戸籍制度は特殊で都市部に戸籍を持つには親が一定の条件を満たした企業に就職するか、莫大な金額の不動産を買い付けたりしないと政府に承認されない。中国では戸籍移動—正確には、国内での移住や職業選択の自由はないのである。しかし、自分たちのような貧困な生活をさせたくない—子供の将来のために親はどんな努力も惜しまない。不平等な受験制度であっても現状を受け入れるしかない。格差社会の厳しさから抜け出すために、親子は必死に超競争社会で生き抜かなければならない。

⑵　ビジネス系大学とビジネス教育

1900 年頃に米国で考案された MBA（経営学修士）は、欧米諸国を中心に広がり、今では世界的に認められている唯一の経営管理学位として、いまや先進国の上級職ビジネスマンには不可欠な学位である。歴史も長く、教育システムが整備されている欧米諸国で MBA を取得するのは普通のビジネスマンにとって当然の選択だろう(41)。

今、中国でも MBA コースは盛んである。中国初の民間ビジネス・スクールの長江商学院ではシリーズの一環として清華大学経済管理学院や北京大学光華学院、長江商学院など中国のトップビジネススクールで MBA の取得をめざす。中国で MBA を学ぶ理由やクラスメートたちのバックグラウンド、中国での学習が自分にもたらした変化などについて語るトークセッションが至る所で開催されている。

中国経済が台頭するにつれて中国では清華大学経済管理学院インターナショナルスクールで MBA を学ぶ日本人も多くを数える(42)。

全国 MBA 教育指導委員会は、「2008 年度国際ビジネス・スクール長会議」を開催。中国は独自の MBA 認証制度を設け、できるだけ早く 1、2 校のビジネス・スクールを拠点に準備を進める方針を明らかにした。国際的な MBA の認証に AMBA 認証のほか、欧州経営開発協会（EFMD）の EQUIS 認証、米 AACSB 認証の 3 つがある。中国で現在これらの認証を受けているのは、①中欧国際工商学院、②清華大学経済管理学院、③上海交通大学安泰経済管理学院の三校(43) である。

中国国内のビジネス・スクールは国際認証を受けることで MBA 教育に対する国際的な認可を得られる。さらに重要なことは中国の管理教育の目指す方向が国際的な管理教育の発展方向に比較的沿っているということである。全国 MBA 教育指導委員会は早くから「独自の認証制度」の設ける準備を進めてきた。すでに必要な資料を関連のビジネス・スクールに送り、意見を求めている。独自の認証制度ができれば、今後国際的な認証機関との協力が深まるだけでなく、相互の承認も可能になるという。

中国が 1991 年に、経営管理に関する修士号「MBA」（MBA＝Master of Business Administration）の取得に向けた教育課程をスタートして以来、これまでに受講者数は既に 20 万人を超えた。北京で開催された第 8 回中国 MBA 発展フォーラム（2008 年）によると、現在国公立大学 96 校および民営大学 2 校に MBA 課程が設置され、学生募集数は毎年 2 万人を超える。ここ数年、中国の MBA 教育は緩やかに発展しており、受講者は毎年 5 ～ 6 %のペースで増加中である(44)。

ただ、現在、MBA 教育は世界で厳しい挑戦にさらされている。矛盾の焦点は MBA 教育を受けて育成された人材が企業、社会、家庭、およびその学生自身の要求を、どのように満たすかという点にある。MBA のカリキュラムは大学によって異なるが、おおよそ、次のごとくの開講科目である(45)。

2007 年「世界 MBA 巡回展夏季展」が上海で開催され、世界の 40 あまりのビジネス・スクールが今回の展示に参加した(46)。これまでの同展と比較して、最近は女性申請者が明らかに増加の傾向にある。また MBA 申請者の業界背景も多元化に向かって発展している。一般に、世界での女性申請者は 40%を占めているが、主催側発表では昨年の世界 5 万 9 千人の MBA 申請者（回収完全回答 5,470 件）を対象とする最新調査の結果で中国の女性申請者の割合はすでに男性を上回り 58%を占めるようになっている(47)。

(41) 中国でも MBA 取得は有能ビジネスマンとしてのステータスになりつつある。各大学でも管理学院として MBA 充実に努めている。

(42) 滞在中の日本人ビジネスマンが中国の MBA コースに参加するケースが増えている。日系企業の中国ビジネス理解にも貢献することになろう。

(43) AMBA、EFDA などとの国際連携による MBA 資格は世界的認知の点でも評価が高まる。

(44) 中国の有力大学では MBA コース設置は政府要請であり、人材育成の中心として今後も需要が拡大するであろう。

(45) 中国 MBA コースは欧米大学 MBA をモデルとしたものが多い。

(46) 2007 年世界 MBA 巡回展夏季展 china report より引用。

(47)「人民網日本版 2007 年 7 月 25 日号」より引用。

図表 4－5.1　MBA（18ヶ月）授業言語は英語

【必修科目】計14科目（37単位）	
財務会計、統計学、経済学、組織行動学、営銷学、管理会計、運営管理、商業財務、公司治理与商業倫理（職業倫理）、戦略管理、中国経済、欧盟概況、商務模擬等	
【選択科目】	
営銷類	広告与促銷、消費者行動学、商務市場営銷管理、営銷専題等
金融会計類	高級公司財務、高級管理会計、銀行学、投資学、国際金融等
管理類	変革管理、商法、創業学、人力資源管理、談判技巧、項目管理等
経済和決策科学類	商務予測、信息系統、宏観経済一体化等

図表 4－5.2　EMBA　授業言語―英語（上海のみ開講）／中国語（北京・深セン・上海で開講）

【必修科目】計15科目（45単位）	
大きく次の 4 つに分類される「思維框架」「管理実務」「環境分析」「戦略発展」	
【選択科目】	
全面管理方向	創業学、管理決策、人力資源管理、談判学、高級公司戦略など
高級営銷方向	服務業営銷、工業営銷和品牌管理、企業創新戦略など
財務金融方向	財務報表分析、投資与証券、銀行風険管理など

⑶　企業は大学院よりビジネス・スクールに注目

中国では、大学院修士・博士など高学歴の人材は容易に就職先が見つかるイメージがあるが、最近の実情は決してそうではない。この数年で多くの大学が大学院生募集を 3 倍に拡大したことで修士や博士が大量輩出した(48)。ただ、就職活動は時には学部生よりも困難になっているのが現状である。高学歴が就職における「障害」にすらなっている。雇用側の「高学歴差別」で就職活動が困難になることを心配する大学院生も多い。企業側は高学歴の修士・博士よりも実力・名門校の学部生やビジネス・スクール修了に期待を寄せている。

中国では、2004 年前後、給与希望額は「修士 8,000 元、博士 1 万元」が一般的だった。厳しい市場競争の中、現在ではほとんどの大学院生が最低 2,000～2,500 元としている。2008 年可鋭管理諮詢有限公司による調査によると修士卒の平均給与は学部卒を約 1,000 元上回るに過ぎない(49)。上海外貿学院大学院生指導部は、多くの大学院生がいわゆる『高学歴差別』を心配している。雇用側からすると実はこれは『要求は高いが実力が伴わない』ことの代名詞。こうした情況の下で、大学院生にとっての急務は期待を引き下げ、仕事で自分の能力を実証してから改めて待遇を検討することだ、と指摘する。

大学院よりビジネス・スクール出身を選ぶ企業側の説明は以下の三点である(50)。

1．高学歴＝高コスト

修士課程修了者は就職活動中の給与条件は最低、6,000 元、博士課程修了者は 10,000 元を希望している。これを口にするたびに雇用側から難色を示される。ある企業の採用者（面接官）は大学院生が高い給与を求めることは知っているが、同じような仕事は学部卒でもできるし、ビジネス・スクール修了者は実務的ですぐ役立つ。その上に、しかも半分の給料条件で済む。

2．女性の博士＝高年齢

上海外国語大学博士課程に学ぶＢさん（女性）はすでにある大学に採用内定している。しかし、Ｂさんが既婚であることを知ると大学側は出産後に改めて来るよう求めてきた。これは簡単な理由で、大学側はＢさんの妊娠・出産で代理講師を立てる必要が生じ、人件費が増加することを恐れたのである。現在、「高齢」の影響は女性の修士にまで及んでいる。

3．優等生＝経験ゼロ

現在、中国大企業は学生を採用する際、即戦力をより重視するようになっている。この点で修士や博士は「勉強ができるだけで経験はない」との印象を与える。上海外貿学院で英語の修士課程に学ぶＣさんが昨年ある会社で実習した際は、引率教授が彼女のことをいろいろと気遣った。彼女には実務経験がなく失敗を犯すことを心配

(48) 中国の大学においては、博士号大量輩出により就職先は 30％しか決定していない深刻さにある。

(49) 秋定啓文『中国 13 億人がこれから買う、使うモノとサービス 中国ビジネスで成功する秘訣』生活情報センター―、2005 年。ビジネス・スクール出身を選ぶ企業側の説明は china report より引用。

(50) 大学院・学部の賃金格差はほとんどない。

した会社側が「特別配慮」を施した結果であった。実務経験がなく、理論武装だけの修士博士は企業では要らないという動きである。

⑷　学歴キャリアと職業選択

中国では、キャリアを積むことが自分を活かせる道となる、と信じられている。そのキャリアには①学歴キャリア、②職業（資格）キャリア、の二つがある。ここではまず学歴キャリアについて言及しよう。学歴キャリアは中国では明確で一流大学30が一番強いキャリアとなる。次に、最近注目されているビジネス・スクール（18月コース）修了者である。

中国では一流大30校卒業の若者にとって、卒業後の理想的な進路は三つである(51)。一つは、自ら会社を立ち上げて経営者になること。二つは、海外への国費留学（大学院）。三つは、一流企業への就職である。

つまり、一流大卒の学歴キャリアを得て一流会社に勤務—管理職への道がある。貿易会社など自分で会社を設立して経営者になる方法がある。さらに海外の大学院に進み、帰国後IT産業などの仕事に就くことなどもある。北京大卒者就職指導センターは、北京師範大学・北京印刷学院・北京大学・北京第二外国語学院・中央戯劇学院など70校余りの就職指導センターに、大学生向けの職業適性測定システムと心理健康測定システムを提供した。在校生は今後2年間、これらのシステムを無料で使用できる。「北京晩報」が伝えた(52)。

北京大学就職支援センターは2008年新入生を対象に行った進路希望調査の結果を発表した。90年代生まれ「90後」の新入生の希望進路で最も多かったのが海外留学であった。同センターは新入生の入学手続き日に27学部の新入生を対象にアンケートを実施。「今年入学した学部生のうち、第一希望を専攻できなかった学生が10%いたものの、大部分は希望通りの学部に進んだ」(53)。

入学前における専門分野の選択について、誰の発言権が最も強かったかという質問に対し、71.3%が自分、11.33%が両親で、また13.33%の学生は教師のアドバイスを受け入れたと答えた。このアンケートで、90年代生まれの新入生が、これまでの学生に比べて自主性がより強いことがわかった。志望動機については、58.1%が自らの興味、16.9%が自らの特技、23%が就職を考えてのことだった。

卒業後の計画については、海外留学を考えている学生がその他を圧倒し約41%を占めた。次に国内で大学院（特にMBA関係）に進むという学生が23%であり、就職はわずか17%にすぎない。未定が17%で、一時、ブームになった創業を目指す学生は1%にとどまった(54)。

14億人ともいわれる中国では、大学だけで学生数は2,000万人を超えた。毎年、約800万人の卒業者が出る。大学以外の専門学校などを合わせれば毎年雇用人口は、2,000万人増えるといわれる(55)。政府統計では現実には1,200万人が就業可能。ということは、毎年、新卒者で800万人が「職がない」ことになる。ここ数年、若年層での失業率が深刻化している。かつ、若年層は就業経験が乏しく労働力市場での競争力にも弱い。労働力市場が供給過剰の状態にある中で、若年層の就業問題はますます顕著になり、このことは社会全体の平均値を上回る高い失業率に現れている(56)。

中国人が望む会社の将来性とは、そこが一生を賭けられる会社であるとかどうかということではなく、会社の知名度と将来性で自分の能力を伸ばすチャンスがあるかどうか、また、一流企業に勤めるという見栄の部分も大きい。中国のような身分制社会においては、体面のいい就職先は高い社会的な地位を獲得するポイントである。向上心と出世意欲が強いため、出世の見込みが薄い会社だと分かると、すぐに辞めてしまう。これは大卒のエリートに限らず、中国人は給料が自分に対する評価をはかる唯一のモノサシと考えるため農村からの出稼ぎ労働者であれ、今より給料がいいところがあれば、すぐに転職してしまう(57)。

また、若者の仕事選びのポイントは、必ずしも給料だけではなく、楽な仕事、長い有休、遊び心で仕事をできる、チャレンジの機会が多いなどがあげられる。さらに大都市で働くことへの人気は高く、多少給料が安くとも大都市での求人には応募が殺到する。大都市という洗練された場所で働くという体面である。もちろん、これらのことは男性に限ったことではなく、女性も同じである。ちなみに、中国人女性が憧れる職業は、トップが講師で、次いで会社経営者、デザイナー、マスコミ関連、企業の管理職である。日本のようにケーキ屋さんや看護婦などといった回答はまず得られない(58)。

中国では子供の頃から職業観を植え付けられているた

(51) China reportより引用。
(52) 北京大学就職指導センター「北京晩報」（2008）より。
(53) 北京大学就職指導センター「北京晩報」（2008）より。
(54) 中国で一時ブームになった創業志向（会社設立）はノンエリートが多く、エリート大学出身者は数%にすぎない。
(55) 政府誘導の内需拡大策による経済成長も雇用拡大とはなっていないのが現状である。若年層の失業率は中国の最大の課題である。
(56) とくに、大学新卒の就職率は50%前後である。この深刻化は海外留学生が中国に帰還しない理由の大きな要因となっている。
(57) 張晁『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005年。李年古『中国人の価値観』学生社、2006年。
(58) 中国では日本的職人は好まない傾向がある。とにかく、管理職としてのホワイトカラー職を強く熱望する。

め、ホワイトカラー以外の職業は負け組とされる。日本の子供のように将来の夢を大工や看護師、ケーキ屋さんなど職人芸を望む回答はまずないのである。人の上に立つ、つまり管理する人間像こそホワイトカラーであり憧れの職業であり、また親からもそのように教育されるのである。ただ中国の企業は欧米に似ており、即戦力を求める傾向が強いために新卒者採用を積極的に行わない傾向が強い。そのため新卒者は転職者や海外からの帰国者と同じ土俵で競争せざるをえない。それ故、働きながら大学院修士や博士を取得する者も多く、また海外での修士・博士の学位取得がキャリアとして認識されている。キャリアの積み方も多様である。

中国都市の失業登録者のうち、35 歳以下の若者は 70%を占める。80 年代生まれの大卒者は、年間 300～400 万人の規模で就職市場に流れ込んでいる(59)。各学校の募集する学生数の統計から予測すると、高校以上の学歴を持つ労働者は今後、労働力市場の主体となっていく見込みだ。さらに 2011 年には大学新卒者の人数がピークの約 758 万人に達するとされる。一気に 800 万人の大学新卒者が労働市場に参入する。大学生の就職困難が緩和されることは今後しばらくはないとみられる。

企業側が、学生の採用にあたって雇用者が最も重視するポイントは順に⑴専門的な知識と技術⑵仕事への勤勉さ⑶学習意欲と柔軟さ⑷交流と協調の能力⑸基本的な問題解決能力―である。中国の大学生の就職を困難にしている最大の障害は、①仕事への態度、②仕事への勤勉さ、③職業モラル、④人間関係の処理などの「非認知的能力」が欠けていることだという指摘が多い(60)。

Ⅵ. 中国の職業分類及び職業能力評価基準

本章は、学歴キャリアに対抗する職業（資格）キャリアについて職業能力認定制度を中心に説明してみよう。中国の高等教育システムは、大きく分けて「普通大学」という伝統的セクターと「成人高等教育機関」、「高等教育独学試験制度」と呼ばれる非伝統的セクターによって構成されている(61)。

普通大学は、全日制で主に総合大学、単科大学のような「本科」中心の高等教育機関と高等専科学校、職業技術学院のような専科高等教育機関及び大学の分校・専科コースからなっている。

成人高等教育機関は、広播電視大学、職工大学、農民大学、管理幹部学院、教育学院、独立通信学院及び普通大学が設置する通信部・夜間大学などからなっている。成人高等教育機関に在学する学生が高等教育在学者数全体の半分を占めているのが中国の特徴であるといえよう。

高等教育独学試験制度は、非伝統的セクターに位置付けられている。教育機関ではないものの、学生の学習の成果を独学試験を通して社会的に認め、高等教育専門別の科目ごとの試験に合格し、規定される単位数を揃えれば、大卒（専科、本科を含む）の学歴を取得できる制度である。いわば受験資格や年齢の制限なしに誰でも受験できるオープン型高等教育制度である。

中国における職業訓練制度とは何か？中国には学歴というキャリア（有名大学 30 校）とは別に、職業の資格証明として「職業能力の証明制度」がある。この職業訓練制度―①職業分類及び職業能力評価基準、②職業訓練、③職業能力試験及び資格証明、④職能技能検定、の四つの要素によって構成されている(62)。

1994 年に、中国が職業能力証明制度を採用して以来、関連の法律・法令とともに労働制度が適用されることとなった。1999 年に「中華人民共和国国家職業分類大典」が公式に施行され、職業区分が明確となった。すなわち、８種の大分類、66 種の中分類、413 種の小分類、1,838 種の職業区分から成り立っている。

現在の中国は 5 階級の職業資格訓練制度を構築しており、⑴初級、⑵中級、⑶高級の職能労働者、⑷技師及び⑸高級技師と区分されている。それぞれの段階での「職業資格証明」は、知識・技能・能力の等級を明示している。その証明証書は就職（求職）の際に提出され、社員を採用する段階での企業側の主要な判断材料（情報）となっている(63)。

⑴　職業能力と制度概要

職業能力の制度開発は学校で教育を受けている時点から早くも始まっている。小学校の 6 年間が終了すると生徒は中等教育の適合性を評価するための試験を受ける。政府は卒業証明書とともに「職業資格証明書」を重視するシステムを進めており、就労年齢層が職を得、事業の立ち上げ及び転職にも適応するための総合能力の改善を志向した多様な教育的・訓練的なプログラムを促進させるさまざまな方法を試行している。2004 年に政府が発行した中国の労働状況及び政策についての白書では、初等

(59) 厳善平『農村から都市へ～１億３千万人の農民大移動』岩波書店、2009 年。
(60) 遠藤誉・劉迪『中国ビジネス「新常識」』（成美文庫）成美堂出 2004 年。
(61) 職業能力認定制度は中国の成人教育の伝統的な資格制度である。この制度は日本では余り紹介されていない。
(62) 職業訓練制度はノンキャリア向けの訓練システムである。
(63) 人的資源・社会保障部「職業資格証書制度基本概念」2007 より引用。

及び中等教育はすべての児童が就学可能となっており、2003年の就学率は小学校で98.6%、中学校で92.7%となっている(64)。

次の高級中学校（日本の高校）31,900校、高級中学校及び同等の機関（通常の高級中学校、職業高級中学校、成人向け高級中学校、技術専門学校、成人向け技術専門学校、専門学校を含む）が存在し、3,241万人の生徒がおり、就学率は43.8%となっている。より高度な教育及び成人教育のために、2003年には1,900万人の生徒が高等教育を受けており、就学率は17%となっている。また、さまざまな分野の学位取得以外の多様な成人教育機関を修了した生徒は全国で7,436万人おり、5,844万人がそれらの機関で学んでいる。2003年には7万校に及ぶさまざまな分野で多様なレベルの私立の学校があり、その合計の生徒数は1,416万人に及んでいる(65)。

中国における職業訓練は、就労前訓練、転職者向け訓練、見習い訓練、OJT（On-the-job Training：実地訓練）があり、技能者向けの初等、中等、上級職業資格訓練、ほかの職業要件への適応を支援する種類の訓練もある。高級技術校、中等専門学校、専門学校、雇用訓練センター、私立の職業訓練機関、雇用訓練センター等の高等教育機関の発展に伴い、政府は総合的で多方面にわたる職業教育及び訓練の国家的制度の開発のために、新たな都市部労働者、一時解雇労働者、地方からの出稼ぎ労働者、OJT訓練生の強化に努めている。

専門学校は、主に熟練労働者の訓練のための総合的職業訓練を短期、長期の異なった種類の訓練プログラムで提供している。専門学校の課程は、主に技能訓練、技術理論とともに、具体的な職業で必要な教養課程も含んでいる。実技は通常全体の60%であり、教養及び技術理論課程は40%となっている。

雇用訓練センターは、新入社員の訓練、一時解雇者向けの訓練を主体としており、実技教育を提供し、研修者が職務要件に適合するように支援をしている。これは、労働市場への新規参入者のような集団、転職者又は失業者を対象としており、彼らに職業技能を身につけさせ、具体的な雇用及び再雇用を目指している。1996年、労働社会保障部は研修センターの評価を集約し、主要な研修センターの承認を開始している。20年以上の発展により雇用訓練センターは、既に職業訓練制度において不可欠な存在となっている(66)。

「民間の訓練機関」は2003年末時点において、3,167校に及ぶ専門学校があり（内274校は高等レベル）、191万人が学び、さまざまな分野の訓練を提供している。2003年時点、全国で3,465校の国立の雇用訓練センターがあり、17,350校の私立の訓練機関があり、年間を通じて1,071万人に訓練を行っている(67)。

中国における民間の職業訓練機関は非常に重要な職業訓練制度の部分を占めており、経済改革後に著しい発展を遂げた。多様な訓練コースは、さまざまな集団の要求を満たし、非常に重要な役割を果たしている。2003年末時点で20,000校に及ぶ民間の訓練機関があり、年間600万人の訓練が可能となっており、労働市場への新規参入者、一時解雇労働者から転職者等までに及ぶ訓練生がいる。企業の訓練センターは職業訓練体系に組み込まれており、業務上の訓練、職務シフト訓練とともに初期段階の製造ライン労働者に焦点を絞っている。

中国の職業教育法によると、企業は従業員の給与の1.5%に相当する教育基金を確保することが求められ、収益性が高い企業、従業員への技術的能力要求が高い企業では、その基金は2.5%に引き上げられる。教育基金は生産コストとして取り扱われ、従業員への教育及び訓練に使用しなければいけないことになっている。技術の改善、新たな技術の導入等のプロジェクトのために教育基金は従業員の訓練に使用される。

1993年前後、中国は要員準備制度を採用し、新たな要員の採用前の訓練制度を実施したが、全国的な実施に先立ち、1997年には36都市で試行され、それは1998年には200都市に拡大している。

この制度の対象者については、初級又は初等以上の卒業者の内、高等学校又は大学への進学を決める試験に不合格になった者、高等専門学校、中等技術専門学校、専門学校への進学を計画する者を対象としている。労働市場に参入する前に就労を確保するための基礎技能を得る職業訓練を1～3年程度受けている。職業訓練ネットワークは都市だけでなく地方も網羅しており、ほとんどの新たな都市労働者が就業前訓練を受けられるだけでなく、新たな地方労働者、非農業従事者、地方からの出稼ぎ労働者が、徐々に就業前訓練プログラムに含まれるようになってきている。

⑵　階級のない階層社会—中国

毎年、高等学校に進学できなかった約500万人の中学校の卒業生がこの訓練を受けている。資格証明書は労働準備制度の研修生の内、その課程を修了し、試験に合格した者に授与されている。要員準備制度の証明を得た後

(64) 人的資源・社会保障部「職業資格証書制度基本概念」2007より引用。

(65) 中国の高級中学校は2004年現在で、約32000校で3300万人が在校生である。

(66) China net　中国政府の雇用情勢と政策に関する白書、2004年より引用。

(67) その意味で民間（私立）の職業訓練校の充実が望まれる。

に継続して技能を学びたい場合、職業技能評価に合格すれば、職業資格証明書を授与され、中級レベルの職業技能評価に優良な評点で合格した場合、専門学校の卒業証明が授与されることとなっている(68)。

労働技能訓練の強化に従って国家は近年、労働者の資質向上のための職業訓練強化計画の実施及び高度な技能を持った人員の訓練に関する国家プロジェクトという広範囲に渡る技能増強計画を実行している。それらの施策はすべて熟練労働者、特に高等な熟練労働者の増員を目指した展開であり、労働力全体の労働能力及び転職可能性等、労働者の資質を向上させることを目標とした展開である。

これら過程においては、新たな技法、材料、科学技術、装置等、企業が従業員に求める喫緊のニーズに対応した特殊技能、多面的な才能、新しい高度な技術の発展のための知識及び技能を兼ね備えた人員に重点をおいた訓練が強調されている。

1998 年以来、この訓練の立ち上げは全国 30 の都市で具体化がなされている。この展開は、経済分野の内、個人事業、民間企業又は小規模企業の立ち上げの際の訓練、指導、政策相談、支援という意味合いを込めて喚起し、一時解雇者の能力向上を促進することを狙いとしている。中国政府は、明確に情報ネットワーク及び衛星データ通信技術を活用した遠隔訓練プログラムの促進を図っている。政府は遠隔職業訓練の計画の策定及び実施を一般社会化され開かれた訓練ネットワークの構築の着実な具現化を促進している。

職業訓練発達の促進を目指し、中国の技能競技会は国・地方及び都市において隔年単位で開催されている。同時に政府、商業組合及び企業は連携して労働者の職能の向上を目指し、職業技能競技会を特定業種ごとに開催している。1995 年以来、毎年 10 人の中国最高技能賞、100 人の国家技術専門家が選抜・推賞されている。

中国は世界最大の人口の国として、 5 億人の地方の労働力を抱え、その内 1.5 億人は余剰な人員となっている。前世紀の 1990 年代から余剰な農業従事者が都市に仕事を求めて移動を開始している。しかし、そのうちわずか 10%の労働者だけが職業訓練を受けたに過ぎない。

このように、地方からの出稼ぎ労働者に訓練の機会を提供するのは非常に困難な業務となっている。彼らの職業技能及び労働能力の向上を目指し、国家機関は、「農業従事者国家訓練プログラム 2003～11 年」を 2003 年 9 月に施行している。 6 千万人の出稼ぎ労働者は、就労前の訓練として 7 年間の訓練を受けなければいけないとされている。同時に既に農業以外の産業に加わった者には業務上の訓練が提供されることとなっている。この過程ではすべての職業訓練機関、企業は農業従事者の訓練を推奨することが求められ職業技能評価に関しての費用は国家が支援することとなっている。

①職業資格制度の整備状況

中国における職業資格証明制度は、国家職業分類、国家職業基準に基づき、政府によって承認された評価機関によって実施されている。職業資格及び証明書は、対応する職業の能力及び知識があることを明示したものである。それは仕事に応募する際の保障であり、企業及びその他の機関では採用に際しての重要な証明となり、海外での雇用における有効な証明となっている。

1994 年に制定された労働法によれば、職業分類を行い、職業を明記した職業技能基準を確定し、職業資格及び証明書制度を遂行することは政府の役割であり、政府によって承認された評価機関が職業技能評価を担当するとしている。労働教育法では、職業教育は現在のニーズに対応し国家によって設計された職業分類及び水準と適合させなければいけないとしている。また職業教育は、教育資格及び職業訓練資格が複合されたものでなければならないとしている。これらの法律は、職業資格及び証明制度の法的な基盤となっている。

職業分類における初の公的な文書である「中華人民共和国国家職業分類大典」は、労働社会保障部、国家品質管理及び科学技術管理局、国家統計局の共同で 1999 年に発表された。これは、 4 等級の階層で構成されており、大分類（ 1 桁のコード）は最も高いレベルで特定分野の業務というよりも、広範囲な分野を表している(69)。大典コードによると、 8 種の大分類は下記のとおりである。

【第 1 分類】国家省庁、党組織、企業及び機関等の代表で、中分類 5 項目、小分類 16 項目、細分類 25 項目を含む。
【第 2 分類】専門科学技術者で、中分類 14 項目、小分類 115 項目、細分類 25 項目を含む。
【第 3 分類】定型的な業務に従事する従業員で、小分類 12 項目、細分類 147 項目を含む。
【第 4 分類】第三次産業に従事する従業員、中分類 8 項目、小分類 43 項目、細分類 147 項目を含む。
【第 5 分類】農林、畜産、水産、灌漑分野に従事する従業員で、中分類 6 項目、小分類 30 項目、細分類 121 項目を含む。
【第 6 分類】製造業、運輸業、設備操作産業及び関連の従

(68) 中国の高級中学校（高等学校）に進学できない者が 500 万人以上居るといわれている。かかる層への職業訓練は極めて大切な国家事業といえる。

(69)「中華人民共和国国家職業分類大典」（1999 年）が政府の大綱である。

業員で、中分類 27 項目、小分類 195 項目、細分類 1119 項目を含む。
【第 7 分類】軍人で、中分類 1 項目、小分類 1 項目、細分類 1 項目を含む。
【第 8 分類】分類困難な労働者で、中分類 1 項目、小分類 1 項目、細分類 1 項目を含む。

中国の職業訓練制度では、職業資格証明書を次の 5 階級に区分している。1 ～ 2 級は技術的階級とされ、3 ～ 5 級は技術保有者の階級とされている。

1 級：高級技術者国家職業証明書
2 級：技術者国家職業証明書
3 級：高級国家職業証明書
4 級：中級国家職業証明書
5 級：初級国家職業証明書

【1 級】取得者の要件には、職務の全分野における複雑で通常外の業務を熟練した技能を活用し、非常に難解な技術的課題を解決させ、技術的な改善、包括的な職業訓練を組織化し、技術的な管理能力を保有していることが求められる。
【2 級】の場合、職務の全分野における複雑で通常外の業務を基礎技能及び熟練した専門的な技術によって完結させる能力が求められる。さらに、技術的な課題を独力で解決させることが求められ、処理技能、技術の改善、仕事仲間を取りまとめる能力も必要とされ、その分野での技術的管理が求められる。
【3 級】の場合、基礎技能及び熟練した専門的な技能を用いて、通常の業務ではない業務を含め、複雑な業務を完了させる能力が求められる。さらに、ほかの従業員を指導する能力、通常業務の訓練の助言をする能力が求められる。
【4 級】の場合には、5 級の能力が求められるとともに、時として複雑な業務を完結する能力が求められる。さらに、ほかの労働者と協働する能力も求められる。
【5 級】を与えられた場合、その労働者には通常の業務を基礎技能で単独で完結させる能力が求められる。

②制度の利用状況

1999 年に「中華人民共和国国家職業分類大典」が出版された。国家基準に適合し、経済的、技術的かつ組織的な変化を考慮に入れる必要があり、2004 年から適切な修正が実施されている。事例として、2008 年にはリニアモーターカーの運転手、ボイラー整備士、ガスの設備工等の 8 種の新しい職種が追加された。現時点での、中国における職業分類は 1,989 種に至っている[70]。

⑶　職業能力評価・資格制度の実施状況

職業能力資格制度は、職業分類及び職業基準制度で成り立っている。職業能力評価制度は客観的であり、公正かつ標準化された労働者の技能段階又は職業資格についての評価基準として職業訓練制度の重要な部分となっている。評価業務は、政府によって管理された評価機関が主導している。

①資格制度の概要

職業能力基準作成の法的根拠である 1994 年公布の中華人民共和国労働法では、政府が職業分類を行い、そこに規定された職業の職業技能基準を作成し、職業資格と認定制度を実施することや、政府公認の評価機関が労働者の職業能力評価の任に当たることなどを規定している。

職業能力基準については、そのシステムは人力資源社会保障部（Ministry of Human Resources and Social Security: MHRSS）[71] により統一的に制定される。中国では標準（規格）化の対象を、技術基準、行政基準、作業基準の 3 種類に分類している。作業基準は、作業員の権利、義務、品質、手順、効果及び検査方法や評価方法を規定している。一般的に、作業基準には部門作業基準と職場（個人別）作業基準が含まれる。国家の職業基準は作業基準に属し、業種と職種に従って、作業員の能力レベルに対して要求される条件の明細を示している。国家職業基準は実践者の職業能力の基礎、職業教育訓練、職業能力評価基準を規定しており、同時にそれらは労働者雇用の基礎にもなっている。

職業能力評価の運用を詳細に規定した法令を公布して以降、地域の労働管理局は、関連した法規の実施を具体化している。労働法及び職業能力評価の法令に対応して、MHRSS の傘下にある職業技能検定局は、国家技能評価制度の多角的な管理、統合された計画、業務指導及び支援に責任がある。また、職業技能検定局は、地方の職業技能試験センターを地方、自治州、直轄特別市、中央政府を含んで統括している。さらに職業技能検定局は、国家技能基準の企画設計、改善、管理について訓練内容の開発、訓練資料の編集、試験データベースを担当してい

[70] 中国労働社会保障部「国家職業資格管理」より引用。
[71] 中華人民共和国人力資源・社会保障部「MOHRSS」は中華人民共和国国務院組成部門のひとつ。2008 年に中華人民共和国人事部と中華人民共和国労働社会保障部を併合して設置された。中華人民共和国労働社会保障部「MOHRSS」は、中華人民共和国国務院に属する行政部門。1998 年元中華人民共和国労働部から設置された。日本の旧労働省（現厚生労働省）に相当する。

図表 4－6　職業技能認定事情一覧（1999-2007）

年度	国家職業技能認定機構(軒)	年末審査人数（人）						資格取得人数
		総数	初級	中級	上級	技師	上級技師	
1999	6,916	3,377,990	1,460,889	1,564,307	305,589	42,684	4,521	2,924,206
2000	8,179	4,421,880	1,818,534	2,050,863	505,685	43,794	3,004	3,726,619
2001	8,336	5,348,001	2,057,575	2,571,508	645,644	67,688	5,586	4,570,081
2002	8,517	6,619,012	2,373,190	3,204,580	965,404	69,379	6,459	5,562,607
2003	7,252	6,875,444	2,461,777	3,338,421	969,477	96,653	9,116	5,839,222
2004	9,438	8,796,272	3,144,495	4,161,612	1,229,130	212,037	48,998	7,360,975
2005	7,567	9,577,395	3,222,564	4,552,986	1,456,750	290,637	54,458	7,857,292
2006	7,998	11,821,552	4,140,894	5,269,104	1,909,269	432,423	65,401	9,252,416
2007	7,794	12,231,413	4,389,064	5,422,375	1,907,654	442,715	69,605	9,956,079

資料出所：『中国労働統計年鑑—2008』中国労働保障出版社

る。技能評価を目標とした地方の職業技能試験センターは、地方政府の労働管理局の指導の傘下にあり、組織化、管理及び職業技能評価の実施を担当している。

地方の職業技能試験センターは、各地方の技能評価試験の実施、資格証明書の発行を担当している。なお、いくつかの国家専門機関、大企業は、国家の法令、技能基準に対応した技能試験について、農業、林業、建設、鉄道、石油精製、郵便、航空、物流等の領域において、組織内で直接実施する責任がある。技能評価機関は、地方政府の労働社会保障局の承認で設置されている。

技能評価の申請において申請者は資格審査を通過しなければならない。技能評価の申請者は申請者が希望する技能レベルの要件に適合した資格を保有していることが必須となっている。すなわち、初級の申請者は、職業訓練学校の卒業生又は見習い制度を利用した研修生である。中級の申請者は、初級の資格を所有し、5 年以上の職務経験者である。高級の申請者は、中級の資格を所有し、10 年以上の職務経験者である。技師の申請者は、高級の資格を所有し、豊富な職務経験、専門的な職務遂行技術、専門的な課題の効果的な解決能力、中級の技術者の訓練指導についての能力が要件となる。それとともに、各階級の申請者は、地方政府によって承認されている機関での研修コースに参加することが求められている。

技能検定試験は、通常の試験と異なった方式で実施する。国家技能評価の主要な内容は、国家技能基準、技能評価基準、関連する教材によって確認される職業知識、運用技能及び職業倫理を含んでいる。技能評価は筆記試験及び実技試験の 2 つに大別される。実技試験は 3 つの主要な方法（部品の製造、要求に応じた製品の製造、特定操作の模倣）で行われる。最終結果は、論理的な面及び実技の合計採点を基に判断される。資格を得るためには、受験者は 100 点を満点として 60 点以上が必要となる。優良とみなされる得点は、80 点以上であり、95 点以上は優秀とされている。試験に合格した者は、労働社会保障部が発行した職業技能資格が授与される。

②評価の実施状況

1993 年に職業資格制度が導入されて以来、中国において基本的な仕組みが構築され包括的な効果を得ている。2007 年末、7,794 軒の職業技能評価機関が国内各地に設立され、『2008 年労働と社会保障事業発展統計公報』によれば、2008 年末まで、全国で職業技能認定機関は 9,933 業技能審査員は 20 万人いるという。年間職業技能認定に参加した者は 1,337 万人で、前の年より 9 %増加した。国家職業資格は企業の労働者の半数以上を網羅しており、職業教育機関及び訓練機関の 80%以上の生徒を対象としている(72)。職業の範囲も新たな職業、職種の発展により徐々に増加し、その社会における影響力も大きく広がっている。直近の 3 年間、評価の申請者数も着実に増加し、多くの人が試験に合格し、証明書を授与されている。

現在、中国にある海外の訓練機関、試験機関又は国際的企業では、さまざまな職種において技能評価が実施されている。中国における外国の資格証明書は、次の 2 つの枠組みに区分することができる。中国政府又は外国の機関によって許可され、交付された資格証明書。英国との共同プロジェクトを活用して、1998 年から MOLSS（現在の MHRSS）の職業技能検定局が、英国のロンドン商工会議所の産業試験局と提携していることが挙げられる。具体的には、City & Guilds 団体が実施するピットマン英語検定及びケンブリッジ大学英語検定試験は、中国の企業にとって国際化に有用で、信頼できる証明書として導入されている。この種の証明書は中国の職業資格

(72) 中国では 5,000 万人に近い人が何らかの職業技能評価を受けている。

及び証明制度に導入され、国際的に承認された証明書として活用されている。

1980年代から外国の職業資格証明及び職業技能評価試験は中国において普及しており、職業資格及び証明書について英国及びドイツの各国との共同プロジェクト、二者コミュニケーションでは、韓国、米国、フランス、カナダとの連携が上げられ、多角的な連携策としては、ILO（International Labor Organization：国際労働機関）及び世界銀行の事例が挙げられる。

外国の職業資格証明の管理が強化されるに従いMHRSSは1998年に「外国の職業技能証明の管理についての通達」を発表している。この通達によれば、外国の職業技能証明は、国際的に容認された証明であり、証明の範囲及び基準は、中国における職業資格制度に対応したものであることが求められる。外国の職業資格および証明書の導入は、労働社会保障部又は地方政府の承認が必要とされている。政府によって承認され、中国において登録された外国の資格証明書は中国の法規に従い、政府が発行した資格証明書と同様の効果であることが求められている。MHRSS傘下の職業技能検定局は、外国の証明書の管理をしている(73)。

⑷　中国の職業選択と技能

調査によれば、中国学生に求められる5大要素は、①専門知識と能力、②職業倫理、③習得意欲、④柔軟性とコミュニケーション能力、⑤基本的な問題解決能力。だが、とくに就業態度や熱意、職業倫理、コミュニケーションなど、知識や技術以外の面が中国の大学生にとって高いハードルになっていると専門家は指摘している。

転職市場が中国では一般的である。その意味で、一定のキャリアと資格を有していない新卒者は専門知識や能力だけでは苦戦すると思われる。転職経験者をさらにくわしく見ると、会社から解雇されたのは2割で8割は自ら進んで転職した者である。さらに、転職と年齢にも強い相関性が現れ、転職経験者の中、年齢が30歳以下の若年層では、自ら進んで転職したのが95％と極めて比率が高く、3回以上も転職した者が16.3％を占めている。

40歳以上の中高年者は職業に対する安定志向が強く、自ら進んで転職する者は少なく、若年層のように簡単に仕事を変えたりしない傾向を示している。若年層と対照的なのは、40歳代以上の転職経験者の39.1％の者は意に反して勤務先の変更を余儀なくされていることである。31～40歳代の中でも、3割以上の者の転職は自らの意によるものではない。

いわゆる積極的転職派の中では、初めて転職したのが1980年代だったという者が19.2％を占めているが、絶対多数は1990年代になって初めて転職している。即ち1990年以降、会社が良くなければ、自ら進んで会社に見きりをつける、といったような意識が芽生え、定着したのである。

①所得は職業選択の第一要素

職業や会社を選択する際に、所得の高いことが職業や会社選択において、最も重視される要素である。その次は会社の安定性、つまり収入の安定性、三番目が自分の持つ専門知識との適合性である。

逆に、上司との人間関係、会社の知名度及び会社のステータスは一般的にそれほど重視されていない。中高年者は安定を重視する傾向。年齢要素とクロスしてみると年齢層によって重視する事柄が異なってくる。

40歳以下では最も重視しているのは所得である。いかにして高所得を得るかが彼らにとって最も重要である。41～50歳ではむしろ収入の安定性を最も重要と考えている。家庭の支出を負担しなければならないからであろう。50歳代以上にとって新たな知識や技術を習得することは困難なことであり、既に持っている専門知識との適合性が彼らにとって最も重要である。30歳以下の若年層が収入の次に重視するのは自分自身の才能を生かせるかどうかである。若いうちに自己価値の実現を強く希望している。50歳以上の人は福利厚生がよく、保障が整っていることを重要な要素として考え、老後の生活への関心を見せている。

②教育水準と所得重視度は逆の相関関係

被調査者の教育水準と職業選択における考慮事項とをクロスしてみると、高校卒及びそれ以下の学校教育を受けた者では、最も重視するのは安定した収入である。それに次いで重視するのが「収入が高い」、「福利厚生が良い」、「保障がある」の順になっている。教育レベルが相対的に低く、労働市場において比較的に弱い立場に立たされることが、彼らに安定志向を強めさせたのである。それに対して、大専（短大）や大卒以上の学歴を持つ者は、自分の専門知識との適合性をより考慮し、自らの能力を生かせるかどうかに注目している。

③セカンド・ビジネスの退潮

1980年代から中国の都市部では、本職以外にセカンド・ビジネスを持つことが盛んになり、このような社会現象は多くの議論を引き起こした。新たな調査結果から見ると、かつてセカンド・ビジネスに従事していた人は13.7％あり、現在もセカンド･ビジネスを持つ人は4.9％となっている。現実におけるセカンド・ビジネス従事者の数値はこの調査結果よりやや高いかもしれないが、少

(73) 国家職業資格工作網—国際証書調整弁公室資料より引用。

なくとも 1980 年代に見られたようなセカンド･ビジネスのブームは大きく退潮した。たとえ国有企業でも、雇用の面において合理化が進み、セカンド・ビジネスを営む余裕がなくなったのである。

もう一つは、教育レベルがセカンド・ビジネスの経験と明らかに相関関係を示していることである。教育水準の高い者ほど、セカンド・ビジネスのチャンスが開かれてくる。中卒、高卒、大卒の各グループにおいて、セカンド･ビジネス経験者の比率はそれぞれ 8.1%、11.5%、22.7%となっている(74)。

中国人の職業観―中国人は自分がこの企業でどこまで成長できるか、またこの企業はどこまで成長していくのかを非常に重視する。中国では、欧米のキャリアの仕組みがかなり受け入れられていて、その職業観・キャリア観はかなり欧米に近い。一般的に中国人は自分のキャリアアップを重視する人が多い。一つの企業にずっと長くいるよりは、自分が成長できる企業で働いて必要な能力を身につけていくという意識が強い。

そのため、研修の充実度合いも企業を決める際の重要な要素になる。日本で良くある OJT のように先輩について一緒に仕事を学ぶだけでなくて、例えば日本語の研修や経理研修、MBA に派遣されるチャンスがあるのかなど、色々な外部の研修や自分のキャリアアップにつながる研修を求める傾向がある。

Ⅶ. むすびにかえて～中国の人事管理のポイント

本論は、中国ビジネス様式と中国人の人事管理の対応について論究するものであるが、むすびとして台湾企業と日系企業の経営者が指摘する中国人の特性について指摘し中国人事管理のポイントを整理することで章を結びたい。

中台両岸貿易と台湾企業の対中投資は、1980 年代中期以降の台湾元高、給与水準や地価の上昇、国内の公害問題、市場開拓の機会などで、ブームとなったといえる。中国における台湾企業の人事管理について、白木三秀(2005)、『チャイナ・シフトの人的資源管理』によれば、中国に展開する台湾企業はそれぞれの産業に最も適した管理モデルを採用している。

台湾企業はそれぞれの組織で、まず中国人従業員の管理制度に対する影響を理解し、幹部養成、一般作業員、営業部隊、エンジニアや熟練工といった異なる分野の従業員それぞれに、適した管理モデルを決定する必要があると、江(1999)・陳(2001)の研究結果で明らかにした(75)。そして、江［1999］によれば、中国展開をしている台湾企業の管理モデルはの三種に分類することができる。すなわち、「軍隊型管理」、「家父長型管理」、「学級担任型管理」である。その特性を示したのが表 4－7 である。

まず、「軍隊型管理」とは、多くの制度と罰則のもとに従業員を管理する方法で、非公式な意思疎通がはかられることは少ないである。李［1996］は、台湾企業が中国に工場を設立した初期には多くの企業がこのモデルを採用したが、その後、中国従業員の意識が向上するにつれ、労資衝突や争議などが多発し、企業業績も損害を被るなど弊害も多かったため、多くの企業はその後、「人性化管理」(「人間性重視の管理」)に転換し、環境整備や充実した福利厚生制度を通して従業員の職業意識を高める努力をしていると述べている。

次の「家父長型管理」は、台湾籍幹部と従業員の間の意思疎通・情報収集システムが整備され、幹部はそのシステムを通して、従業員の要望を知るだけではなく、監視・コントロールの手段としても用いられる。報奨に関しても、栄誉感と利益を同時に与え、台湾籍幹部との良好な関係構築に重点が置かれている。教育訓練は全般に行われ、従業員の倫理観や生活態度にいたるまで細かい指導も行われる。三つ目の「学級担任型管理」は、軍隊型と家父長型の間ともいえる管理モデルで、台湾籍幹部と中国人従業員の関係は学校の「学級担任と学生」と同じ意味であるとする。台湾籍幹部は一定の規則をもって従業員の結束を図り、非公式な意思疎通経路も多用しながら、多くの教育訓練を行うものの、私的生活には干渉せず、上司に尊敬の念をもって従う関係を構築すること

(74) 中国ではセカンド･ビジネス―副業経験者は 5 割を超える。中国人は 1 人 3 つの肩書きを持っていると言われることがある。昼間の本業と夜と休日の三つの副業である。中国に進出している日系企業の中にもサイドビジネスをしている中国人従業員が相当数存在する可能性がありそうだ。そして、半数以上が副業を経験～大手人材サイト「智聯招聘網」がインターネットで求職している 2,400 人を対象に行った副業に関するアンケート調査によると、「以前、副業を持ったことがある」と回答した人は 35%、「ずっとやっている」は 16%を占め、半数以上が経験者であることが分かった。また、「チャンスがあればやってみたい」と答えた人は 26%に上っており、副業への関心の高さがうかがえる。インターネットの普及など副業に便利な社会環境が整いつつあるほかに職場環境への不安・不満から万が一の事態に備えて別の活路を準備しておきたいという中国人の心理も背景にあるようだ。仕事を探す方法は、「自分で探す」と「友人からの紹介」が二本柱。自分で探すという人でも、その準備として「交友関係を広げる努力をする」としており、専門の人材サイトや情報センターが多数登場している今日にもかかわらず、いまだ中国がコネクション社会であることを裏付けている。

(75) 江恵翎「大陸台商管理模式之研究」国立中山大学企業管理研究所 1999 年（未公刊の修士論文）と陳祥順「大陸台商推動本土化政策之研究」国立台北大学企業管理学系（未公刊の修士論文）2001 年を参照。

表 4−7　台湾企業の管理モデルの特性

特性・管理モデル	軍隊型管理	家父長型管理	学級担任型管理
報奨手段	金銭関係	栄誉感	目標管理
権限委譲の程度	低	中	高
管理態度	詳細な規則を規定・制度化	細部にわたり生活全般を完全ケア	能力向上を目標に指導
教育訓練	主に技術関連に比重を置く	全般にわたって指導する	企業文化の継承に重点を置く
違反取締り	巡回監視・懲罰	情報収集システムの整備	作業工程上のルール作りで違反防止
従業員目標	ミスを最小限に	相互関係の強化	業績を上げる
各種コントロール	見せしめに違反者の代表を処罰	情報収集担当者を潜り込ませて監視	効果を挙げるための手本を提示・指導

出所：江（1999）論文資料（p.127）及び陳（2001）論文資料（p.30）、一部修正。

は最大の目的としている。このモデルでは目標管理を採用し、権限委譲の程度も他のモデルに比べて高く、作業工程上にもミスを最小限に防ぐためのさまざまなルール作りと遵守を徹底する。教育訓練に関しては、他のモデルの比べ、企業文化の継承をかなり重視、台湾籍幹部が手本を見せることで、中国人従業員を指導し、纏め上げて行く。共通観念の徹底と目標達成のための意識作りに重点が置かれる。

以上の 3 種の管理モデルには厳密な区分分けはなく、状況に応じて使い分け、混合して管理制度を確立するなど、中国に展開する台湾企業の管理モデルは柔軟性を持っているといえる（江［1999］）。

または、白木三秀が指摘したように、躍進する中国企業は厳酷で明快な成果主義型人事評価の確立によって、最大の強みを発揮し、短期間で急速な成長を成し遂げたことは見逃してはならない。中国の大手企業ハイアールやレノボなどの成功要因は戦略提携による外部資源の積極的な活用、標準化部品の寄せ集めと市場需要に直結する応用型研究開発といった「オープン・モジュラー型」の生産方式と、それを支える厳酷で明確な成果主義型人事評価に集約できることである。なぜ、中国社会では、成果主義型人的資源管理モデルが、ここまで浸透したのか。中国では、若年層ホワイトカラーが社会中間層の主流になりつつからである。通常の社会発展のプロセスとして、ホワイトカラーは 45 歳前後にキャリアや所得の頂点を迎えるが、中国の現状では、25−35 歳の若年層の所得が 45 歳以上の中年層を上回っている。これは、市場経済への転換期にある中国社会の特殊現象である。中国では 1970 年代末まで計画経済の下で、完全な年功制度を採用していたため、所得と年齢の相関関係は直線的な上昇傾向を示していた。しかし、1980 年代以降、市場メカニズムが徐徐に導入され、とりわけ 1990 年代以降、かつての政府による職場への配属制度が廃止され、自由な雇用制度が一般化した。比較的競争優位を持つ若年層がより良い就職チャンスとそれに伴う高所得を獲得している。上昇志向の強い若年層は高学歴を持ち、管理職や専門職を目指すキャリア・プランを考えており、自らの努力を通じて、生活の質や地位・所得の向上を実現しようとしている。20−30 代の若年層がメインとなるいわゆる新中間層は、戦後の日本の団塊世代に似通っており、今後中国の社会、経済、政治などの諸分野に多大な影響を及ぼすと考えられる。新中間層の台頭と能力主義の浸透は、成果主義型人的資源管理モデルが中国で機能する最大の理由である。

最後は、李文萍が『管理雑誌』で、上位 1,000 件の大企業と中小企業を対象に行った「台湾の管理問題」と「中国の管理問題」の意見調査結果を紹介する。表 4−8 のように、台湾企業が直面している問題を 10 項目挙げている。調査結果について、中台両岸の企業が抱える問題は非常に似通っている。しかし、その要因は大きく異なる。問題点の中で「高級幹部、グローバルな管理人材の不足」、「研究開発人材が不足、養成が難しい」、「現地政府の法制度が頻繁に変わる、規定・制限が多い」など台湾側・中国側双方が人事管理上の問題点を挙げていることから、組織の管理運営が両者ともに成敗を決める重要な要素の１つになっていることを読みとることができる。白木三秀もこれらの問題を克服するために、管理層と従業員間の縦横の意思疎通を強化するとともに、高圧的あるいは極端に「軍隊型」に偏った管理方式を見直し、管理テクニックをさらに磨いていく必要があるといえるであろうと分析した。

結論としては、日系企業をはじめ外国企業からみて中国人事面を特徴づける中国人の特性はいかなるものなのか。本論を通じてみえてきた中国人の行動原理は次の三点である。

①会社帰属意識より自己中心の個人が優先（集団優先

表 4－8　中台両岸の管理問題 10 項目

順位	台湾	中国
1	高級幹部、グローバルな管理人材の不足	高級幹部、グローバルな管理人材の不足
2	研究開発人材が不足、養成が難しい	研究開発人材が不足、養成が難しい
3	現地政府の法制度が頻繁に変わる、規定・制限が多い	グローバル化、国際化へのプレッシャー
4	グローバル化、国際化へのプレッシャー	販売経路の開拓が困難
5	若年層の管理が困難	グローバル・ブラントの確立が困難
6	知的財産権の擁護が困難、侵害の危険性も増大	従業員の外国語能力の低下さ
7	製品のライフサイクルの短縮化	製品のライフサイクルの短縮化
8	従業員の外国語能力の低下さ	知的財産権の擁護が困難、侵害の危険性も増大
9	資金回収が困難	現地政府の法制度が頻繁に変わる、規定・制限が多い
10	有効な業績報奨制度の確立が出来ない	従業員の自主性が低く、厳格な監督制度によって初めて目標が達成できる

出所：李文萍［2003］「企業在台湾及大陸的十大管理問題」管理雑誌、343期（p.75）

より個人優先)。

②自己主張が強いため、権限委譲を要求する。(責任ある仕事を要求するキャリアの形成に)

③責任の極小化の追求―「責任回避の性向」の傾向が強い。

中国人は組織性に乏しい。このことは中華民国の父・孫文が「中国人は一握りのバラバラな砂」(三民主義)と表現したように集団性は本来的に欠けていることを証明している。同時に、明確な権限体系を要求する。権限の極大化が中国人の自己主張となる。他方では責任の縮小化―責任回避の性向が強く、責任は最終的には他人に転嫁することが中国人の人生戦略の基本である。このような中国人の性向と向き合いビジネス対処する上で、日系企業をはじめ外国企業は、どのような人事管理を取っているだろうか。中国市場で中国人を相手に効果的な人事労務管理と相互信頼の人間関係の構築をめざすためには、十分なる知識とスキルが必要となる。具体的には中国的ビジネススタイルの特質を列挙してみよう(76)。

⑴計画性の欠如―意思決定はその場その場で行われる。そのためにビジネスを遂行するのに明確な方針が見えない。毀誉褒貶は世の常だが中国では酷すぎる。

⑵社内コミュニケーションの欠落―管理職と一般従業員のコミュニケーションが欠落している。そのためにビジネスに関する情報が伝達されず齟齬が生じる。

⑶社内教育の欠如―中国では従業員は単なる労働力で人材とはみなされていない。予算に教育費（人材教育）を見込んでも使おうとはしない。従業員のスキルアップもなされず転職が多い。

⑷実体のない虚像社風―製品、経験、会社や所属する組織は形だけを整えている場合が多い。自信が無いからだろうが虚像社風は一般的である。

⑸規則は唯の規則に過ぎず―規則は守られない。柔軟性が必要以上にある。規則で 1 から 10 までフローを設定しても、ステップ 2 や 3 をすっ飛ばしてしまう。

⑹従業員は永続的な組織貢献というよりも、自己の最小の努力で行動しようとする。自己のキャリアアップだけを重視する。

以上の諸点は、中国人の特質としてしばしば指摘されることであり、欧米・日系企業でも社員教育に苦労する所以でもある。中国企業のビジネスの場合は、教育と言うよりも上記の本質をそのまま引きずりながら発展してきている。これは、中国人「自らの表現」を借りれば次の四点である。

①失敗すると、それを克服しようとせずに放棄する。

②安易な方向にとにかく流れる。

③相手を考えず、自分しか考えない。一歩先に何が起きるか―自分たちの行動を見て競合者がどう動くか、トラブルが発生したときに顧客がどう動くか全く考えない。

④学習能力の欠如―同じような失敗を何回も繰り返す。学習機能が欠落している。

これらは中国市場が発達途上であることが要因として加えられるであろう。すなわち、中国では国内経済も市場も未成熟ながらまだまだ成長しており、安易な方法・道を歩んでもそのまま売上が伸びる。計画経済から市場経済への転換期に企業活動は、いわばゼロからのスタートであり、可能性は多く残されているのである。しかし、これも全て国家が人民元を統制し、予算をばら撒き、政府に守られている「市場経済」のはずである。

こういう甘やかされた環境で育った人間がビジネスマ

(76) 高田拓『今、あなたが中国行きを命じられたら』BKC 出版、2007 年。

ンとして事業活動の真の意味を理解しないままのビジネス活動で本当の力がつくのだろうか。近年、中国経済が著しい経済成長を遂げ、21 世紀の世界経済に大きな影響を与えていくであろう事は容易に予測される。しかし、一方で中国に進出した日本企業などからは知的財産権の無秩序な侵害や代金回収、契約履行等の困難さなど、現在の中国社会における経済活動には、基本的な倫理観が欠如しているのではないか、という指摘も多い。

本章では中国が伝統的文化（儒教文化）と中国人の行動原理（交渉術）について言及する中で「競争原理と公正原理」の間（はざま）における中国ビジネスと中国人の職業観を生活レベルで解明してきた。とりわけ、中国で今も生き続ける「階層間の格差（効率主義）と階層内の平等（公正主義）」の混在―「ウチ」と「ソト」という中国人固有なる生活空間＝意識構造を通じて明かにしてきた。

この「ウチ」と「ソト」という中国人固有なる生活空間こそ現代中国の職業観とビジネス文化を解くカギとなっているのである。第三章でも詳細に論じたごとくビジネス世界＝会社（職場）は中国人にとって「ウチ」ではなく、「ソト」である。「ソト」では「権利の極大化」に連なり、「義務の極小化」に連なる行動原理となってあらわれる。その延長線上に家族主義、人治主義が支配する。中国人は国家や会社を信用していない代わりに家族（血族）や真の友人（親友）をとても大切にする。これが「ウチ」である。その「ウチ」から生じる行動原理は「家族や真の友人に対する自己犠牲的精神」は凄まじいものがある。「ソト」の国家―政治、企業―職場での無関心（権利の極大化）の裏返しに「ウチ」の家族・友人関係があるのである。

そして、第四章で明らかになったように、現代中国社会は極度の競争社会である。中学時にその人生が決まるほどの超学歴社会―ベスト 30 超有名大学卒業ではない限りであり出世は諦めるという超学歴社会である(77)。この競争社会中国の現実が個人の自己中心主義に基づく職業キャリア志向に走り出させる。キャリアをめぐって職場内競争等々は中国の新たなる階層社会を作り上げる。この競争社会中国におけるビジネススタイルと人事管理を正確に把握することは、諸外国企業にとって中国市場との本格的交流において何よりも大切なことであろう(78)。

(77) 中国では、地域によっては激しい受験戦争に対応するため小学校から高等学校まで成績順で座らせる。さらに中間テストと期末テストが終われば、必ず親の面談がある。その会合も親も子供の成績順で座らせられるのが普通である。学生とその親は教室の最後の列に座る恥をかきたくないために受験勉強に力を入れる。これらの現象は中国のすべての地域ではないが、中国は超学歴社会ゆえに受験戦争としてみられる一般現象であろう。

(78)「組織重視」（日本）と「個人尊重」（中国）の構図―日本の会社は「組織重視」で会社への帰属意識が強い。また人間関係は「上下関係」を中心に構築している。中国では、「個人」尊重の意識が強く、人間関係も「平等関係」が原則である。会社への「帰属意識」も薄く、上司を上司とも思わない言動がしばしばみられる。個人の意見・主張が強く出る分「仲間意識」も育たなく、バラバラ感がある。代田郁保「アジア的管理思想」『管理思想の構図』税務経理協会、2006 年　第Ⅲ部参照。

これらは会社観にも表れている。日本人と中国人の会社観もまったくと言っていいほど違う。日本は中国に比べると残業時間が非常に長い。多くの日本人は仕事に価値観を見出し、かつ誇りを持ち、会社のために一生懸命に働く。しかし、中国の労働者にとって働くのは「生活のため家族のため」であり、組織のためではない。それよりも自分がどれだけのスキルと時間を会社に売って会社からどれぐらいの報酬とキャリアをもらうかに関心を寄せている。

結章　おわりに

Ⅰ．アジアの宗教観と次世代主義へのパラダイムシフト～文明の衝突と「唯一神教」「多神教」思想

21 世紀（2003 年 3 月 19 日）アメリカ合衆国を中心とする有志連合がイラクに対してテロ支援国家という大義名分で戦争を始めた例で、しばしば取り上げられるのがアメリカ合衆国の政治学者サミュエル・P. ハンティントン著書の「文明の衝突」である(1)。ハンティントンは文化が国際政治において重大な役割を果たしていることを指摘する。特に冷戦後において文化の多極化が進み、政治的な影響すら及ぼした。文化とは人間が社会の中で自らのアイデンティティーを定義する決定的な基盤であり、そしてそのためには利益だけでなく、自らのアイデンティティーのために政治を利用することがある。伝統的な国民国家は健在であるが、しかし行動は従来のように権力や利益だけでなく文化によって方向付けられうるものである。本書の概要は「冷戦が終わった現代世界においては文明と文明との衝突が対立の主要な軸である」ということであり、特に「文明と文明が接する断層線での紛争が激化しやすい」と言われている。

文明開化の歴史には例外なく文化を背景とした価値観、生活習慣、社会制度の変更が行われているが、近年の地域主義の進展によって、世界各地で文化摩擦と文化復興が見られる。また 20 世紀前半における宗教衰退の予測は誤っていたことが証明された。「神の復讐」と呼ばれるこの宗教復興運動はあらゆる文化圏で発生しており、宗教に対する新しい態度が現代社会にもたらされた。この運動はかつての近代化がもたらした社会変革に対する反動、西欧の衰退に伴う西欧化への反発、冷戦の終結によるイデオロギーの影響力低下などの諸要因によって発生したと考えられる。

地域主義と宗教の再生は世界的に認められる現象であるが、これが顕著なのがアジアである。中華文化、日本文化、イスラム文化において経済成長が目立って進んだ結果、西欧文明の文化に対する挑戦的な態度が見られるようになった。20 世紀において東アジアでは日本がまず高度経済成長を遂げ、これは日本の特殊性によるものだと解釈する研究もなされた。しかしその後に日本だけでなく香港、台湾、韓国、シンガポール、中国、マレーシア、タイ、インドネシアでも経済成長しつつある。そしてそれまでの西欧文明が与えたオリエンタリズムに反発し、儒教や漢字などのアジアの文化の普遍性が主張されるようになっていった。

1990 年代以降に世界的なアイデンティティーの危機が出現しており、人々は血縁、宗教、民族、言語、価値観、社会制度などが極めて重要なものと見なすようになり、文化の共通性によって協調や対立が促される。文明が相互に対立しあう状況は深刻化しつつあり、巨視的には西欧文明と非西欧文明の対立として理解できる。つまり、単純化した解釈としてこの文明の衝突はある意味では、「宗教の衝突」とも言い換えられる。典型的な例を挙げると「キリスト教」対「イスラム教」の構図である。衝突が起きる背景として、一人の神様を信じる思想に起因しており、その思想とは、異なる神様が存在する事は有り得ないという考え方である(2)。

---

(1)『文明の衝突』とはアメリカ合衆国の政治学者サミュエル・P・ハンティントンによる国際政治学の著作である。原題は『The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order』(「文明の衝突と世界秩序の再創造」)。ハンティントンは 1927 年にニューヨーク市で生まれ、ハーバード大学で博士号を取得し、同大学で 23 歳の若さで教鞭をとる。ハーバード大学のジョン・オリン戦略研究所の所長でもある。1977 年から 78 年には米国の国際安全保障会議で安全保障を担当した経歴を持つ。

本書はそれまでの「西側・東側」、「国民国家」などの国際政治の視座ではなく、文明に着目して冷戦後の世界秩序を分析する国際政治学的な研究である。その内容は、文明の概念と特徴を定義した第一部「さまざまな文明からなる世界」、非西欧文明の発展を論じている第二部「文明間のバランスのシフト」、文明における文化的秩序の発生について論じた第三部「文明の秩序の出現」、文明間の紛争や戦争について論じた第四部「文明の衝突」、そして西欧文明の復興や新時代の世界秩序について論じた第五部「文明の未来」から成り立っている。

ここで議論されている文明という概念については、文化的、歴史的な着眼から考察されている。文明は文化的なまとまりであって、政治的なまとまりではない。あくまで文明はさまざまな行為主体の政治行動を方向付けるものである。文明の総数については歴史研究において学説が分裂している。ハンティントンの分析は、現在の主要文明は 7 個または 8 個であるとする。

中華文明—紀元前 15 世紀頃に発生し、儒教に基づいた文明圏であり儒教文化とも呼ぶ。その中核を中国として、朝鮮、ベトナム、シンガポール、台湾から成る。経済成長と軍備の拡大、および国外在住の華人社会の影響力を含め、その勢力を拡大しつつある。

西欧文明—西暦 8 世紀に発生し、キリスト教に依拠した文明圏である。19 世紀から 20 世紀は世界の中心だったが、今後、中華、イスラム圏に対して守勢に立たされるため団結する必要がある。

イスラム文明—西暦 7 世紀から現れたイスラム教を基礎とする文明圏であり、その戦略的位置や人口増加の傾向、石油資源で影響力を拡大している。

日本文明—西暦 2 ～ 5 世紀において中華文明から派生して成立した文明圏であり、日本一国のみで成立する孤立文明。

ヒンドゥー文明—紀元前 20 世紀以降にインド亜大陸において発生したヒンドゥー教を基盤とする文明圏である。

東方正教会文明、ラテンアメリカ文明、アフリカ文明、エチオピアやハイチはどの主要文明にも属さない孤立国である。

(2) 哲学者・梅原猛が朝日新聞のエッセイ「反時代的密語」(2004.

「唯一神教」、信じている神様以外は、基本的に「敵」という見方であるとも言える。「キリスト教」と「イスラム教」の「唯一神教」に対してアジア、特に東アジア世界では多神教であるといわれる。東アジア社会（儒教文化）では、キリスト教文化のように唯一絶対神を信じる世界とは異なり、民衆は多神教のなかに生きている。東アジア社会に影響を与えた大乗仏教は、インド式の輪廻転生から儒教の祖先崇拝の死生観に宗旨変え、中国で独自なものに変容してゆく。現在は「キリスト教」、「イスラム教」と「仏教」この三大宗教が、世界の殆どを占めている、世界三大宗教と言われているところである。

本章はむすびとして、欧米的宗教観とアジア的宗教観の違い、そして、冷戦時代が終焉した最後の戦争に成り得る「文明の衝突」という側面を述べ、マックス・ウェーバーの東西宗教（思想）の相違を基礎に置いて比較しながら、次世代＝21 世紀における「在り方」と東アジア社会の生きる道（倫理秩序と管理思想の関連）を探す。最後は東アジアの地域性と文化力の近似性を整理しながら、東アジア的ビジネスモラルは可能かの試論に挑戦したい。

(1)「唯一神教」と「多神教」の思想

「唯一神教」とは、神は唯一であるとし、その唯一絶対な「神」を崇める信仰・宗教の形態を指す。但し、同じ一神教の中でも「拝一神教」や「単一神教」という思想もあり(3)、それらが他の神々の存在を認めた上で一つの神を崇めるのに対して「唯一神教」においては他の宗教の神々の存在理由―「解釈」が必要となる場合もある、これが衝突を生むこととなる。そして、その「解釈」とは、そのような神々は人間が想像したものであり、実際には存在しないという「解釈」である。つまり、「唯一宗教」で信仰している「神」以外は、神ではないからである。「唯一神教」の例としては、「キリスト教」「イスラム教」の他に「ユダヤ教」等がある。

何れも、旧約聖書を経典とし、同一の神を信じており、「ユダヤ教」においてはモーセの時代にそれ以前の宗教から新しい体系が作り上げられたとされる。その後、「ユダヤ教」を元にイエス・キリストの教えから「キリスト教」が誕生し、更にはムハンマドによって「イスラム教」が誕生したとされている。そして、その旧約聖書であるが、「神は全能であり、他のいかなる宗教の神を拝んではならない」と記述されている。

「多神教」とは、「唯一宗教」に対して、複数の神を認め、崇拝する「多神教」の概念を説明する。多くの神々を崇拝し、それゆえに同じ宗教の中での信仰形態も多様である。「多神教」の例としては、「ギリシア神話」、インドの「ヒンドゥー教」、日本の「神道」と東アジア社会の儒教文化がある。

何れも、別の宗教の神を排斥するより、神々の一人として受け入れ、他の民族や宗教を自らの中に、ある程度取り込んできたとして、その寛容性が主張される事がある。日本でも明治の神仏分離令によって分離される以前は、「神道」と「仏教」は、しばしば神仏や社寺を共有し混じりあっていた。

また、教義上の論争は多神教同士でも激しく行なわれていたし、実際に他宗教や他宗派を厳しく弾圧することもあり、「多神教」と「唯一神教」のどちらが寛容であるかは決めがたい。「多神教」においても、その起源となる「神」や中心的存在の「神」が体系内に存在する事が多々ある。

多神教と唯一神教の違いについては、一神教の内、「唯一神教」では、唯一の絶対的な超越者である「唯一の神」を信じ、更には、自らが信仰している宗教を絶対視している為、必然的に他の宗教に対して排他的になる側面がある。しかし一方で、唯一の万人の為の神を信ずる「唯

7.20）で、「一神教は、守が破壊されて荒野となった大地に生まれた種族のエゴイズムを上の意志に固くする甚だ好戦的な宗教ではないか。この一神教の批判あるいは抑制なしには人類の永久の平和は不可能であると私は思う」を言っている。梅原は一神教と多神教の分かれ道が農業生産の違いによって引きおこされたと主張する。「小麦農業は人間による植物支配の農業であり、牧畜もまた人間による動物支配である」。このような文明においては人間の力が重視され、一切の生きとしけるものを含む自然は人間に支配されるべきものとされる。そして集団の信じる神を絶対とみる一神教が芽生える。それに対して「稲作農業を決定的に支配するのは水であり雨である。その雨水を蓄えるのは森である。したがって、そこでは自然に対する畏敬の念が強く、人間と他の生き物との共存を志向し、自然のいたるところに神々の存在を認める多神教が育ちやすい」。

梅原の主張は充分説得力を持つものである。この一神教と多神教の対峙はそのまま西洋人の考え方と東洋人の考え方の違いを考える上で重要である。西洋人の思考の論理は真理というものをどこまでも、論理で求めて真理というものを得ようとする。それに対して、東洋人の思考法は真理を求めるというよりも真理を求める過程やその時の姿勢や態度の有り様を重視して考える。

(3) 一神教は、一柱の神のみを信仰する宗教。以下のように大別されるが狭義には唯一神教を指すことが多い。

唯一神教（monotheism）：世界に神は一つであると考え、その神を礼拝する。ユダヤ教、キリスト教、イスラム教など。

拝一神教（monolatry）：複数の神を認めるが、一つの神のみを礼拝する、一神崇拝ともいう。古代イスラエル民族の宗教など。

単一神教（henotheism）：複数の神を崇拝する。特定の一神を主神として崇拝する。古代インドのヴェーダの宗教など。

交替神教（Kathenotheism）：他の神々の存在を認める。崇拝する神が交替する。バラモン教など。

一神教」は、「多神教」とは違った「寛容の論理」[4] を生み出しうるとも言える。一方、「多神教」では多数の神を信じる為、他宗教の神を自宗教の神に取り入れやすい側面があるが、逆に唯一の万民の為の神という発想が希薄な為、異なる思想の宗教に対しては排他的な場合が出てくる側面もある。

つまり、寛容な社会を支えるのは、「一」の元での「多」であったり、「多」からなる「一」という概念であるが、「唯一神教」は「一」を重視しすぎるあまり、「多」の中の「一つ」である自宗教を強引に「多」をまとめる「一」とし易い。また、「多神教」は多を重視するあまり、「多」をまとめる「一」を作りづらいと言う側面を持つ。

⑵　多神教思想の意義～アジア世界の再構築

前述を単純化してまとめると、全世界で大半を占める「唯一宗教」と少数派になってしまった「多神教思想」で様々な論評があるが、やはり、「唯一宗教」も包含した、他の神（思想）も認める「多神教思想」が 21 世紀におけるグローバルな思想として認められるべきであろう。

これは、宗教論ではなくヒトと自然の持続可能な共生を考えた場合、自ずと導き出されるのではないだろうか。例えば、興隆期のローマが、広大な多民族国家の統治に成功したのは、「多神教的思想」だったからとも言えるのではなかろうか。そして、古来、アジア世界が重要視してきた「世界観」の源泉として信じられた神々の「自然現象」の属性の側面が今世紀、最も重要視される課題である「環境問題」と一致すると考えている[5]。

なお、哲学者梅原猛氏の主張はこの一神教と多神教の対峙はそのまま西洋人の考え方と東洋人の考え方の違いを考える上で重要である[6]。西洋人の思考の論理は真理というものをどこまでも求めて真理を得ようとする。それに対して、東洋人の思考法は真理を求めるというよりも真理を求める過程やその時の姿勢や態度の有り様を重視して考える。またユング心理学者[7] の河合隼雄氏は古事記の神話研究を通して日本人の深層に西洋の一神教世界とは違う心理が働いていることに着目した。そこで、「中空・均衡構造」という概念を提示した。それによれば、西洋型の思考の特徴は「『統合』への要求が強い」ということである。それに対して、東洋型の思考の特徴は対立するものを『均衡』させる力が働くというものである[8]。

M. ウエーバーは『世界宗教の経済倫理』研究を通じて中国を中心とする儒教とその文化圏を西欧社会とは異なる精神基盤を具備する世界とみなし、その人間像を描き出すことによってアジア世界の文化的近似性を見出した。中国の儒教と道教、インドのヒンズー教と仏教さらに古代ユダヤ教の教義と倫理的合理化の関係を比較研究によって西欧世界にみられない日常生活の倫理観を鮮明にしようとしたのである。

M. ウエーバーにおける、幸福の神義論＝儒教、苦難の神義論＝ピューリタリズムという位置づけは、民衆の生活構造まで規定するものとして重要な概念である。つまり「神義論」とは、宗教家たちの思索の結果とはいえ、深く民衆の魂の救済という日常での営みの必要さと結び

---

[4] 羅瓊娟「東アジアにおけるデモクラシーの位相とグローバリゼーション－Ⅲ．価値の多元化と自由の根源的意味～自由主義の二つの側面」『作新経営論集』No.18（2009 年 3 月）特に、p.241-参照。

[5] アンナ・ブラムウエル『エコロジー　起源とその展開』河出書房出版、1992 年。多神教と現代思想の関連性 ── 環境を ecology と認識するのは、19 世紀半ばドイツのヘッケルの主張にさかのぼる。アンナ・ブラムウエルはヘッケル以来のエコロジーの歴史を詳述している。それによれば、エコロジーに多神教の一翼をなすアニミズム的要素を認めている。

エコロジーはドイツで生まれた一つの考え方である。ゲルマン民族がキリスト教化される前の自然との付き合い方への郷愁と言った側面もある。ドイツでは、18 世紀になって英国の影響を受けた啓蒙主義からカント、ヘーゲルのドイツ観念論が展開して、ドイツの近代化の思想的根拠となった。しかし、近代化は現在で言うとグローバル化のようなもので、民族的深層意識を満足させないので、ヘーゲル以降ゲルマン的回帰と結びつくような思想運動が生じた。自然と親しむワンダーフォーゲル運動とも精神的な親近性がある。このようなことは、実は世界各地で見られることである。

つまり、一神教が多神教の進化形態で優れているといった主張よりも、現代思想にも一神教的な考え方と多神教的な考え方のそれぞれが適合する面が生きており、新約聖書が「人はパンのみにて生きるにあらず」と喝破したように、人類のもつ一見合理性がないと思われるかもしれないが実は必要な活動にも支持をあたえつづけている。

[6] 梅原猛は、日本の哲学者。京都市立芸術大学名誉教授、国際日本文化研究センター名誉教授、文化勲章受章者。梅原日本学と呼ばれる独自の世界を開拓し、日本仏教を中心に置いて日本人の精神性を研究する。西洋哲学、西洋文明に対しては否定的な姿勢をとる。熱烈な多神教優越主義者、反一神教主義者で、多神教は一神教より本質的に『寛容であり優れている』と主張しており、続けて多神教が主流である日本文化の優越性を説いている。

[7] カール・グスタフ・ユング（Carl Gustav Jung）は、スイスの精神科医・心理学者。深層心理について研究し、分析心理学（通称・ユング心理学）の理論を創始した。フロイトの精神分析学の理論に自説との共通点を見出したユングはフロイトに接近し、一時期は蜜月状態（1906-13 年）となるが、徐々に方向性の違いから距離を置くようになる。フロイトは無神論を支持したが、ユングは神の存在に関する判断には保留を設けた。

[8] 河合隼雄は、日本の心理学者・心理療法家・元文化庁長官。京都大学名誉教授、国際日本文化研究センター名誉教授、文化功労者。分析心理学（ユング心理学）を日本に紹介した学者として知られて以来、日本におけるユング心理学の第一人者とされる。彼の著作には「母性社会日本の病理」、「中空構造日本の深層」、「日本人の心のゆくえ」、「日本人という病」、「日本文化のゆくえ」などとあるように、批判的かつ創造的な問題意識をもった日本文化論がある。

ついており、彼ら民衆の生活を深く反映している。従って、それにもとづいてつくられている倫理ないしは規範意識を分析すれば、この宗教を支えている民衆の生活構造まで解明できる。換言すれば、M. ウエーバーはこのことによって思想と利害状況の両面が同時に把握できる、とみたのである。

このように、民衆の生活レベルにおける宗教意識に焦点をあてた。M. ウエーバーは、「宗教的現世拒否の可能な意味」に類型学を展開する。ユダヤ教とヒンズー教は共に現世拒否の宗派として並列され、ピューリタリズムと儒教は合理主義の担い手として位置付けられる。しかしながら同時に現世変革という視点に立てば、アジア諸国の宗派（儒教もヒンズー教も）は変革エートスを欠く宗派となる。その根拠はつぎのごとくである。すなわち、合理主義の担い手である儒教は「現世適合的」に機能するゆえに伝統的な生活秩序に対して肯定することを「徳」とみなす点が本質である。同じく合理主義の担い手の宗派として位置づけたピューリタリズムにおける合理主義の精神は「現世変革的」に作用する。一見、資本主義経済にまことに好都合な宗派にみえる儒教は、たとえ不合理が内部に認められたとしても大局においては現存秩序を肯定する、いわゆる「道に従う」ことをもって有徳の君子の業とみなすような人間像が基本である。したがって、民衆側からの主体的な変革作用は弱いものとなる。ピューリタリズムはこの点で、本質的に現世変革的人間像を持つ。

一方、「現世拒否の宗派」であるヒンズー教においてもその現世拒否の本来の意味は、現世「そのもの」の拒否である。いわば逃避の方向に発動する教義を持つ。これはユダヤ教における現世拒否が「誤れる」現世の拒否の思想によって現世変革への内的インセンティブを有するものとは一線を画する。したがって、「呪術からの解放」および「救済への道を瞑想的な『現世逃避』から能動的・禁欲的な『現世改造』（Weltbearbeitung）へと切り換える」ことを完全に達成したのは壮大な教会形式と宗派形成を実現したプロテスタンティズムの場合のみ認められる(9)。

図表 5－1　宗教的形而上学的世界像

概念的 / 戦略 / 全世界の評価	超越神中心（現世変革）	宇宙中心（現世適応）
世界肯定	—	儒教 道教
世界否定	キリスト教 ユダヤ教	仏教 ヒンズー教

出所：ユンゲル・ハーバーマス『コミュニケーション的行為の理論（上）』未来社、p.290。表現は一部修正

禁欲的プロテスタンティズムの「生活態度の一定の方法的―合理的な仕方」が近代資本主義の精神（エートス）となりうる行為への実践的起動力となり、特殊西欧で地域的に合理的資本主義を発展させたとする。このエートス（倫理精神）が「使命としての職業労働」に内在する人間が自立心（自立人）を生み出すことを通じて経済的に伝統主義を打破する大きな役割を果たした。つまり、M. ウェーバーは市民層の経済合理主義と宗教倫理の関連から経済合理主義を宗教社会学研究の観点から設定し、近代西欧固有な資本主義のエートス（心理的起動力）となりうる経済合理主義をピューリタリズムのなかに見出したのである。

ここでいう西欧近代資本主義が「自由な労働の合理的組織を伴った市民的資本主義」を意味することはいうまでもない(10)。その意味で、M. ウェーバーにおいて合理的資本主義は世界史上あらゆる地域と時代にみられた衝動的・無抑制的・投機的・掠奪的・冒険的・寄生的な資本主義活動、要するに「非合理的な衝動活動」とは区別される。営利衝動の合理的調節・活動の持続的反復・市場での交換機会の可及的利用による平和的営利追求の上成り立つ合理的資本主義、これこそ M. ウェーバーがいう特殊西欧近代にのみ歴史的過程の中で成立するピューリタン的資本主義である。国家的特権の上に立つ商人・問屋・植民地資本主義が権力と癒着するなかで非合理的に利得機会と国家独占に導かれるシステム、かかる非合理的資本主義は「近代」資本主義ではない。

「近代」資本主義とは、「市場機会という狭義の経済的機会に方向づけ」られた「自己の能力と創意に基づく合理的合法的な営利への個人的起動力」に依存する経済システムである。この「近代」資本主義およびこれと結びつく世界支配の合理主義が成立発展するために寄与した一つの革命、すなわち「内なる転換」に決定的な歴史的役割を果たしたのが禁欲的プロテスタンティズムである。

合理主義の概念あるいは理念型について、M. ウェーバーは二つの異なった性質をみている。一つは「世界の一切を意識的に個人的自我の現世的、利益に関連させ、その見地から判断する」という意味の合理主義（目的的

(9)「日常生活の倫理的合理化」の問題は M. ウェーバーにとって、近代化過程における基礎前提である大衆的倫理革新を意味し、民衆意識の内面化として最重要課題であった。鳥薗進『現代救済宗教論』青弓社、1991.1 を参照。ユンゲル・ハーバーマス『コミュニケーション的行為の理論・上』河上倫逸、M. フーブリヒト、平井俊彦訳。

(10) M. ウエーバー『宗教社会学論文集序言』pp.87-88。ウェーバーがいう資本主義の精神が「自由な労働の合理的組織を伴った市民的経営資本主義」であることはいうまでもない。冒険型資本主義（商人型資本主義）は中国・インド・バビロンにも存在したものであり、合理的経営資本主義はいわば特殊近代西欧の資本主義である。

合理主義)。もう一つは、「使命による非合理的感情を抑圧して生活を方法的に組織化する」という意味での合理主義(価値的合理主義)[11]。この後者こそ西欧近代を支配した合理主義であり、経済合理主義を支える民衆の適合的な合理的生活態度をその内容として有するものであり、まさに「日常生活の倫理的合理化」の問題として把握されたものである。禁欲的な集会や教派の形成こそは家父長的・権威的な束縛を根こそぎひっくり返し、人は他の人間に従うより神に従わねばならないという命題を自己流に解釈し直して、近代「個人主義」の歴史的基礎のうち最も重要なものの一つを形成した行為と断言する。

倫理的態度と経済倫理との関連を世界諸宗教考察から導き出す M. ウェーバーにおいては、西欧社会の営利行為が倫理的自覚（無際限な営利欲を抑制・調節する精神）まで高められた合理的資本主義こそ「近代」資本主義の前提を成すものであり、これと対立する非合理的資本主義を確認するためにも「アジア的宗派の一般的性格」を明確に位置づけることが必要であった。アジア社会を合理的資本主義への発展に導くための内的起動力となり得なかったエートスは、問題設定において「日常生活の倫理的合理化」の問題を位置づける。この倫理的合理化に直結するのは M. ウェーバーにおいては「行為の実践的起動力」であり、これに決定的な意義を持つものは「倫理予言」「使命予言」である。アジア宗教観のなかでも儒教について、M. ウェーバーは「苦難と幸福の弁神論」からみた上で「現世主義と天の思想」「倫理主義と儀礼主義」「人間像～自己完成としての君子像」の順にその基本的構造を浮き彫りにしている。

この二元論的弁神論では、良い精霊（神）と悪い精霊（鬼）が永遠に存在、世界の事象はこれらの二つの対立・並立から説明される。陰陽の二原理の結合から天と地のごとく存在し、陽から生じる幸福をもたらす「神」と同一視しうるカリスマ的資質をもつ人間は、陰から生じ不幸をもたらす「鬼」を監督する力を持ち、それを鎮静化できる信じられてきた。こうした一定の関係は、秩序を正しく機能させ、調和・均衡のとれた秩序が保たれ、幸福がもたらされると考えられる。最高の非人格的力＝天と同一化できるのは皇帝である。二元論的呪術観によって苦難の原因を行為主体に求めるものではなく、超感覚的諸力に帰しめ外面的に礼儀と倫理を学び、徳行を積み、そのことによって幸福を得ようとする[12]。

とすれば、儒教徒にとって重要な関心は、功利主義的な現世利益を求めることである。そして、救済をもたらし得る正しい方法として「永遠なる超神的な世界秩序、すなわち道への適従であり、従って宇宙的な調和から帰結する共同生活への社会的要請、そうしたものへの順応」を考えていたのである[13]。現世適応の合理主義ないしは秩序の合理主義には現世とその秩序または因襲への適応した倫理が根底にあったのである。さらに、儒教の世俗内自己完成＝君子像は天地の理法に従って伝統主義的な社会に合致させていく人間像である。しかも重要な点は、合理的な順応の合理的な生活態度が超世俗神のごとく抽象的理念に対してではなく、むしろ諸精霊のごとく具体的なアニミズム的崇拝にもとづいていたために統一的な倫理ではなく、個々具体的な諸義務・功利的資質を単に結びつけたものに過ぎなかったことである。したがって「所与の秩序において自分の最も近い人間への敬虔的態度を尊重する」人間関係が尊重されることになる。君主と臣下、上司と下僚、父兄と子弟、師と弟子など現存秩序におけ恭順と義務が正当化される。ここから儀礼主義的・倫理主義的性格によって目的的合理主義に社会において順応しようと努める精神が支配するのである。一つの価値基準に自己の現実の世俗生活を合わせ、価値的合理主義の範疇のなかで自らを規制しようとはならないのである[14]。

このように、儒教倫理はピューリタリズムのように伝統と慣習によって拘束された不合理に対して変革を付与する内面的な力は持ちえず、現実の世俗生活の諸条件への外面的生活態度を合わせることに終始する。富みの成功・不成功もピューリタリズムにみられたような自己の救いを確かめる認識根拠とはならず、呪術や礼儀的功績・過失の結果であるとされる。従って儒教精神においては、自立人としての「日常生活の倫理的合理化」への信念宗教倫理は生まれず、それとは無縁の思想としての宗教倫理にとどまるものであった。

東西宗教倫理と資本主義の興隆についての古典的見解を、M. ウエーバーについてみてきたが、最近では M. ウェーバーの儒教観から離れて、儒教文化とまでいわれ

---

[11] 思想の合理主義におけるこの二つは社会行為での目的合理性と価値合理性に対応する。理論的合理主義は価値合理性に相応し、実践的合理主義が目的合理性に相応する。

[12] M. ウエーバー『「世界宗教の経済倫理」序説』林武訳、pp. 121-。アジア宗教観の古典的分析として次の本は示唆に富む。池田昭『ウェーバー宗教社会学の世界』勁草書房、1975 年、第 10 章（pp.220-304)。

[13] 幸福の弁神論であると定義づけした儒教は、M. ウェーバーによれば次のような基本的性格を有する宗派となろう。苦難の原因を行為主体に帰することはなく、超感覚的諸力に帰しめるゆえに外面的に儀礼と倫理を学び徳行を積むことによって苦難を解決して幸福を獲得せんとする。このような性向は、近代ヨーロッパのピューリタリズムはもちろんであるが、神秘主義的世界像における「苦難の弁神論」を展開したインドのヒンズー教あるいは原始仏教などのアジア宗教とも異なる。合理的な世界解釈には程遠い楽天主義側性向である。

[14] 池田昭『ウェーバー宗教社会学の世界』勁草書房、1975 年を参照。

る東アジア諸国に強い影響力をもつとされる現代の儒教観、すなわち東アジア経済発展をふまえた、最近の儒教文化論がこの古典的文献内容とは異質な展開をみせている。

II．アジア（中国・台湾）の倫理秩序と贈与経済の内在化～儒教文化の倫理秩序と管理思想の連関について

伝統社会の中国では、農村地域における漢民族はほとんど「聚族而居」（同じ宗族の人々が聚居すること）であり、したがって、父系血縁集団としての宗族は自然発生的な社会組織であると同時に地縁的組織、すなわち地域共同体も兼ねて、人々の生活に重要な役割を果たしていた。一方、各地域とも古くから信仰されてきた神々や祖霊が存在して、人々の精神的な支えとしてきた。とりわけ、中国・台湾の祖先祭祀という伝統は、清朝及び民国の時代に毎年清明節に盛んに行われ、「吃清明酒」、「打清明会」と呼ばれた。清明節の祭祀は、同時に宗族の会合でもあった。族産に関する会計の公布、族内の貧困戸にたいする補助などの公益事業についての相談、各家族間の揉め事の仲介と処理、親不孝な子孫および年長者を不敬した者に対する懲罰、族長の選挙などであった。

中国において、社会主義革命以後、とくに文化大革命の時代には、宗族が「宗派主義」として、宗教と古い民間信仰が、資本主義のイデオロギーや「封建迷信」として批判され、抑えられていた。社会主義革命によって組織が壊された後、現在宗族を再建する傾向が全然見られない地域もあるが、一方、宗族はさまざまな面にわたって人々の生活に影響を与えている。経済改革以後、中国農村では、宗族勢力の台頭と宗教信仰および古い民間信仰に復帰する傾向が著しいといわれている(15)。（聶[1992]）

また、中国宗族再建の直接的な動力は、歴史上宗族から外国へ移民した華僑と台湾の親族よりの援助や資本を受け入れている。宗族のさまざまな機能が彼らに何らかの実の利益をもたらすということより、むしろ宗族に自分たちの存在の「根」、アイデンティティーを求めることにある。再建後の宗族は、伝統社会における宗族と異なって、生産、生活の面には実際の機能を持たず、ただ族譜の編纂、祖先祭祀などの活動によって人々に帰属感、歴史感と連帯感を与えるのみである(16)。（銭［1994］）

東アジア（中国・台湾）では「贈与」を基本として経済システムが成り立ってきた（貢ぎ物社会）。共同体の秩序の同一性が維持されるためには生産したものがすべて消費されることが理想である。一部の人だけに富が偏在すると、その分配をめぐって紛争が発生し、共同体の秩序を乱すので、こうした剰余を排出するしくみを構築してきた。しかし、産業革命以後の資本主義は爆発的なスピードで「剰余」を作り出し、不平等を生み出し、秩序を壊し始めた。その剰余（利潤）を社会に還元するしくみが「市場」なのだが、剰余はしばしば市場で処理できる限度を超えて蓄積されるので、それを定期的に破壊するシステムが必要になった。要するに市場を価格の自己調整メカニズムでとらえるのではなく、市場の奥に人間の隠された交換行為を見出す視点が浮上したのである。

東アジア社会＝儒教文化では、キリスト教文化のように唯一絶対神を信じる世界とは異なり、民衆は多神教のなかに生きている(17)。この多神感覚こそ自由な選択肢を可能にして社会システムの臨機応変的変革が可能となるのである。アジア人の行動は、一見、主体性なき礼教性（倫理・道徳）にもとづいて「都合の良い選択」（御都合主義）をするのがごとく映るが、その根底には儒教の宗教性をみることができる。すなわち、思考一元主義ではないのである。これこそ儒教の精神文化である。「現世適応」と「秩序維持」を前提とした合理主義―これこそアジア民族の生き方であり、西欧諸国からすれば、たとえ、不合理にみえても儒教社会では「アジア合理主義」なのである。

西欧世界においてキリスト教のもつ意味は、我々「多神教民族」にははかり知れない絶対性がある。今もなお、宗教的な精神の支えが現実の生活を律していくという確信が根強くあり、宗教と文明が密接に結びつき、信念につながっていく。宗教的な覚醒が文明的な生活を約束するという思い込みがある(18)。裏を返せば、アジアのような多神教的宗教心の無い所には文明が育たないという偏った思い込みにも通じる。M. ウエーバーの東西宗教比較においてもそうした観点が明確に読み取れる。これは一種の傲慢さではあるが、この思考こそ M. ウェーバー的表現をもってすれば、近代西欧「合理的経営資本主義」は西欧近代合理主義が生んだ近代システムの唯一の形態であり、他の地域にみられた前近代的な「衝動的・冒険

(15) 銭杭（1994）「中国当代宗族重建与重建環境」『〈香港〉中国社会科学季刊』第 3 期、76-89 ページ。
(16) 聶莉莉（1992）『劉堡―中国東北地方の宗族とその変容』東京大学出版会。永興県誌編纂委員会（1991）『永興県誌』。
(17) ハンス・W. ファーレフェルトの『儒教が生んだ経済大国』（文藝春秋社）によれば、日本政府公表資料（1988）では日本の総人口約 1 億 2,300 万人のうち、神道信仰者は 1 億 1,200 万人、仏教徒は 9,300 万人、キリスト教徒は 100 万人、その他の宗派＝ 1 万 1,000 人である。単純に合計すれば 2 億 1,700 万人となる。西欧キリスト教徒にとってはこの宗教感覚は理解に苦しむであろう。ファーレフェルトはこれらをふまえて、つぎのように述べている。「日本人はリベラルであり、本来何らかの絶対的なものに束縛されたり、何か普遍的なものに固定されたりしない民族」である。pp.151-152。
(18) 山本雅男『ヨーロッパ「近代」の終焉』講談社、pp.174-175。

資本主義」(Abenteuer-kapitalimus) とは明確に区別すべきものとなる。

従来の欧米諸国での「儒教資本主義研究」は西欧近代における世界了解の普遍性に対する確信の強さから西欧以外のものはすべて例外＝異質なものであり、同じ土俵の資本主義システムとは認めない認識が背景にあった。西欧キリスト教社会では自らと異質な「個別な存在性」を容認しない。キリスト教精神に基礎をおく、つまり一神教的絶対性は自らその普遍性を信じるからである。だが最近この点への疑問・反省からの論旨も目立つ。かかる西欧におけるアジア研究のなかにまさに西欧的危機意識の表明を読みとることができる。

従来からの比較文化を念頭に入れた「東アジア経済ないし企業論」は比較とはいえ、単純な比較文化論ではなく、西欧的思考＝近代科学の価値尺度から個別性・特殊性への指摘であった。非西欧諸国として奇跡とも呼ばれた戦後日本経済の復興および高度経済成長のプロセスをもってしても、それら奇跡を支えた要因は、必ず日本的経営論や非市場経済型資本主義論なる奇妙な異質論的分析で片付けられてきた。いわゆる日本特殊論である。

最近の西欧諸国における「儒教文化」への本格的研究がはじまったのである。最近、東アジア経済の現状は、アジア諸国が西欧型合理主義システムを「近代化のモデル」として後発資本主義の道を歩んできていると信じていた欧米諸国にとって、二重の意味で自らに課題を付与することとなった。一つは、欧米先進工業国自らの内部で進行しつつある「先進国病」(市場システムの非効率化) の対岸の花火としてこれらアジア経済の現実をどのように評価すべきなのかという問題。

もう一つは、既述したようにヨーロッパ社会科学理論 (とりわけ経済倫理) の伝統が儒教文化の政治システム・企業システム・市場システム分析などすべて欧米社会の伝統と個別化であったことへの反省。換言すれば、欧米中心思考方法による社会科学理論は今後、アジアや他の第三世界に通用するかどうかの危機意識である[19]。

ただ、儒教文化の経済経営研究において注意されねばならぬ点は、欧米諸国のアジア経済圏への関心の高まりのなかで、我々自身、ことさら儒教資本主義あるいは東洋資本主義、そして日本型資本主義(日本的経営)の特異性を強調することは、そのこと自体一種の固定観念の虜、すなわち欧米的思考＝欧米的近代科学の枠組み (差異性の排除) を脱していない証明になることである。したがって、そのかぎりでの西欧資本主義および西欧型思考を批判することは二重な意味で過誤を侵すことになる点を肝に銘ずるべきであろう。換言すれば、東アジア諸国の経済発展を儒教資本主義(儒教文化の経済発展)として位置づけることは一つの試論ないしは捉え方としては有効であっても、「キリスト教資本主義(西欧資本主義)を凌駕した儒教資本主義」のテーマ設定などは相対性認識にとって危険を含む点を同時に学ばなくてはならない[20]。

そして、比較分析において大切な点は相対性を認めることである。資本主義の範疇規定や類型論、さらに宗教・民族性などの観念形象が存在するものの、その差異性を認識しつつ、それぞれの文明を従属理論的に捉えるのではなく、自己完結的な一つの単位として地域ごとの「資本主義」(市場経済)研究の総合化にむけて歩み出していくことが大切であろう。ましてや、20 世紀の最後の 10 年間において共産圏諸国は計画経済が挫折、市場システム導入と株式会社制度をはじめ資本主義企業制度への改革が続いている。いわば「市場経済＝資本主義的経済」がグローバルに始動している現今である。今後ますます制度・文化要素の相違から多様な資本主義＝市場経済の様態が出現するであろう[21]。

西欧型資本主義あるいは M. ウェーバー的経営資本主義だけが資本主義の全てではない。同時に、日本型資本主義をはじめとするアジア型資本主義が、システムとして優れているとはかぎらない。またアジア諸国の経済成長が注目されつつも、制度・文化を基層とした日本型資本主義、韓国型資本主義、台湾型資本主義、中国型資本主義という多様性を認めることが 21 世紀における社会科学の任務であろう。

さらに、約一世紀前に M. ウェーバー資本主義論の教え―(西欧型) 資本主義の根幹をなす三つのルール①公正、②自由、③透明性―すなわち資本主義の健全な発展

---

[19] Cohen Myron L. "Case Studies in the Social Science from Asia: A Guide for Teaching M.E. Sharp, US. 1992.

[20] 最近の東洋資本主義論の分析は確実に文化論から制度分析に重点が移っている。日本を含めて東アジア諸国の開発志向型国家ならびにアジア的市場システムを支えてきたプラス要因も今後、さまざまな国際情勢の変化のなかでそのシステム自体が金属疲労を起こす可能性もあることを示唆しておきたい。

[21] 80 年代後半から 90 年代前半の共産主義計画経済の挫折・崩壊およびその再建策としての大胆な市場メカニズムの導入＝市場経済化によって世界は競争原理を活力源とする資本主義「市場経済」が地球的規模に展開されはじめた。その意味で、現実の経済システムとしては資本主義「市場経済」はシステムとしての競争相手を失ったことになる。B. アマーブルによる制度比較モデル～グローバリズム時代の社会経済システムの多様性からシステム的に異なる五つの資本主義モデルが提示されている。すなわち①アングロサクソン型②アジア型③大陸欧州型④社会民主主義型⑤地中海型である。Bruno Amable, The Diversity of Modern Capitalism, Oxford University Press, 2003。山田鋭夫、原田裕治、大村大成、江口友朗、藤田奈々子、藤田宏樹、水野有香訳『五つの資本主義―グローバリズム時代における社会システムの多様性』藤原書店、2005 年。青木保・佐伯啓思『アジア的価値とは何か』TBS ブリタニカ、1998 年を参照。

には「禁欲と節制という倫理性」が不可欠であるという分析＝教訓には、今後アジア型資本主義が成長してゆくための試金石となるであろう。まさに「資本主義の精神」を生み出した合理的・禁欲的な生活態度（エートス）を念頭に入れた「理念と利害状況（宗教と社会）の関係分析」が普遍史的関連でアジア儒教文化へのアプローチとして重要となろう(22)。

そして、それはアジア的管理思想のあり方を問うことになる。資本主義制度の成立と展開過程にともなう「支配から管理の時代」への新時代（19 世紀～20 世紀）の様相を通じて問われてきた「全と個」の関係―管理思想は今、①「法治の国」＝欧米、②「徳治の国」＝日本、③「人治の国」＝中国といわれるごとく、社会システムの構図に大きな影響を受ける。アジア的管理思想の検討は真のグローバル時代を迎えた 21 世紀においてキーワードとなるであろう。

III. 東アジアの地域性と文化力～東アジア企業の管理思想

⑴ 東アジアの社会組織原理

東アジア＝儒教文化（ソフトウェア＝無形のプログラム）における社会基盤（社会組織）と国民の底流に流れる精神基盤としての儒教権威主義（指導者への信頼と競争的協同団体主義）が大きな潤滑油の役割をなぜか果たしたのである。政治リーダーや官僚がめざす国家的目標と個人の動機づけが、整合性をもち得たのである。ここが西欧的個人主義とも身分的階層制や土地拘束制に縛られた他の発展途上地域との大きな相違点である。全体の発展と個の発展を統合する精神風土こそ、儒教文化の特質であろう。

このような社会組織的特性は後発発展型・追い上げ型経済成長過程における国家・政府の行政指導における有効性と必要性と絡ませて考えば、実に効果的な風土であり、的確な選択肢であったといえよう。逆に、西欧的発想でいえば、そこには自立的市民層としての国民像はみられず、それゆえに政治的未成熟は明確であり、近代化へのマイナス要因として指摘できよう。

しかしながら、この政治的未成熟性を別の角度からみれば、儒教精神に起因する一種の権威主義、「徳ある者」への信頼と依存に帰結する。「儒教文化」経済の共通事項として、この権威主義と価値観の一元化は欧米の個人主義社会では考えられない認識であろう。

儒教世界は二度にわたる外圧（19 世紀西欧技術の導入過程および 20 世紀国家存命の危機）に直面したが、それはまさに東アジア儒教文化が経験した父権的権威主義の危機であった。それゆえ、この父権的権威主義という社会秩序を維持するために、資本主義システムに固有な多くのリスクを個別企業（私的企業）に単独で負わせるのではなく、国家による保護政策のもとで経済発展をめざすことになった。

個別企業リスクの軽減と長期的企業成長の視点をもち合わせた企業間関係、いわゆる系列化も資本主義システムに見られない市場システムとして確立してきたとも捉えられる。この点は、一方では大企業体制の構造化ではあるが、見方を変えれば「継続的取引」による実質的な企業グループ化によって一種の「弱小企業の保護」にもなっている。父権的権威主義による企業系列化である。そこには、欧米型市場システムにみられる企業間の競争市場メカニズムは、ほとんど機能しない。

欧米諸国からみてアジア市場が閉鎖的と映るの製品輸入制限などの市場閉鎖性とともに、この商社・銀行を中心とする企業系列化（日本）や同族企業グループ（韓国）による生産過程における市場の閉鎖性である(23)。

西欧近代の視点からすれば儒教文化の社会組織原理は自立的個人の確立というイメージには程遠く、政治の民主化より経済の効率化が先行する前近代的組織原理であろう。だが、アジア社会での政治的未熟は儒教精神を中心として社会での諸個人の動機づけは抑圧されたものではなく、集団的価値志向のなかで個人は社会（組織）との心理的一体化により高い次元で結合されているのである。つまり、「相助共生」の論理である。

従って、個人主義的西欧型（キリスト教型）資本主義とは別のアジア型合理主義的資本主義が儒教文化のもとに興隆してきたとみるべきである。そして、かかるアジア的資本主義は制度金融と株式市場という資本主義経済システムの「近代的センター」を西欧諸国から発展モデルとして摂取･導入してきた点で共通性をもつとともに、この近代センターに地下金融や旧態依然とした前近代的慣行が融合するなかで政官財一体による「開発独裁」の社会発展パターンをとってきた点も共通性をみることができる。

⑵ 東アジアの地域性と文化的近似性

M. ウェーバーは近代合理主義に基づく資本主義は特殊西欧においてのみ成立・発達し他の地域には見られな

(22) アジア的資本主義、とりわけアジア的特質においてよく登場する諸点―官民癒着の行政システム、企業グループの株式持合い、企業系列、閉鎖的商慣行、不公正取引横行の証券市場等をアジア的価値との関連で我々はどのように考えるべきか（アジアの思想に関する総括的見解は、青木保･佐伯啓思『アジア的価値とは何か』TBS ブリタニカ、1998 年を参照）。

(23) 企業の系列および同族企業システムは後発資本主義国にとって強力な成長への武器であり、かつコスト軽減の中核であった。だが、世界市場で一定の地位を占める段階になると後発ゆえに許された特殊性（市場閉鎖性）は通用しなくなろう。

図表 5－2　儒教の五倫

関係	象徴	関係	象徴
皇帝	好意	臣下	忠誠
父	保護・配慮	子息	尊敬・従順
夫	義務	妻	服従
長男	世話	弟	擬似臣下
友人	信頼	友人	信頼

出所：王元他著、代田郁保監訳『中国のビジネス文化』人間の科学新社、p.52

い経済システムであると規定した。つまり近代資本主義成立そのものを西欧の精神史の特殊性から説明したのである。

ところが、合理的「資本主義」の精神を生み出すことが不可能と規定されたアジア諸国の最近におけるダイナミックな経済発展が起った。そして、この現実をまえに宗教倫理と経済倫理の関係を問い直す作業が盛んになりつつある。しかも、それらの議論は純粋な経済理論の分析にとどまらず、「儒教文化圏経済発展の社会基盤の解明」なるテーマにおいて活発化しつつあるのである。興味深いことは西欧近代からすれば、経済後進性ないしは経済近代化の否定要因にあげられてきたアジア宗教、とりわけ儒教倫理が資本主義のどのような「遺伝子の組替え」によって、この 20 世紀末に、一転してアジア経済の加速的成長を促した宗教倫理となったのであろうか、という観点からの「儒教世界への接近」である(24)。

儒教倫理「工業化」と関連で関心を集め出したのは 80 年代中葉からである。世界同時スタグフレーション(stagnation)が深化するなかで、また欧米先進諸国が経済的停滞と文化的荒廃に苦悩するなかで、アジア地域においては良好なパフォーマンスを維持、そして、いわゆるアジア NICS(後にアジア NIES)諸国はかつてない驚異的な経済成長をとげ、低開発地域のイメージから中道工業国へ脱皮した上、さらに世界市場で欧米先進国を脅かす地位まで躍進した。

こうした社会的現実を前提として東アジア社会および儒教文化の非経済要因、すなわちこの経済発展に寄与するところの精神構造に注目しはじめたのである。ところで、現在経済システムの発展モデルに押し上げた儒教資本主義とはいかなる特質を有するものとして整理できるのであろうか。多くの議論から企業文化論として次の 4 点に要約される(25)。

図表 5－3　儒教資本主義の特質

① 経営運営における政府の役割
② 伝統的集団本位の価値観
③ 教育体系における競争原理
④ 競争の原理と共生の原理の融合

出所：代田郁保著「管理思想の構図」税務経理協会、p.205

以上はすべて儒教の精神文化に源流を求めることができるものであり、キリスト教的個人主義文化とは一線を画する精神文化を形成している。第①点の政府主導型経済モデルは、個別企業の自助的努力により経済発展をとげてきたのに対して、アジア諸国では経済政策として政府の主導力の強さは歴然としている（輸出志向型工業化戦略は国家レベルでの戦略である）。第②点、集団本位の価値観であるが、家族を社会構成の基礎単位として地域・企業・国家へと個を自制して「集団」に高い価値観をおくことである。企業という機能結合体も儒教文化では一つの生活共同体なのである。第③点の教育体系の独自性は、かつての中国の科挙にも似た激しい受験戦争による立身出世主義があると同時に、一方では教育体系そのものが究極には「人間集団の生活能力」を最も尊重している。

最後の④点、競争の原理と共生の原理の融合は、まさに儒教文化に固有な精神文化から生まれたものである。欧米的自助精神とは、社会ダーウィン主義進化論のごとく自然競争原理に勝ち残った者（経営者）は競争に敗れた者（労働者）を支配・管理するのは当然であり、競争原理は能力の優劣を証明する「士俵」である、とする。ここでは競争原理は自然原理として神聖化される。一方、儒教文化では、企業間競争による合理性・効率性を徹底追求しながらも、個人間（労使間）では相助性・共生性が強く相互依存の意識が高い。

結局、東アジアの儒教文化には以上のような宗教性を土台の上に立つ文化的近似性を見出せるのである。ここに東アジアの伝統文化に根ざす贈与システム―市場に代わる経済システムとしての贈与経済の本質理解が期待されるのである。

⑶　東アジア企業の管理思想

80 年代後半より東アジア（韓国・台湾・香港）の市場システムは「成長加速型市場システム」(26) と評され、今やそれらは第三世界諸国にとっては発展途上国の経済近代

(24) 資本主義システムの「遺伝子の組替え」は急テンポで進んでいる。この「遺伝子の組替え」に関しては、代田郁保が論じた 3 つのフェーズ、商人資本主義段階／産業資本主義段階／情報資本主義段階（代田郁保『差異の経営戦略』日刊工業新聞社、p.21、1991 年）

(25) この四点は、経済システムとの関係上において、儒教文化圏における経済発展を支えた要因とみられても良い。80 年代～90 年代にかけての儒教文化圏繁栄論としては代表として、金日坤『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版部、1984 年がある。

(26) 東アジアにおける「成長加速的市場システム」と「社会組織原理」とは相関関係にある。とりわけ、社会組織原理における儒教的伝統を強調するのが、R. ドーア（Ronald Dore）である。『貿易摩擦の社会学』岩波書店、1986年、“Taking Japan

化＝経済発展パターンの一つのモデルを提示させているとされる。

この地域の経済発展要因には権威主義的国家体制＝政治体制とその独裁国家による開発独裁への着目がある。「政府の経済介入」（政策介入）はその政府介入に依存する既得権益集団を作り出し、国内経済の独占的地位の確保を目指し、政府と一部利益集団との癒着が進行する。「政治体制と民間資本の連絡体システム」の確立は、東アジア諸国の加速的成長市場システムを側面から作り出していったのである。先進大量生産型技術導入とそのための経済組織（産業組織）および経営組織の変革も「徳ある権威者」（政治エリート・官僚）への信頼という儒教風土のなかで集団的価値観が優先的民間企業および個人に容易に受け入れられたのである。

アジア的市場システムとは、国家＝政府の強力な指導（産業政策）と民間経済主体＝個別企業の旺盛な活力の組み合わせによって特徴づけられる(27)。東アジア諸国はまさにこの点に成功を修めて国外には閉鎖的でありながら国内では競争的市場システムをダイナミックに定着することができたのである。

「発展途上といわれる国々」は、市場システムにおいても「途上」であり、共同体が悉く破壊されてしまった先進国よりも本源的・共同体的な繋がりを残しているところが多い。伝統的繋がり、すなわち共同体的連帯を破壊し市場に組み込まれれば社会全体のシステムが崩壊することは歴史が証明している。先進国、途上国に限らず「国家」という統合装置の抜け道である「市場システム」に組み込まれれば、最終的に社会崩壊は必然であろう。環境破壊や肉体破壊が先進国・途上国を問わず問題になるのも市場システムが「抜け道」ゆえに社会システムとして統合できないのが「市場の限界」（アジア諸国）であろう。

とすれば、市場システムにおいて「途上」である国こそ市場に変わる新たな仕組みを志向しなければならない。変わる新たな仕組みはまさに「市場の限界」を潜在観念で捉えている「先進国」が最適な前例かも知れない。市場が万能ではなく、むしろアングロサクソン系の固有な経済システムだとしたら、アジア諸国の新しい経済システム創造は、欧米諸国とは異なる人間の「居場所」づくりと「モノ」づくり、そしてそのためのコミュニティーづくり、ネットワークづくりである。それは市場経済とともに活きてきた贈与経済というシステムづくりであろう。東アジア企業の管理思想とは何か。筆者の次のステップとしてはアジア NIES 韓国企業と台湾企業の「企業文化」の分析を通じで東アジアの規定要因「血族―共同体家族と直系家族」に焦点をあて検証する、そして東アジア企業における管理思想の共通性を透視することに接近したい(28)。

Seriously: A Confucian Perspective on Economic Issues" The Athlone Press, 1987。

(27) 原洋之助『アジア経済の構図』リブロポート社、p.127。

(28) 韓国と台湾―どちらも戦時中の日本が統治し、その植民地時代に建設した企業なり工場がベースとなり発展することができた点では共通している。その中身は異なるもの。台湾は中小企業が多くハイテクや化学分野が強い。世界の大企業の OEM の仕事が多く、台湾企業独自のブランドは少ない。一方、韓国は鉄や造船などの重工業中心であり、そこから派生した自動車産業も活発化した。日本企業や欧米企業と競合しない新興国において早くから種をまいていたのが今やっと花を咲かせつつある状況である。

韓国の産業は少数の大企業とそれをささえる中小企業の力が弱い点が問題とされる。例えばサムスン一社で韓国株式市場の時価総額の 3 割も占める。韓国はヨーロッパのおおきな国と同じ規模くらいの人口でサムソンなど知名度の高い企業が多い。一方、台湾は韓国ほど知名度のある会社はない。ハイテク企業はいろいろその中に分野があり、それぞれ強い分野が異なる。産業構造が重層的であるとも言える。台湾企業は、ほとんどが中小企業―親族経営である。また台湾は中国と政治的課題、一つの中国問題を抱える。

台湾と韓国の産業組織上の違いの一つには家族制度に由来する、といわれる。どう違うのか？社会学者たちの説明によると、台湾は共同体家族、韓国は直系家族である。共同体家族と直系家族の差異とは何か？

共同体家族―台湾の家族は家父長と家族の構成員との間には支配関係があるけれども、家族構成員の間では平等である。台湾では、家族経営の場合、家父長である老板（ラオパン）の権限が非常に強い。しかし、息子と娘婿たちは老板の下で一緒に働くけれども各々会社の財産に対する自分の持分を持っている。もともと中国人の家族は「同居共財」である。台湾の家族はもともと同居共財する故に、よくない時には分散しやすい。景気がいい時は力を合わせて事業をやる。台湾では親会社から独立して新しい企業を起こしやすい。韓国では、なかなかそうはいかない。だから韓国は大企業中心、台湾は中小企業中心というのは、かかる差異から説明すると説得力がある。

一方、直系家族―韓国人の家族は直系家族である故、親父と息子また息子の間でも序列がきちんとしている。序列社会である。韓国では年が 1 歳違ったら上の人を尊敬する。自分の兄でもないのに兄貴と呼んで尊敬の念を表す。かかる家族関係が強い故に、韓国の大会社ではピラミッド的な組織構造ができる。

次に、韓国・台湾の経済構造を比較する次の諸点が明瞭である。まず、貿易構造では、韓国が規模の経済が発揮できる産業の輸出が主流であり、かつ品目が集中している。一方、台湾は韓国に比べ品目が分散しており、規模の経済が強くは働かない産業が相対的に強い。企業経営の面をみると、韓国企業は収益性・成長性については台湾企業よりもむしろ優れていたと言えるが、負債比率が高く安全性に問題があった。一方、台湾企業の負債比率は非常に低く、安全性を重視した経営が行われていた。

東アジアの管理思想は、産業構造、経済構造および企業経営に関する韓台の比較において重要となる社会構成原理―家族関係を中心に東アジアにおける両国の生き方を整理してみたい。

参考文献

1．安藤英治（2003），『マックス・ウエーバー』講談社文庫。
2．青木保･佐伯啓思（1997），『アジア的価値とは何か』TBS ブリタニカ。
3．秋定啓文(2005)，『中国 13 億人がこれから買う，使うモノとサービス中国ビジネスで成功する秘訣』生活情報センター。
4．浅田實（1989），『東インド会社』講談社現代新書。
5．浅海信行（2008），『韓国・台湾・中国企業の成長戦略』勁草書房。
6．Adda, Jacques (2007), “La mondialisation de l’économie”,（清水耕一･坂口明義訳『経済のグローバル化とは何か』ナカニシャ出版，2006 年。）
7．Albert,Michel (1991), “Capitalisme contre Capitalisme”,（久水宏之監修･小池はるひ訳『資本主義対資本主義』竹内書店新社，2011 年。）
8．勉誠出版(2003),「朝鮮社会と儒教」『アジア遊学　Intriguing ASIA』，No.50。
9．勉誠出版(2003),「中国の虚像と実像」『アジア遊学　Intriguing ASIA』，No.56。
10．勉誠出版（2005),「東アジアのグローバル化」『アジア遊学 Intriguing ASIA』，No.81。
11．Barry, Holden (2000), “Global Democracy”,（何哲欣訳『全球民主 Global Democracy』韋伯，2006 年。）
12．Beck, Ulrich (2000), “What is globalization?”,（木前利秋･中村健吾監訳『グローバル化の社会学』国文社，2005 年。）
13．Bell, Daniel (2000), “East Meets West: Human Rights and Democracy in East Asia”,（施光恒・蓮見二郎訳『「アジア的価値」とリベラル･デモクラシー～東洋と西洋の対話』風行社，2006 年。）
14．Berlin, Isaiah (1969), “Four Essays on Liberty”,（小川晃一･小池硅･福田歓一･生松敬三訳『自由論』みすず書房，1979 年)。
15．Berlin, Isaiah (1969), “Four Essays on Liberty”, London and New York:Oxford Univ. Press.
16．Bhabha, Homi K (2004), “The Location of Culture” Routledge Classics 2 edition.
17．Blackman, Carolyn (1998), “Negotiating China: Case Studies & Strategies”,（白幡憲之訳『中国ビジネス交渉術』朝日新聞社，1999 年。）
18．Bourdieu, Pierre,（孫智綺訳『防火牆：抵擋新自由主義的入侵』麥田，2002 年。）
19．Bouveresse, Jacques (1984), “Les Éditions de Minui”,（岡部英男･本郷均訳『合理性とシニシズム』法政大学出版局，2004 年。）
20．Brahm, Laurence J (2004), “Doing business in China: The Sun Tzu Way”,（田口佐紀子訳『中国ビジネスの極意は「孫子」にあり～あの中国人をギャフンといわせる交渉術』徳間書店，2007 年。）
21．Buchan, James (2006), “The Authentic Adam Smith: His Life and Ideas (Enterprise)”（山岡洋一訳『真説アダム・スミス』日経 BP，2009 年。）
22．Buelens, Frans (1999), “Globalisation and the Nation-State”, Edward Elgar.
23．坂東忠信（2008），『通訳捜査官 ── 中国人犯罪者との闘い 2920 日』経済界。
24．Caprio, Mark E. 編,（中西恭子訳『近代東アジアのグローバリゼーション』明石書店，2006 年。）
25．Clark, Gregory (2007), “A Brief Economic History of the World”,（久保恵美子訳『10 万年の世界経済史･上』日経 BP，2009 年。）
26．Cohen, P.A. (1988), “Discovering history in China”,（佐藤慎一訳『知の帝国主義～オリエンタリズムと中国』平凡社，1988 年。）
27．Crick, Bernard (1962), “In Defence of Politics”,（前田康博訳『政治の弁証』岩波書店，1969 年。）
28．Crick, Bernard (2002), “Democracy: A Very Short Introduction”,（添谷育志･金田耕一訳『デモクラシー』岩波書店，2004 年。）
29．Dahl, Robert Alan (1956), “A Preface to Democratic Theory”,（内山秀夫訳『民主主義理論の基礎』未來社，1970 年。）
30．Dahl, Robert Alan (1961), “Who Governs?: Democracy and Power in an American City”,（河村望・高橋和宏訳『統治するのはだれか ── アメリカの一都市における民主主義と権力』行人社，1988 年。）
31．Dahl, Robert Alan (1963), “Modern Political Analysis”,（高畠通敏訳『現代政治分析』岩波書店，1999 年。）
32．Dahl, Robert Alan (1971), “Polyarchy: Participation and Opposition”,（高畠通敏･前田脩訳『ポリアーキー』三一書房，1981 年。）
33．Dahl, Robert Alan (1985), “A Preface to Economic Democracy”,（内山秀夫訳『経済デモクラシー序説』三嶺書房，1988 年。）
34．Dahl, Robert Alan (1998), “On Democracy”,（李柏光・林猛訳『論民主　On Democracy』聯經出版公司，1999 年。）
35．Dahl, Robert Alan (1998), “On democracy”,（中村孝文訳『デモクラシーとは何か』岩波書店，2001 年。）
36．Dahl, Robert Alan・Edward R. Tufte (1973), “Size and Democracy”,（内山秀夫訳『規模とデモクラシー』慶應通信，1979 年。）
37．Dworkin, Ronald (2006), “Is Democracy Possible Here?: Principles for a New Political Debate”,（司馬學文訳『人權與民主生活 ── Is Democracy Possible Here?: Principles for A New Poltical Debate, 2006』韋伯，2007 年。）
38．Elias, Norbert・Dunning, Eric (1986), “Sport and Leisure in the Civilizing process”（大平章訳『スポーツと文明化 ── 興奮の探求』叢書ウニベルシタス（492）法政大学出版局，1995 年。）
39．Eriksen, Thomas Hylland (2002), “Ethnicity and Nationalism: Anthropological Perspectives”,（鈴木清史訳『エスニシティとナショナリズム』明石書店，2006 年。）
40．遠藤誉･劉迪（2004），『中国ビジネス「新常識」』（成美文庫）成美堂出版。
41．Fanon, Frantz (2005), “The Wretched of the Earth”, Grove Press.
42．Freeman, R. Edward・Harrison, Jeffrey S・Wicks, Andrew C (2007), “Managing For Stakeholders: survival, reputation, and success”,（中村瑞穂監訳『利害関係者志向の経営 ── 存続・世評・成功』白桃書房，2010 年。）
43．Friedman, David (1973), “Machinery of Freedom”,（森村進他訳『自由のためのメカニズム』勁草書房，2003 年。）
44．Friedman, Milton・Friedman, Rose (1980), “Free to Choose: A Personal Statement”,（西山千明訳『選択の自由（上)』講談社文庫，講談社，1983 年。）
45．Friedman, Milton・Friedman, Rose (1980), “Free to Choose: A Personal Statement”,（西山千明訳『選択の自由 ── 自立社会への挑戦』日本経済新聞出版社，2012 年。）
46．Friedman, Milton・Friedman, Rose (1980), “Free to

Choose:A Personal Statement”,（羅耀宗訳『選擇的自由 Free to Choose: A Personal Statement』經濟新潮社，2008 年。）
47. 古田博司（2003），『東アジア・イデオロギーを超えて』新書館。
48. 福島清彦（2002），『ヨーロッパ型資本主義』講談社現代新書。
49. 複数文化研究会編（1998 年），『「複数文化」のために～ポストコロニアリズムとクレオール性の現在』人文書院。
50. 藤原帰一（2002），『デモクラシーの帝国～アメリカ・戦争・現代世界』岩波書店（新書）。
51. Giddens (1991), “AnthonyModernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age”,（秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティー ── 後期近代における自己と社会』ハーベスト社，2005 年。）
52. Giddens, Anthony (1999), “Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives”,（佐和隆光訳『暴走する世界～グローバリゼーションは何をどう変えるのか』ダイヤモンド社，2001 年。）
53. Granet, Marcel (1926), “Danses et légendes de la Chine ancienne”,（明神洋訳『中国古代の舞踏と伝説』せりか書房，1997 年。）
54. Gray, J. and Smith, G.W. eds. (1991), “J.S. Mill On Liberty in Focus”, Routledge, London（泉谷周三郎･大久保正健訳『ミル「自由論」再読』木鐸社，2000 年。）
55. Gray, John (1989), “Liberalisms: Essays in Political Philosophy”,（山本貴之訳『自由主義論』ミネルヴァ書房，2001 年。）
56. Gray, John (2000), “Two Faces of Liberalism”,（松野弘訳『自由主義の二つの顔 ── 価値多元主義と共生の政治哲学』，ミネルヴァ書房，2006 年。）
57. Guizot, Frrancois Piere Guillaume (1840), “HISTOIRE DE LA CIVILISATION EN EUROPE”,（安士正夫訳『ヨーロッパ文明史～ローマ帝国の崩壊よりフランス革命にいたる』みすず書房，2006 年。）
58. 厳善平（2009），『農村から都市へ～１億３千万人の農民大移動』岩波書店。
59. 呉展良（2007），『東亜近世世界観的形成』台灣大學出版。
60. 学習研究社（2001），『儒教の本～知られざる孔子神話と呪的祭祀の深淵』，学習研究社。
61. Habermas, Jürgen (1984), “The Theory of Communicative Action” (“Theorie des kommunikativen Handelns”),（河上倫逸･平井俊彦訳『コミュニケーション的行為の理論（上･下）』未来社，1985-1987 年。）
62. Harney, Alexandra (2008), “The China Price: The True Cost of Chinese Conpetitive Advantag”,（漆嶋稔訳『中国貧困絶望工場～「世界の工場」のカラクリ』日経 BP，2008 年。）
63. Harney, Alexandra,（大橋洋一･青山恵子･利根川真紀訳『差異の世界～脱構築・テイスクール・女性』紀伊国屋書店，1990 年。）
64. Harvey, David (2005), “A Brief History of Neoliberalism”,（渡辺治監訳『新自由主義～その歴史的展開と現在』作品社，2007 年。）
65. Harvey, David (2005), “Spaces of Neoliberalization: Towards a Theory of Uneven Geographical Development”,（本橋哲也訳『ネオ･リベラリズムとは何か』青土社，2007 年）。
66. Held, David･McGrew, Anthony (2002), “Globalization/Anti-Globalization”,（中谷義和･柳原克行訳『グローバル化と反グローバル化』日本経済評論社，2003 年。）
67. Held, David (1995), “Democracy and the Global Order: from the Modern State to Cosmopolitan Governance”,（佐々木寛他訳『デモクラシーと世界秩序～地球市民の政治学』NTT 出版，2002 年。）
68. Held, David (2000), “A Globalizing World?: Culture, Economics, Politics”,（高嶋正晴他訳『グローバル化とは何か～文化・経済・政治』法律文化社，2002 年。）
69. Held, David,（佐々木寛訳『デモクラシーと世界秩序』NTT 出版，2002 年。）
70. Held, David･Archibugi, Mathias Koenig（2003）編，〝Taming Globalization: Frontiers of Governance〞，（中谷義和監訳・桜井純理ほか訳『グローバル化をどうとらえるか～ガバナンスの新地平』法律文化社，2004 年。）
71. Hirst, Paul･Thompson, Grahame (1996), “Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance”,（朱道凱訳『全球化迷思 Globalization in Question』群學，2004 年。）
72. Hoobler, Thomas･Hoobler, Dorothy (1993), “Confucianism”,（鈴木博訳『儒教』青土社，1994 年。）
73. Hsu, Francis L. K. (1971), “Clan, caste, and club- Japanese kinship and iemoto”,（作田啓一・浜口恵俊訳『比較文明社会論 ── クラン・カスト・クラブ・家元』培風館，1971 年。）
74. 日置弘一郎（2002），『市場の逆襲』大修館書店。
75. 范云涛（2004），『中国ビジネスの法務戦略～なぜ日本企業は失敗例が多いのか』日本評論社。
76. 細見和之（1999），『アイデンティティー ── 他者性』（思考のフロンティア）岩波書店。
77. 堀敏一（1994），『律令制と東アジア世界』汲古書院。
78. 間宏（1971），『日本的経営 ── 集団主義の功罪』日本経済新聞社。
79. 蜂屋邦夫（2001），『中国的思考～儒教・仏教・老荘の世界』（講談社学術文庫）講談社。
80. 橋本努（2008），『経済倫理＝あなたは，なに主義？』講談社選書メチエ。
81. 濱下武志（1997），『朝貢システムと近代アジア』岩波書店。
82. 濱下武志（1999），『東アジア世界の地域ネットワーク』山川出版社。
83. 濱口恵俊（1993），『日本型モデルとは何か』新曜社。
84. 濱口恵俊・公文俊平（1982），『日本的集団主義 ── その真価を問う』有斐閣選書。
85. 濱真一郎（2008），『バーリンの自由論～多元論的リベラリズムの系譜』勁草書房。
86. Isaac, Jeffrey C (2003), “The Poverty of Progressivism”, Rowman &Littlefield.
87. 一条真也（2007），『知ってビックリ！日本三大宗教のご利益～神道＆仏教＆儒教』大和書房。
88. 井上新甫（2004），『王陽明と儒教』致知出版社。
89. 井上達夫（2008），『自由論』（岩波双書・哲学塾）岩波書店。
90. 今村仁司（2000），『交易する人間～贈与と交換の人間学』講談社選書メチエ。
91. 犬飼裕一（2007），『マックス・ウェーバーにおける歴史科学の展開』ミネルヴァ書房。
92. 犬飼裕一（2011），『方法論的個人主義の行方：自己言及社会』勁草書房。
93. 石川九楊（2008），『図説中国文化百華〈第１巻〉 ── 漢字の文明 ── 仮名の文化～文字からみた東アジア』農山漁村文化協会。
94. 伊東俊太郎（2013），『比較文明』東京大学出版会（新装版）。
95. 伊東俊太郎・広重徹・村上陽一郎（2011），『思想史のなかの科学』平凡社。
96. 池上英子，（2005）『美と礼節の絆 ── 日本における交際文化の政治的起源』NTT 出版。

97. 池田信夫（2008），『ハイエク ── 知識社会の自由主義』PHP 研究所。
98. 池田昭（1975），『ウエーバー宗教社会学の世界』勁草書房。
99. 池端雪浦（1994），『変わる東南アジア史像』山川出版社。
100. 岩田龍子（1977），『日本的経営の編成原理』文真堂。
101. 岩田龍子・李奇志（1997），『現代中国の経営風土』文真堂。
102. 岩田龍子･李奇志（2007），『中国企業の経営改革と経営風土の変貌』文真堂。
103. 射手矢好雄･石本茂彦編(2005),『中国ビジネス法必携 2005･2006』日本貿易振興機構。
104. 射手矢好雄･遠藤誠（2004），『中国ビジネスの紛争対応システム』商事法務。
105. Kelsen, Hans (1929), “Vom Wesen und der Demokratie”,（西島芳二訳『デモクラシーの本質と価値』岩波文庫，1971 年。）
106. Kelsen, Hans (1955), “Foundations of Democracy”,（古市恵太郎訳『民主政治の真偽を分かつもの～デモクラシーの基礎の』理想社，1959 年。）
107. Kelsen, Hans (1965), “The Problem of Democracy”,（岡野加穂留・代田郁保訳『現代デモクラシーの諸問題』人間の科学社，1974 年。）
108. 小池洋次(1993)，『アジア太平洋新論～世界を変える経済ダイナミズム』日本経済新聞社。
109. 小林實（1992），『東アジア産業圏』中央公論社。
110. 小倉紀蔵（2012），『朱子学化する日本近代』藤原書店。
111. 小島毅(2004)，『東アジアの儒教と礼』（世界史リブレット）山川出版社。
112. 小島毅（2006），『海からみた歴史と伝統遣唐使･倭寇･儒教』勉誠出版。
113. 川上正光（2009），『言志四録（一）』講談社学術文庫。
114. 川島真・毛里和子（2009）『グローバル中国への道程～外交 150 年』岩波書店。
115. 川島真・松田康博・清水麗・楊永明（2009），『日台関係史 1945-2008』東京大学出版会。
116. 川勝平太（1992），『日本文明と近代西洋 ──「鎖国」再考』NHK ブックス。
117. 加地伸行（1993），『儒教とは何か』中公新書。
118. 加地伸行（1994），『沈黙の宗教 ── 儒教』筑摩書房。
119. 加地伸行（1998），『家族の思想 ── 儒教的死生観の果実』（PHP 新書）PHP 研究所。
120. 加賀谷貢樹･橋本久義（2004），『中国ビジネスに勝つ情報源「巨大市場」の真実がみえてくる！』PHP 研究所。
121. 加藤弘之･久保亨（2009），『進化する中国の資本主義』岩波書店。
122. 加藤榮一（2006），『現代資本主義の福祉国家』ミネルヴァ書房。
123. 江宜樺（2006），『自由民主的理路』新星出版社。
124. 串田久治（2003），『儒教の知恵』中公新書。
125. 何卓恩（2008），『「自由中國」與台灣自由主義思潮 ── 威權體制下的民主考驗』水牛。
126. 金日坤（1984），『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版局。
127. 金日坤（1999），『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館書店。
128. 金崎敏泰（2006），『新・中国ビジネス作法』NTT 出版。
129. 姜尚中（2003），『マックス･ウエーバーと近代』岩波現代文庫。
130. 姜桂石・姚大學・王泰（2005），『全球化與亞洲現代化』社會科學文獻出版社。
131. 高明士(2005),『東亞文化圈的形成與發展 ── 儒教思想篇⑴』台灣大學出版。
132. 菊地章太（2008），『儒教･仏教･道教～東アジアの思想空間』講談社。
133. 熊野淳彦･吉沢夏子（2004），『差異のエチカ』ナカニシヤ出版。
134. 駒井洋（1997），『社会知のフロンティア』新曜社。
135. 駒井洋（1998），『脱オリエンタリズムとしての社会知』ミネルヴァ書房。
136. 経営哲学学会（2011），『経営学の授業』PHP。
137. 黒住真（2003），『近世日本社会と儒教』ぺりかん社。
138. Liah, Greenfeld (2006), “Nationalism and the Mind-Essays on Modern Culture”, Oneworld Pubns Ltd. (US)
139. Little, Reg・Reed, Warren (1984), “The Confucian Renaissance: Origins of Asia’s Economic Development”,（池田俊一訳『儒教ルネッサンス』サイマル出版会，1989 年。）
140. Mauss, Marcel (1924), “The Gift” (“Essai sur le don”),（有地享訳『贈与論』勁草書房，2008 年。）
141. Mauss, Marcel (1924), “The Gift” (“Essai sur le don”), Routledge Classics.
142. Micklethwait, John・Wooldridge, Adrian (2003), “The Company: A Short History of a Revolutionary Idea”,（日置弘一郎・高尾義明監訳『株式会社』講談社，2006 年。）
143. Mill, John Stuart (1859), “On Liberty”,（塩尻公明・木村健康訳『自由論』岩波文庫，1979 年。）
144. 三井泉(2009)，『社会的ネットワーキング論の原流』文眞堂。
145. 中牧弘允･日置弘一郎（2009），『会社のなかの宗教～経営人類学の視点』東方出版。
146. 水野真澄(2006)，『中国ビジネス組織変更～撤退完全マニュアル中国投資』明日香出版社。
147. 本野英一(2004)，『伝統中国商業秩序の崩壊～不平等条約体制と英語を話す中国人』名古屋大学。
148. 曲渕俊朗･坂井保宏（2005），『資料中国ビジネス実践的中国会社経営ハンドブック』日本評論社。
149. 村田晴夫･吉原正彦（2010），『経営思想研究への討究』文真堂。
150. 松嶋敦茂(2005)，『功利主義は生き残るか～経済倫理学の構築に向けて』勁草書房。
151. 宮下尚子（2007），『言語接触と中国朝鮮語の成立』九州大学出版会。
152. 馬振鋒等（2008），『儒家文明』福建教育出版社。
153. 森紀子（2005），『転換期における中国儒教運動』京都大学学術出版会。
154. 間宮陽介（2006），『ケインズとハイエク ── 自由の変容』ちくま学芸文庫。
155. 萬田悦生(2008)，『文明社会の政治原理 ── F.A. ハイエクの政治思想』慶應義塾大学出版会。
156. 増田正勝(1999)，『キリスト教経営思想 ── 近代経営体制とドイツ・カトリシズム』森山書店。
157. 増田英樹（2009），『階級のない国の格差』教育評論社。
158. North, Douglass (1990), “Institutions, Institutional Change and Economic Performance”,（竹下公視訳『制度・制度変化・経済効果』晃洋書房，1994 年。）
159. 中川涼司･高久保豊（2009），『東アジアの企業経営～多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房。
160. 中井英基（1996），『張謇と中国近代企業』北海道大学図書刊行会。
161. 中本征利（2006），『武士道の考察』人文書院。
162. 中谷義和（2008），『グローバル化とアメリカのヘゲモニー』法律文化社。

163. 中牧弘光･日置弘一郎 (2009)，『会社の中の宗教』東方出版。
164. 中兼和津次(1997)，『改革以後の中国農村社会と経済日中共同調査による実態分析』築波書房。
165. 中道寿一（2003)，『現代デモクラシー論のトポグラフィー』日本経済評論社。
166. 日本貿易振興機構編(2006 年)，『中国ビジネスのリスクマネジメントリスクの分析と対処法』日本貿易振興機構。
167. 西嶋定生（2000)，『古代東アジア世界と日本』岩波書店。
168. 西嶋定生(2000)，『東アジア史の展開と日本 ── 西嶋定生博士追悼論文集』山川出版社。
169. 西嶋定生（2002)，窪添慶文編『東アジア史論集東アジア世界と冊封体制』岩波書店。
170. 内藤正典（2009)，『イスラムの怒り』集英社新書。
171. 大城朝子（2010)，『台湾日系企業の「日本的経営」── 長期雇用を中心として』創成社。
172. 大島邦夫（2009)，中小企業経営のダイナミズム』幻冬舎。
173. 大塚久雄(1966)，『社会科学の方法 ── ウェーバーとマルクス』岩波書店。
174. 大橋英夫･丸川知達（2009)，『中国企業のルネッサンス』岩波書店。
175. 大澤幸生･徐驊･山田雄二（2006)，『チャンスとリスクのマネジメント』朝倉書店。
176. 王元･汪鴻祥･川崎高志･林亮（2004)，『変貌する現代中国』白帝社。
177. 王元・張興盛・グッドフェロー（2001)，代田郁保監訳『中国のビジネス文化～経営風土と交渉術』人間の科学新社。
178. 尾高朝雄（2006)，『自由論』（名著復刻版）ロゴス社。
179. 岡本聡子（2005)，『中国の若きエリートたちの素顔』。
180. 岡本聡子 (2008)，『中国の若きエリートたちの素顔』アルク出版。
181. 黃俊傑 (2001)，『東亞儒學史的新視野』財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。
182. 黃俊傑（2002)，『中華文化與現代價值的激盪與調融（一)』財團法人喜瑪雅研究發展基金會。
183. 朴倍暎(2006)，「人倫の日本」「道徳の韓国」『儒教と近代国家』（講談社選書）講談社。
184. Rawls, John・Erin Kelly (2001), “Justice as Fairness: A Restatement”,（田中成明･亀本洋･平井亮輔訳『公正としての正義再説』岩波書店，2004 年。）
185. Robertson, Roland (1992), “Globalization: Social Theory and Global Culture”,（阿部美哉訳『グローバリゼーション～地球文化の社会理論』東京大学出版会，1997 年。）
186. Rothbard, Murray Newton (1982), “The ethics of liberty”,（森村進他訳『自由の倫理学～リバタリアニズムの理論体系』勁草書房，2003 年。）
187. 李年古（2006)，『中国人の価値観』学生社。
188. 李明輝･陳瑋芬（1999)，「儒教思想在現代東亞」中央研究院國際會議發表論文。
189. 李相哲 (2004)，『漢字文化の回路 ── 東アジアとは何か』凱風社。
190. 林月惠主編（2002)，『現代儒教與東亞文明 ── 問題與展望』中央研究院中國文哲研究所。
191. 林幹（2003)，『中国ビジネス契約･交渉実践ガイド』ぜんにち出版。
192. 林啓屏（2004)，『儒教思想中的具體性思維』台灣學生書局。
193. 劉述先（2004)，『現代新儒學之省察論集』中研院文哲所。
194. 羅瓊娟(2008)，「制度と文化のグローバル化と特殊化～東アジア儒教文化圏における管理思想への研究視座」『経営論集』No.17（作新学院大学経営学部)。
195. Said, Edward. W (1978), “Orientalism”,（板垣雄三・杉田英明監修・今沢紀子訳『オリエンタリズム ── 上・下』平凡社，1993 年。）
196. Said, Edward. W (1994), “Culture and Imperialism”, New York, Vintage Books.
197. Sassen, Saskia (1998), “Globalization and its Discontents”,（田淵太一・原田太津男・尹春志訳『グローバル空間の政治，経済学～都市・移民・情報化』岩波書店，2004 年。）
198. Schirato, Tony・Webb, Jen (2005), “Understanding Globalization”,『洞悉全球化 Understanding Globalization』（游美齡・廖曉晶訳）韋伯。
199. Söderman, Sten (2006), “Emerging Multiplicity: Integration and Responsiveness in Asian Business Development”, Palgrave Macmillan.
200. Steger, Manfred B. (2003) “Globalization: A Very Short Introduction”,（櫻井公人･櫻井純理･高嶋正晴訳『グローバリゼーション』岩波書店，2005 年。）
201. Stiglitz, Joseph E (2002), “Globalization and Its Discontents”,（鈴木主税訳『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』徳間書店，2002 年。）
202. Stiglitz, Joseph E,（鈴木主税訳『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』徳間書店，2006 年。）
203. Suzuki, Morris (1951), “The cultural politics of globalization”,（吉見俊哉編『グローバリゼーションの文化政治』平凡社，2004 年。）
204. 代田郁保（1991)，『差異の経営戦略』日刊工業新聞社。
205. 代田郁保 (1991)，『差異の経営戦略 ── 第 3 章「企業資本主義」』日刊工業新聞社。
206. 代田郁保 (1995)，「儒教資本主義と企業経営」『地域･情報･文化』響文社。
207. 代田郁保（2006)，「アジア的管理思想」『管理思想の構図』税務経理協会。
208. 白木三秀（2005)，『チャイナ･シフトの人的資源管理』白桃書房。
209. 石平（2009)，『中国経済崩壊の現場』海竜社。
210. 住原則也・三井泉・渡辺祐介編（2008)，『経営理念』PHP。
211. 成君憶･呉常春（2005)，『水煮三国志～中国ビジネス思想の源流を知る』日本能率協会マネジメントセンター。
212. 佐久間正(2007)，『徳川日本の思想形成と儒教』ぺりかん社。
213. 佐々木信彰（2003)，『現代中国ビジネス論』世界思想社。
214. 佐伯啓思（2004)，『自由とは何か』（講談社現代新書）講談社。
215. 佐藤郁哉･山田真茂留（2004)，『制度と文化』日本経済新聞社。
216. 杉山定久(2004)，『これからの中国ビジネス現場で見た聞いた体感した』プレジデント社。
217. 杉山徹宗(2006)，『なぜ中国は平気で嘘をつくのか』光人社。
218. 杉本泰治（2005)，科学技術倫理フォーラム編『経営と技術のための企業倫理 ── 考え方と事例』丸善。
219. 阪倉篤秀(2003)，『さまざまな角度からの中国論』晃洋書房。
220. 芹川博通（1994)，『経済の倫理 ── 宗教にみる比較文化論』大修館書店。
221. 芹川博通(2003)，『いまなぜ東洋の経済倫理か～仏教･儒教･石門心学に聞く』（増補改訂版）北樹出版。
222. 信太謙三（2003)，『中国ビジネス光と闇』（平凡社新書）平凡社。
223. 島尾伸三･潮田登久子 (2004)，『中国庶民生活図引』弘文社。
224. 酒寄雅志・荒野泰典・石井正敏・村井章介編（1993)，「華夷思想の位相」『アジアのなかの日本史Ⅴ ── 自意識と相互理解』

東京大学出版会。
225. 副島隆彦(2008),『中国赤い資本主義は平和な帝国を目指す』ビジネス社。
226. 笠谷和比古 (2005),『武士道と日本型能力主義』新潮選書。
227. 曾昭旭 (2003),『傳統與現代生活 ── 論儒學的文化面相』台灣商務。
228. 園田茂人 (2008),『不平等国家中国』中央公論社。
229. 鈴木大拙 (2009), 上田閑照編『東洋的な見方』岩波文庫。
230. 鈴木滋 (2004),『中国ビジネスのむずかしさ・おもしろさ』税務経理協会。
231. 鈴木賢・崔光日・宇田川幸則・朱曄・坂口一成訳 (2007),『中国物権法』成文堂。
232. 澤野雅彦(2001),『現代日本企業の人事戦略 ── 21 世紀のヒトと組織を考える』千倉書房。
233. 澤野雅彦 (2005),『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社。
234. 篠原一(2004),『市民の政治学～討議デモクラシーとは何か』岩波書店 (岩波新書)。
235. 篠原一 (2007),『歴史政治学とデモクラシー』岩波書店。
236. 薛軍(2010),『在中国の経営現地化問題 ── 多国籍企業現地化論の再検討』創成社。
237. 薛暁源・陳家剛 (2008),『全球化與新制度主義』五南。
238. 謝雅梅(2002),『いま, 日本人に伝えたい台湾と中国のこと』総合法令。
239. 謝瑞智 (2008),『民主與法治』三民。
240. 櫻井秀子(2008),『イスラム金融 ── 贈与と交換, その共存のシステムを解く』新評論。
241. 坂井保宏･関大慶 (2002),『中国仕事人のビジネス作法～中国ビジネスマン・官僚 ── その生活と意見』日本評論社。
242. 坂部恵 (2000),『和辻哲郎～異文化共生の形』(岩波現代新書) 岩波書店。
243. 斉藤慶典 (2002),『フッサール起源へ哲学』講談社選書メチエ。
244. 渋沢栄一 (1999), 竹内均編『孔子～人間, どこまで大きくなれるか』三笠書房。
245. 関口順 (2003),『儒学のかたち』東京大学出版会。
246. 関口操･武内成編著 (1997),『始動するアジア企業の経営革新』税務経理協会。
247. 中国労働社会保障部(1999),『中華人民共和国国家職業分類大典 1999 年初版』労働社会保障部。
248. 台湾寰瀛(2007),『台湾法律講座』Vol.2, Formosan Brothers 法律事務所。
249. Tocqueville, Alexis Charles Henri Clérel de (1835/1840), “De la démocratie en Amérique”, (松本礼二訳『アメリカのデモクラシー (上・下)』岩波書店, 2005 年。)
250. Tocqueville, Alexis Charles Henri Clérel de, (岩永健吉郎他訳『アメリカにおけるデモクラシー』研究社, 1972 年。)
251. Tocqueville, Alexis Charles Henri Clérel de (1835/1840), “De la démocratie en Amérique” (井伊玄太郎訳『アメリカの民主主義 (上, 中, 下)』講談社, 1987 年。)
252. Todd, Emmanuel (2008), “Après la démocratie”, 石崎晴己訳『デモクラシー以後～協調的「保護主義」の提唱』藤原書店, 2009 年。
253. Tomlinson, John John (1999), “Globalization and Culture”, (片岡信訳『グローバリゼーション～文化帝国主義を超えて』青土社, 2000 年。)
254. Tomlinson, John (1991), “Cultural Imperialism: A Critical Introduction”, (片岡信訳『文化帝国主義』青土社, 1997 年。)
255. Tomlinson, John (1999), “Globalization and Culture”, (鄭棨元・陳慧慈訳『文化與全球化的反思 Globalization and Culture』韋伯, 2007 年。)
256. Tu, Weiming (2002), “Confucianism”, (陳靜譯『儒教 Confucianism』麥田出版社, 2002 年。)
257. 千葉眞(2008),『ラディカル･デモクラシーの地平 ── 自由･差異・共通善』新評論。
258. 土屋昌明 (2007),『東アジア社会における儒教の変容』専修大学出版会。
259. 中国国家統計局 (2009),『中国労働統計年鑑 2008 年 ── 初版』北京中国統計出版社。
260. 丹沢安治 (2006),『中国における企業組織のダイナミクス』中央大学出版会。
261. 田島英一･山本純一編著 (2009),『協働体主義～中間組織が開くオルタナティブ』慶応義塾大学出版会。
262. 寺島俊穂(1998),『政治哲学の復権 ── アレントからロールズまで』ミネルヴァ書房。
263. 竹森俊平 (2008),『資本主義は嫌いですか』日本経済新聞出版社。
264. 竹内章郎(2007),『新自由主義の嘘』岩波書店(双書哲学塾)。
265. 沈清松・李晨陽 (2006),『多元世界中的儒教 ── The Tao Encounters the West: Explorations in Comparative Philosophy』五南出版社。
266. 角山栄 (1980),『茶の世界史』中公新書。
267. 谷口誠 (2004),『東アジア共同体』(岩波新書) 岩波書店。
268. 谷絹子(2007),『中国ビジネス虎の巻ついに出た～本当に役立つ』幻冬舎。
269. 東方敬信(2001),『神の国と経済倫理 ── キリスト教の生活世界をめざして』教文館。
270. 高田拓(2007),『今, あなたが中国行きを命じられたら』BKC 出版。
271. 高田馨 (1974),『経営者の社会的責任』千倉書房。
272. 高尾由子(2005),『シェリングの自由論 ── 存在の論理をめぐって』北樹出版。
273. 高哲男編 (2002),『自由と秩序の経済思想史』名古屋大学出版会。
274. 高橋文博 (2006),『近世の死生観～徳川前期儒教と仏教』ぺりかん社。
275. 高橋基人 (2007),『「新しい中国」で成功する！中国ビジネス必勝法』草思社。
276. 高巌 (2006),『なぜ企業は誠実でなければならないのか』モラロジー研究所。
277. 高巌･日経 CSR プロジェクト (2008),『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。
278. 張晟 (2005),『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社。
279. 陳佳貴等 (2011),『企業社会責任藍皮書』社会科学文献出版社。
280. 陳昭瑛 (2005),『台湾與伝統文化』台湾大学出版中心。
281. 陳舜臣 (1992),『儒教三千年』(朝日文芸文庫) 朝日新聞社。
282. 陶徳民・姜克實・見城悌治 (2009)『近代東アジアの経済倫理とその実践～渋沢栄一と張謇を中心に』日本経済評論社。
283. 陶徳民・姜克實・見城悌治・桐原健真 (2009),『東アジアにおける公益思想の変容～近世から近代へ』日本経済評論社。
284. 富川盛武 (2002),『台湾の企業成長とネットワーク』白桃書房。
285. 塚本勲 (2001),『朝鮮語を考える』白帝社。
286. 塚本勲 (2006),『日本語と朝鮮語の起源』白帝社。
287. 鄭吉雄(2005),『東亞視域中的近世儒學文獻與思想(三十三)』台灣大學出版。
288. 上野千鶴子 (2002),『差異の政治学』岩波書店。

289. 浦上清（2003），『中国ビジネス工場から商場へ』日本経済評論社。
290. 梅棹忠夫（1967），『文明の生態史観』中央公論社。
291. Vahlefeld, Hans Wilhelm,（出水宏一訳『儒教が生んだ経済大国』文藝春秋社，1992 年。）
292. Vallet, Odon,（佐藤正英訳『中国と日本の神 ── 仏教，道教，儒教，神道』創元社，2000 年。）
293. Vandermeersch, Leon (1987), “Le nouveau monde sinisé”,（福鎌忠恕訳『アジア文化圏の時代』大修館書店，1987 年。）
294. Vedi, R. Hadiz (2006), “Empire and Neoliberalism in Asia”, Politics in Asia, Routledge.
295. Vogel, Ezra Feivel (1991), “The Four Little Dragons: the Spread of Industrialization in East Asia”,（渡辺利夫訳『アジア四小龍 ── いかにして今日を築いたか』中公新書，1993 年。）
296. Weber, Max (1905), “Die protestantische Ethik und der ‘Geist’ des Kapitalismus”,（大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（岩波文庫）岩波書店，1989 年。）
297. Weber, Max (1916), “Konfuzianismus und Taoismus”,（木全徳雄訳『儒教と道教』（名著翻訳叢書）創文社，1971 年。）
298. Weber, Max (1916), “The Sociology of Hinduism and Buddhism”,（古在由重訳『ヒンドゥー教と仏教』大月書店，2009 年。）
299. Weber, Max (1916), “The Sociology of Hinduism and Buddhism”,（深沢宏訳『ヒンドゥー教と仏教～世界諸宗教の経済倫理(2)』東洋経済新報社，2002 年。）
300. Weber, Max, “Die orthodoxen und heterodoxen Heilslehren der indischen Intellektuellen”,（池田昭訳『アジア宗教の救済理論～ヒンドゥー教・ジャイナ教・原始仏教』勁草書房，1978 年。）
301. Wolton, Thierry,（橘明美訳『中国の仮面資本主義』日経 BP，2008 年。）
302. 若松繁信（1991），『イギリス自由主義史研究 ── T. H. グリーンと知識人政治の季節』ミネルヴァ書房。
303. 渡辺幹雄（2006），『ハイエクと現代リベラリズム～「アンチ合理主義リベラリズム」の諸相』春秋社。
304. 山下竜二（2001），『儒教と日本』研文社。
305. 山中優(2007)，『ハイエクの政治思想 ── 市場秩序にひそむ人間の苦境』勁草書房。
306. 山本一郎（2005），『「俺様国家」中国の大経済』文春新書。
307. 山本一郎（2007），『俺様国家中国の大経済』文藝春秋社。
308. 山本信人（2009），『東南アジアからの問いかけ』慶応義塾大学出版会。
309. 山本信人（2009），『東南アジアからの問いかけ』慶応義塾大学出版会。
310. 山崎弘之（2007），『ハイエク・自生的秩序の研究 ── 経済と哲学の接点』成文堂。
311. 山内弘一(1997)，「夷と華の狭間で～韓元震に於ける夷荻と中華」『東洋文化研究所紀要』No.232。
312. 山内弘一（2003），『朝鮮からみた華夷思想』山川出版社。
313. 由井常彦（2007），『都鄙問答～経営の道と心』日経ビジネス人文庫。
314. 矢島杜夫（2001），『ミル「自由論」の形成』御茶の水書房。
315. 吉田久一(2003)，『社会福祉と日本の宗教思想～仏教・儒教・キリスト教の福祉思想』勁草書房。
316. 吉岡倍達・水野博之（2006），『中国ビジネスを成功に導く 7 箇条実戦』日刊工業新聞社。
317. 吉岡桂子（2008），『愛国経済 ── 中国の全球化』朝日新聞出版。
318. 吉野耕作（1997），『文化ナショナリズムの社会学』名古屋大学出版会。
319. 行安茂・藤原保信(1982 年)，『T. H. グリーン研究』（イギリス思想研究叢書 10）御茶ノ水書房。
320. 姚磊・金光国（2006），『諸葛孔明人間力を伸ばす七つの教え 中国ビジネス思想の源流を知る』日本能率協会。
321. 横山宏章（2002），『中華思想と現代中国』集英社。
322. 横田理博(2011)，『ウエーバーの倫理思想 ── 比較宗教社会学に込められた倫理観』未來社。