

人間発達の経営学

— 「技」「才」「徳」を兼ね備えた経営リーダーづくり —

Business Administration for Human Development;

Developing Management Leaders Who Have Skill, Talent and Morals

十 名 直 喜 / 程 永 帥¹⁾

要 旨

中国における日系企業の経営革新モデルとして、中国的「徳」を軸に日本的「技」、欧米的「才」の3要素を有機的に組み合わせた、三位一体化モデルを提示する。さらに、それを普遍化して、中国企業に求められている21世紀型経営モデルとして捉え直す。

Abstract

As a management innovation model of the Japanese-affiliated companies in China, we illustrate the unification model that organically arranges the three elements of Japanese skill, Western talent, and Chinese morals. Furthermore, we revise it so it can function as a 21st Century management model required in the Chinese companies.

キーワード：経営革新モデル，日系企業，日本的「技」，欧米的「才」，中国的「徳」，経営リーダー，人間発達の経営学

Key Words: Management Innovation Model, Japanese-affiliated companies, Japanese Skill, Western talent, Chinese Morals, Management Leaders, Business Administration for Human Development

〈目 次〉

- 1 はじめに
- 2 中国企業の経営と変革課題 —中国的「徳」への視座—
- 3 中国における日系企業の経営方式と課題
- 4 日本的「技」と欧米的「才」へのアプローチ
- 5 中・日・欧のハイブリッド経営
—中国的「徳」・日本的「技」・欧米的「才」の三位一体化—
- 6 中国における企業経営のあり方 —日系企業の経営現地化への提言—
- 7 おわりに

1) 程 永帥：鄭州輕工業学院 副教授，博士（経営学）。

1 はじめに

企業および地域の経営において、人材とりわけリーダーの重要性はかつてなく高まっている。そうした課題に向き合い、創造的に応えるのが、「人間発達の経営学」である。小論は、中国における日系企業の経営のあり方に目を向け、その変革モデルの探求を通して、中国企業の経営のあり方にもメスを入れる。

中国では、環境破壊をはじめ拝金主義やコピー文化が横行するなど、経営モラルの乱れが激しい。そうした中であってこそ、中国の伝統文化のコアをなす「徳」の思想・文化に注目したい。それに基づく経営の再構築、すなわち中国的「徳」がより深く問われていると考えるからである。

小論は、中国的「徳」を軸に日本的「技」、欧米的「才」の3要素を有機的に組み合わせた三位一体化モデルを、中国における日系企業の経営革新モデルとして提示する。さらに、それを普遍化して、中国企業に求められている21世紀型経営モデルとして捉え直してみたい。

2 中国企業の経営と変革課題

—中国的「徳」への視座—

日本には、「和魂洋才」²⁾という言葉がある。要約すれば、洋学の受容が始まった享保の改革から第二次大戦まで、日本人の人間形成を基本的に規定した発想であった。

「和魂」とは儒仏的教養とそれに混融した日本人の伝統的精神を指し、「洋才」とは世界観的・人生観的要素を排除した技術学としての西洋の学芸等を指す。これは、西洋近代の学問・知識を取り入れるにあたって、日本の伝統的な文化を排除するのではなく中心になって生かそうとする姿勢を示したものである。

この「洋才」を現代経営の視点から捉え直したのが、欧米的「才」である。欧米的「才」とは、優れたマネジメントや実務遂行、人事制度や能力・成果主義、リーダーシップなど「欧米型経営」の根幹をなすものである。

日本の伝統文化には、「和魂漢才」³⁾という言葉もある。日本の「和魂」は、中国的伝統文化や思想、芸術等を吸収し、在来文化と融合して生まれたものである。また、中国の哲学や建築技術、言語等を代表とするものを「漢才」と定義づけ、日本社会に定着させようとしてきた。たとえば、日本語に使われている漢字や日本文化に生きている儒家思想、京都などにみられる中国風建築等がそうである。

「漢才」の強みは、古典の人間学や道徳学、哲学を代表とする人間の精神文明にあると考える。また、それは「徳」に集約することができ、人間の品性や人柄を高めるものである。中国の思想・宗教は、儒教であろうが道教や仏教であろうが、それぞれの教えは、いずれも「徳」の一字の上

2) 佐久間貞行（1999）『東魂西才』『健康文化』24号。

3) 高木哲也（2003）『日本企業よ 自分を貫け一日米の企業経営を比較する』草思社、266頁。

に成立しているといってもよいであろう。

かかる中国の伝統文化や思想、哲学等のなかで、「徳」は最も重視され、「才」が次になる。これらは、現代の中国の企業経営や組織の活性化に活かされるべきもの、応用され中国の国有企業経営原理の根幹を成すべきものである。現在でも、リーダーや管理者、優秀な人材等を選抜・検討する際には、重要な物差しとなっている。

「徳」の思想は、日本の固有文化に吸収・融合されていく過程の中で、「報徳」の思想や経営倫理へと展開するなど、日本の経営にも深い影響を及ぼしていく⁴⁾。

まさに、中国的「徳」は、人間の品性や人柄を高める古典の人間学や道徳学、哲学を代表とする伝統的な儒教文化に基づくものであり、「中国型経営」の土台＝長所になりうるものといえよう。

しかし、現実の中国にあっては、拝金主義が浸透し、日本や欧米の先進技術やブランド等の無断コピーが横行している。また、労働や環境に関する最も基本的な法律でさえ日常的に守られず、行政と国内企業の馴れ合いが体質化するなど、中国的「徳」とは矛盾する状況も少なくない。そうした中国社会の風土のなかに、法的なルールとともに「徳」の思想・文化をどう根付かせていくかが問われている。

3 中国における日系企業の経営方式と課題

近年中国は、めざましい経済成長によって、「世界の工場」に加えて「世界の市場」へと発展してきている。こうした中において、日系企業は主として、「生産拠点」を目指し、安い人件費や労働力を求め、中国に進出してきた。現地経営に定着し成功した事例も、東芝大連社⁵⁾や松下電器など、いくつかみられる。

成功した日系企業の共通点として、日本的「暗黙知経営」の「形式知経営」への転換、経営ノウハウのマニュアル化に加え、OJT⁶⁾による「多能工」の人材育成も現地人に評価されるなど、人間尊重の経営実施などがあげられる。現在も、多くの日系企業に採用されている。

しかし、これらの成功経験は製造業あるいは工場内運営にとどまっているとみられる。日系企業がこれまで行ってきた工場内経営は、さまざまな限界が露呈し、「中国市場向け」には通用し

4) 「報徳」思想は、二宮尊徳が提唱したものである。江戸時代後期に、荒廃した農村を立て直すために起こした一種の農村改革運動であり、封建体制下における農村の経済的自立化のための倫理規範がその中核を構成している。彼の継承者によって、農業規範から企業家の経営規範・倫理規範へと昇華されていった。

明治に入り、渋沢栄一は、『論語』を拠り所に、倫理と利益の両立を掲げた。1916年に刊行の『論語と算盤』で、「道徳経済合一」の理念を提唱し、「仁義道徳」こそ富をなす根源であり永続ならしめるものであるとした。「日本資本主義の父」と敬われる渋沢の経営思想は、日本型経営に深い影響を及ぼし今日に至っている（渋沢栄一『論語と算盤』角川文庫）。

5) 荒川直樹（1998）『中国で製造業は復活する—東芝大連社の挑戦』三田出版社、11-59頁。

6) On the Job Training（職場内訓練や実地研修）の略。

難しくなっている。

中国では、目覚ましい経済発展により市場の拡大をもたらすと同時に、企業間競争がますます激化している。企業間の競争は、人材の競争にあるといっても過言ではない。中国市場において競合関係にあるのは、これまで欧米、日本、台湾、韓国などの外資系企業が中心であったが、現在では中国の地場企業の存在が非常に大きなものとなっている。

地場企業の製品は、必ずしも外資系企業より優れているわけではないが、外資系企業以上に販売シェアを伸ばしている。その原因とは何かについて、日系企業の問題から考えてみたい。

多くの日系企業では、幹部人材の現地化が欧米より遅れている、としばしば指摘される。日系企業の経営現地化が進まない理由として、日本人の側からは、優秀な人材の欠如、信頼関係構築や権限移譲の課題、中国人の信用問題などがあげられている。他方、日系企業が中国人に不人気の理由としては、欧米より給料が安い、昇進できない、権限移譲しないなどと言われている。

これらは、次の3つに集約できる。

- 1 「上層管理職に相応しい人の人間性が優れているか（徳と才）」
- 2 「従業員に対する魅力的な企業経営制度を実施しているか（規則、規定、制度等）」
- 3 「経営層の不正経営や暴走を防ぎ、従業員の権利を守り、企業運営を健全にする内部統制・監査制度が存在しているか（内部監査、内部告発制度等）」

中国市場で事業の成功を収めるには、優秀な人材の個人能力だけでなく、それを使う側にも高い資質が求められる。優れた上級管理者の存在はもとより、従業員の力を最大限に引き出す仕組みや制度等を実施し、強い立場に立つ上級管理層の不正経営や暴走を防ぎ、弱い立場に立つ従業員の権利を保護する制度をも構築しなければならない。

小論は、「人間発達の経営学」、すなわち「技」「才」「徳」を兼ね備えた経営リーダーづくりという視点から、日系企業の現地化のあり方を問い直すとともに、中国型経営のあり方にも問題提起するものである。

4 日本の「技」と欧米的「才」へのアプローチ

日本企業の強みは、生産現場にあるといわれてきた。それを支えるものが、日本的「技」である。日本的「技」とは、「5S運動」「チームワーク」「QC⁷⁾活動」「カンバン方式」等、いわば現場主義に基づく「生産ノウハウ」⁸⁾を軸にしたものである。

さらに、「長期雇用」「内部昇進」「平等主義」「人間尊重的経営」等、いわば日本企業に特徴的な雇用や人事管理、組織運営等の「経営ノウハウ」をセットになり、共鳴的に機能する「インテグレーションの組織能力」⁹⁾に、その核心がある。

7) Quality Control (品質管理) の略。

8) 十名直喜 (1993) 『日本型フレキシビリティの構造』法律文化社, 21-32頁。

9) 藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書, 24頁。

それは、多文化・他地域においても、一定程度適用可能であり有効性をもつものとみられる。たとえば、部品設計の微妙な相互調整、開発と生産の連携、一貫した工程管理、濃密なコミュニケーション、チームワーク、OJT教育方式等が挙げられる。

日本の「技」は、「日本型経営」を構成するパーツであり、「日本型経営」を骨組みとすれば、日本の「技」はその肉付けとみなすことができる。しかし、「日本型経営」にせよ、日本的「技」にせよ、欧米企業の長所を取り入れ、日本に適合するように改善・工夫を織り込んできたものである。

海外日系メーカーにおける「日本型経営」に問題があれば、海外への適用のあり方を見直す必要がある。さらに、「日本型経営」の本質、その根幹をなす日本人自身の考え方や行動様式、アイデンティティー等への問題提起として捉えることが求められている。

一方、日本企業より先行した歴史を有している欧米多国籍企業は、マネジメント分野において、比較的優位に立っている。「欧米型経営」の強みは、合理主義に基づき、人間の才能を低コストで、最大限に引き出す「人づくり」の仕組みにあり、事務系管理員や中上級管理職層に評価されている。それに対して、「日本型経営」の強みは、「ものづくり」の現場体制にあり、現場の作業員や指揮者層に評価される。

「欧米型経営」の特徴としては、リーダーシップ論や人事制度、能力・成果主義等があげられる。小論では、「欧米型経営」に優れたものを、「才」（経営原理やエリート主義等）として捉える。リーダーシップ論、能力・成果主義のいずれも、「才」の一字の上に成立していると考えられる。

日本・欧米・中国の経営の特徴、その強みと弱みを、（1980年代～2000年代初めの）先行研究をふまえてピックアップし、日本型、欧米型、中国型として捉え直したのが、【図表1】である。これらの特徴は、固定的なものではなく、グローバル化が進むなか大きく変容する過程にある。

5 中・日・欧のハイブリッド経営

—中国的「徳」・日本的「技」・欧米的「才」の三位一体化—

近年、中国企業においては、急激に進展する競争環境の中で勝ち残るために、欧米型の成果主義や能力主義、エリート主義等の活発な導入がみられる。経営者をはじめとする管理層の多くは、「得」（利益や成果等）の経営に腐心するあまり、自身の修養にかかわる「徳」（道徳性や倫理観等）意識が弱くなっている。法律の不完備に加え、中国人の思考・行動の原理が大きく変化してきている。

たとえば、企業トップは会社の利益しか考えず、社員各々も自己中心的に考える傾向が強まり、社会への帰属意識の欠如、徹底した個人主義、公よりは私の優先、責任回避の傾向等の実利主義や拝金主義が、現れるようになった。そして、企業の脱税行為、コネと金があればなんでも解決する風潮が横行し、日常的な贈収賄、そして党・官・財を結ぶ桁外れの汚職・腐敗も深刻の度合いを強めている。

こうした状況は、決して持続可能なものではない。むしろ、長期的には社会や地域、さらには

【図表1】日本型・欧米型・中国型経営の特徴（強みと弱み）

1-1 日本型・欧米型・中国型経営の強み

国別	日本型経営	欧米型経営	中国型経営
比較項目	強み	強み	強み
経営慣行	ボトムアップ経営, 平等主義, 人間尊重的経営, 従業員主義, 人本主義, 強いチームワーク, 等	エリート主義, 加点主義, トップダウン経営, R&D経営戦略, 形式的経営, 弱肉強食の市場競争原理	旺盛な学習意欲, 企業家精神, 学歴主義社会, 長い歴史を持つ伝統文化, 弱肉強食の市場競争原理, 等
工場経営	多品種少量生産, 資源節型生産, エコの生産, 現場主義, 品質重視, 5S運動, 強い技術開発力と革新力, 強い生産労務管理とOJT教育, 等	強い単品種大量生産システム, 強い経営企画力と財務管理能力, 強い市場販売力と経営戦略, 最先端を追求する経営思想, 大量優秀な人材の存在, 等	低賃金で雇われる労働者の存在, 強い市場販売主義, 強い模倣力, メリハリの利いた人事制度, 単純型大量生産労務管理制度, 強い市場販売力と経営戦略, 等
組織運営	長期志向的経営, 率先垂範型経営者と優秀な中間管理階層の存在, 報徳的な経営倫理, 顧客志向, 利他主義, 原則を重視する経営風土, 等	原則と契約を重んじる傾向, 能力・成果主義, 早い昇進, 顕在能力と潜在能力を重視する人事考課システム, 強いOFF-JT教育, 等	経験や知識重視, 信賞必罰, 柔軟的なルール経営, 臨機応変型経営思想, 強い出世志向と競争精神, 「徳人」や人情を重んじる経営思想, 等

1-2 日本型・欧米型・中国型経営の弱み

国別	日本型経営	欧米型経営	中国型経営
比較項目	弱み	弱み	弱み
経営慣行	大衆主義, 暗黙的経営, 減点主義, 事なかれ主義, 集団を重視する恥の文化, 弱い成果・結果管理仕組み, 等	ボトムアップ経営, 個人主義, カネ中心の経営, 株主利益重視主義, 短期雇用志向, 人間配慮の欠如, 等	不透明・不公平な経営制度, 礼儀と野蛮の併存の文化社会, 血縁・人脈主義文化, 短期業績志向, 等
工場経営	閉鎖的な市場競争, 過労死現象, 弱い潜在能力評価人事システム, 年功序列, 遅い昇進, 職務権限の曖昧さ, 等	弱い労務生産管理, 品質より量重視とコストを重視する生産, 短期業績志向, 顧客へのサービスが不十分, 強い労働組合の存在, 等	優秀な技術人材の不足, 品質より量生産とコストの重視, 粗放型成長方式と弱い生産管理, 弱い技術開発力, 偽造&コピー文化, 等
組織運営	エリート層の育成システムの不在, 弱い事務員管理, 権力をカサについた言い方, 多才の排除, フロンティア・スピリットの欠如, 等	ワンマン型経営慣行, 利益至上主義, 金銭主義, 弱いチームワーク, 格差を拡大させる人事考課システム, 社員の協力精神の欠如, 等	原則無視の傾向, 折衷主義, リベット志向, 拝金主義, 利己主義, 相互暗闘の経営風土, 国際型経営管理者の不足, 等

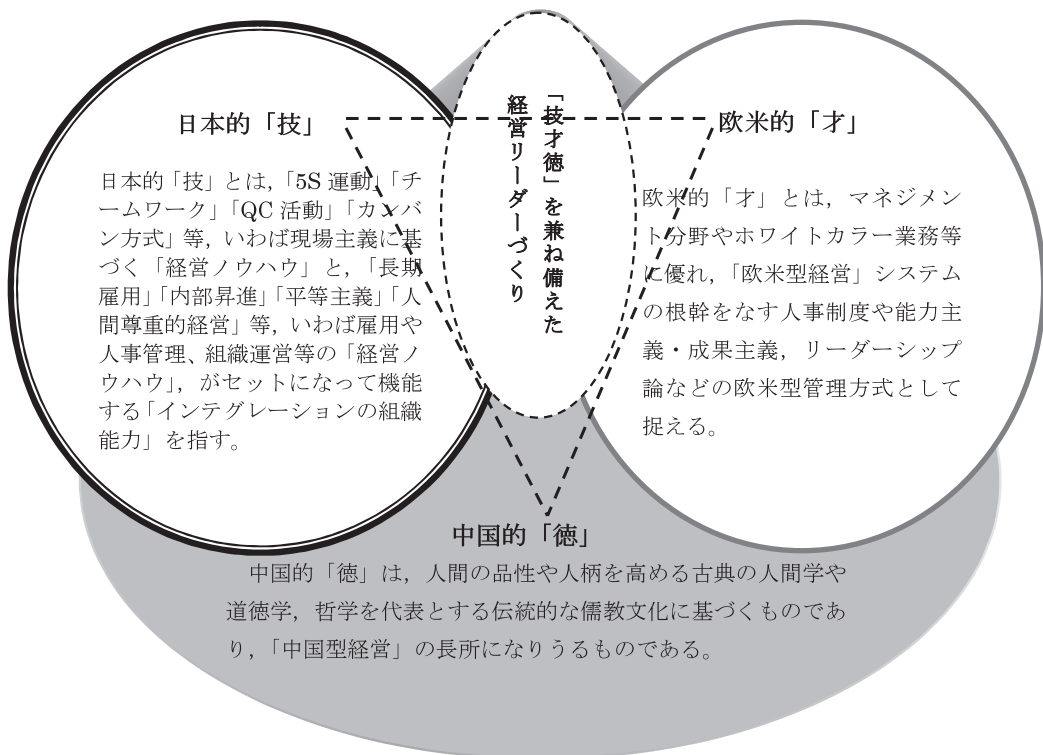
出所：程永帥（2012）「中国における日系メーカーのニューリーダーシップ論—「技」「才」「徳」の三位一体化による管理者づくりと経営現地化に向けて—」（博士論文）；吉原英樹・林吉郎・安室憲一（1988）『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 藤野哲也（1995）『比較経営論』千倉書房, 安室憲一（2003）『中国企業の競争力』日本経済新聞社, 等を参考にして作成。

人材の劣化につながるとみられる。立派な組織や技術があり、金銭を潤沢に持っていたとしても、持続的に発展するか否かは、経営理念と人材の質、彼らの働き方如何にかかっている。事業発展を願うならば、まず「人間学」¹⁰⁾を中心とした経営の視点を取り戻すことが必要である。そのためには、企業経営者や管理者は「徳」を高め、人間性を豊かにする責務があることを忘れてはならない¹¹⁾。

中国传统文化のエキスは、人間の品性や人柄を高める「人間学」であり、「徳」に集約することができる。中国の「儒家思想」であろうが、「道家思想」であろうが、それぞれの教えは、いずれも「徳」の一字の上に成立しているといってもよいであろう。

しかし、「徳」は、それだけではなかなか機能しない。先進的な「技」や「才」と結びついてこそ、社会的な力、経営の力に転化するのである。

小論においては、中国的「徳」をベースに日本的「技」、欧米的「才」の3要素を、【図表2】のように有機的に組み合わせ、人間発達の経営学の視点から、「技」「才」「徳」を兼ね備えた経営リーダーづくり（管理者等の職場リーダーを含む）を提起する。



【図表2】人間発達の経営学—「技」「才」「徳」を兼ね備えた経営リーダーづくり—
注：程永帥（2012）【図1】（17頁）を、中国的「徳」を軸にしてまとめ直したものである。

10) 守屋洋（1985）『中国古典の人間学』プレジデント社、25-29頁。

11) 楊光華（2007）『企業道徳建設論』中央文献出版社、16-17頁。

とくに、中国における日系メーカーの日本人管理者に焦点を当て、中国の巨大市場に根を張る上で、経営リーダーおよび管理者の新たな役割および使命とは何か、「ものづくり」の「技」¹²⁾をいかにして「ひと（経営リーダー）づくり」に活かすか、具体的な対策をどのように構築すべきか、を明らかにする。

なお、人間の道徳危機を乗り越える上で、その良薬となるものは、「儒家思想」を代表とする中国伝統文化に潜んでいる。しかし、それは決して万能薬ではない。いかなるものにも必ず光と影があるからである。「儒家思想」も例外ではない。「儒家思想」の影は、「肉体労働者への軽蔑」、「男尊女卑の価値観」、「家父長制」¹³⁾等である。それらは、社会の秩序を維持し安定を保つ等の長所がある反面、権力を有する者の現状肯定を支持する思想となりがちである。

6 中国における企業経営のあり方

―日系企業の経営現地化への提言―

同じ東アジア地域に属する中国人と日本人は、同じ「儒家思想」の影響を受けているものの、仕事に対する考え方や思考方式・行動様式等が異なる。また、日中両国文化に基づく組織形成の原理は、大きく異なり、組織のリーダーとしての性格も異なる。

中国における企業の新たな経営原理は、「欧米型経営」と「日本型経営」のそれぞれの強みを単に加算することではない、多くの事例分析をふまえ、「適応」と「適用」を超える本質的な「型」¹⁴⁾（共通性）を見出し、定式化していくことである。自国の経営文化に関して、性急な批判や盲目的な肯定よりも、広い視野から客観的に「弱み」と「強み」を認識し、その上で、短所を避け長所を活かすことが重要である。今後、中国系企業にせよ、日系メーカーにせよ、「徳」を備えた人材、経営管理者の育成が急務となっている。

以上の課題をふまえ、程（2012）¹⁵⁾では、企業内外の調査をふまえ、従来の経営論およびリーダーシップ研究とは異なる視点、すなわち「人間発達の経営学」の視点から、「技」「才」「徳」を兼ね備えた経営リーダーづくりを提示した。それに基づき、日本人管理者のリーダーシップの高め方、中国企業経営および日系企業経営現地化等のあり方、について提言している。

そのエキスを、簡単に紹介したい。まず、日本人管理者のリーダーシップを高めるには、「意識の変革」「役割の転換」「使命の明確」の3つが重要である。

すなわち、「物づくり」優先から「者づくり」優先へと意識を変革し、「権限死守」管理から「権限委譲」管理へと自らの役割を転換し、使命を明確にし「経営監視」から「経営監督」へとシフ

12) 若松義人・近藤哲夫（2001）『トヨタ式人づくりモノづくり』ダイヤモンド社。

13) 李年古（2006）『中国人の価値観』学生社、16頁。

14) 十名直喜（2008）『現代産業に生きる技―「型」と創造のダイナミズム』勁草書房、11頁。

15) 程永帥（2012）「中国における日系メーカーのニューリーダーシップ論―「技」「才」「徳」の三位一体化による管理者づくりと経営現地化に向けて―」（博士論文）『経営政策専攻博士後期課程研究シリーズ15』名古屋学院大学大学院。

トすることである。

次に、企業の倫理と経営理念の根幹に「ひとづくり」を据え、その可視化と標準化を進めることが大切である。「ひとづくり」のありかた、そのモデルや体制、人事考課制度等については、別途、提言を行っている。

日系企業の経営トップ現地化についても、その仕組みを考案し提言した。すなわち、「徳・才」兼備の人材育成を図り、モニタリング体制を組み合わせたガバナンスを健全化した上で、日本人経営層の「譲権退位」による経営トップ現地化をすすめることが肝要である。

以上にみるような、日系企業の経営のあり方、改革への提言は、中国企業に対しても貴重な示唆になると考える。

7 おわりに

企業は、地域の中に根ざし、地域とともに発展する。外資系企業においても然りである。グローバル化が進むほど、ローカリゼーションの持つ意味、両者のバランスの重要性が高まる。中国における日系企業の経営現地化のあり方、その具体的提言も、そうした文脈の中で捉えることができる。

中国における日系企業の経営変革モデルとその基本理念は、中国企業に切望されている課題にも応え得るものとみられる。むしろ、中国企業の21世紀型経営モデルとして捉え直すことができるのではなかろうか。

小論は、そのような問題意識から、十名直喜(2012)¹⁶⁾の視点も織り込み、コンパクトにまとめ直したものである。「技」「才」「徳」を兼備した三位一体の経営とは、まさに、ひとづくりをコアにしたものであり、まちづくり(地域づくり)・ものづくりと結びつき、より持続可能な発展を可能にする。ひと・まち・ものづくりの三位一体化は、日本のみならず中国においても21世紀的な課題となっているのである。

〈付記〉

小論は、「日本学術振興会アジア研究教育拠点事業」(「人間発達の経営学」日中研究交流プロジェクト)での議論を参考にしている。

16) 十名直喜(2012)『ひと・まち・ものづくりの経営学—現代産業論の新地平—』法律文化社。