

氏 名	井手 芳美
学 位 の 種 類	博士(経営学)
学 位 記 番 号	甲第 23 号
学位授与年月日	2015 年 6 月 10 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当(課程博士)
学 位 論 文 題 目	中国の日系企業にみる創造的経営と人づくり —「経営理念」を活かしたグローバル化の新地平—
論文審査委員	委員 教授 十 名 直 喜 委員 教授 皆 川 芳 輝 委員 教授 笠 井 雅 直 委員 教授 程 鵬

審査結果の要旨

1. 論文の概要と位置付け

21 世紀の到来とともに、グローバル経済を巡る内外環境はさらなる変化を遂げ、なかでも東アジアにおける急速な経済成長は、日本企業の現地経営のあり方にかつてないインパクトをもたらしている。グローバル化が急速に進む中、日本企業に求められるグローバル経営とは何かが、根底から問われているといえよう。

本論文は、グローバル視点から日本企業の経営とりわけ「日本的経営」論に光をあて、日本的経営の原点と本質、克服すべき課題とは何かにメスを入れる。さらに、日本企業に求められるグローバル経営とは何かを問い直しつつ、かかる課題を克服する手掛かりとして経営理念に着目し、中国日系企業にみる持続的経営、人的資源活用のあり方を明らかにする。

経済社会の流れが「もの」から「ひと」へとシフトするなか、人的資源は経営の中でも最も重要な要素となっており、グローバル視点に立脚した人的資源の活用が日本企業に問われている。

グローバル視点からみる日本的経営の課題のひとつが、本社依存の経営（日本人管理職中心）にあるといわれる。本論文では、この本質は、企業・職場という枠内で「場の共有」によって育まれるタテ型のネットワークと文化にあり、暗黙知によるインフォーマルな構造が、グローバル経営のネックになっていることを鋭く追究している。

さらに、かかる課題を打開するものとして、経営の明示化、その核となる経営理念に着目する。価値共有を図る軸として経営理念を位置づけ、グローバル経営における経営理念の役割を明らかにし、日本的経営革新へのインパクトにも言及する。

それらのアプローチの起点となり検証に位置するのが、中国日系企業にみる創意的な経営、すなわち「創造的経営」への着目と分析である。

地域に根ざした経営の創意的展開として「創造的経営」を独自に定義し、中国日系企業にみる経営と人づくりのあり方とは何かを明確にする。先行研究においても、中国の日系企業にみる経営の現地化、人の現地化についての検討は、数多くみられる。しかし、日本・中国・欧米の比較視点をふまえ、経営理念および人的資源の視点から日本的経営とその現地化にメスを入れ、中国日系企業の経営・人づくりを捉え直したものは、ほとんどみられない。

本論文は、4つのキーワード（日本的経営、経営理念、グローバル経営、創造的経営）を体系的に繋げ、中国日系企業の創意的な分析のみならず、グローバル視点から日本的経営を問い直し、21世紀の日本的経営モデルとして捉え直した力作である。それに果敢に取り組んだ本論文の独創性は、高く評価される。

論文構成は、序章、第1章～5章、終章の計7章から成り立っている。

序章では、問題意識、現状認識をふまえて、本テーマに関わる先行研究の検討を行い、解決すべき課題とその方法を明らかにしている。すなわち日本的経営の長短を分析し、日本的経営が抱える負の構造（暗黙知によるインフォーマル性）を浮き彫りにしながら、その負の構造を打開するものとして、経営理念に着目し、日本的経営における経営理念の位置づけを明らかにした。さらに、価値共有としての「経営理念」ならびに「創造的経営」を定義し、21世紀的な意義を明確にしている。

第1章～3章では、先行研究のレビューをふまえ、グローバル視点から立体的に比較分析を試みている。

第1章では、グローバル経営の先駆的事例として、米国におけるトヨタとGMの合弁（NUMMI）、中国における東芝大連社を取り上げ、グローバル経営下における日本的経営の課題にメスを入れている。さらに、トヨタと東芝の経営理念に着目し、経営理念は、日本企業のグローバル展開とともに、刷新・拡充を促すなど、変革の重要な指標になっており、すでに、グローバル化の中で鍛えられながら、地域性や個の創造性を促すオープンな内容に変化していることも浮き彫りにしている。

第2章では、日本的経営の原点を、渋沢栄一、森村市左衛門、IBMの経営モデルに立ち返って、比較検証し、先駆的な経営理念に基づく経営が、日本・中国・欧米の経営思想の融合的産物であり、日本企業のグローバル経営においても共有価値として活用しうることを論証している。

第3章は、3つの国（イギリス、日本、中国）のほぼ3つの世紀にまたがる工業化モデルに着目し、歴史的な文脈、時空間を超えて労働環境の変容を対比させ、その違いや課題を歴史的側面から捉えている。さらに、中国の歴史的な位置づけを明確にした上で、中国労働問題における現状と課題を考察している。

第4～5章は、中国企業と日系企業の現地調査に基づき、事例研究としてまとめたもので

ある。

第 4 章では、中国企業調査では、中国インテリア企業の経営者の企業活動を採り上げ、経済成長一辺倒から企業倫理を構築しようとしている中国経営者の新たな胎動を明示している。日系企業調査では、自動車部品メーカーの課題を捉えつつ、人間尊重を軸にした労務管理が進められていることを明らかにしている。

第 5 章は、中国上海にある日系食品メーカーの現地で実践されている経営理念を重視した創造的経営の試みを先行モデルとして採り上げ、本論文の主要なテーマである中国日系企業の経営のあり方と人づくりを総括している。さらに、そのためのシステムとして「経営理念を浸透させるツール」、「経営理念を現地現場に活かす展開モデル」を定式化している。

終章では、本研究の到達点を明らかにし、その特長と今後に残られた課題を示している。

2. 本論文の成果

論者の 8 年間にわたる中国現場体験は、多岐にわたり興味深いものがある。上海駐在 3 年半のコンサルティングファームでの人事・労務に関わる業務経験、東京勤務 4 年半での現地法人を持つ親会社へのコンサルティング（特に、人事・労務管理）で得た業務経験など。

本論文は、現場体験による問題意識に基づき、先行研究の分析を通して導き出した独自の視点に加えて、数回にわたる中国現地調査による検証と新たな発見をふまえ、まとめたものである。

本博論の成果として、次の 6 点に注目したい。

1 つは、日本的経営の本質は何か、日本の工業化の歴史的な特徴と意味、経営理念、創造的経営との繋がりは何かを明確にし、体系的に示した点である。すなわち、日本的経営の原点と本質を捉え直し、これまでの弱点を克服しグローバル経営に適応する手掛かりの 1 つとして経営理念に光を当て、経営理念を価値共有の軸として地域に根ざした経営を創意的に展開することが、創造的経営に他ならないことを明確にしている。このような捉え方は、先行研究にはないもので、日本的経営論の画期をなすものとして評価できる。

2 つは、その検証を図るべく、大企業のトヨタと東芝の経営理念分析、中堅企業の H 食品の先行モデルを通して、グローバル経営の展開を契機とする経営理念の変革、それをテコに地域の信頼獲得と持続的発展に向けた動き、などを浮き彫りにしている点である。

3 つは、日本的経営が日本・中国・欧米の経営思想の融合的産物であることを、渋沢栄一、森村市左衛門、IBM の経営理念を採り上げ共通性や相違点などの比較分析により、論証している点である。さらに『論語』を、東アジアの共有知的財産と位置付け、日本や中国の東アジアをはじめ世界経済の倫理にもなりうると評価している点は興味深い。

4 つは、歴史的な国際比較の視点から、イギリス、日本、中国の 3 カ国を対象に、100 年ほどの間隔を経て起こった 3 か国（＝3 期）の工業化モデルに着目し、各期の労働環境の変

容を明らかにした点である。それによって、近年の中国における急速な工業化の歴史的位
置を明確にし、中国の労働問題の現状と課題を浮き彫りにしている。

5 つは、日本的経営に学びつつ企業倫理を模索している中国経営者の新たな潮流に光をあ
て、急激な経済成長による利益最大化の追求が優先され反倫理的な企業不祥事が相次ぐ中
国の現状と対比しつつ、明示した点である。

6 つは、日系食品メーカーの創造的経営を先進的モデルとして提示し、企業における経営理
念の具体的な浸透や具現化のプロセスを明らかにしている点である。さらに、グローバル
経営とは、各地域に根ざした経営に他ならず、地域からの信頼があつてこそ持続的な発展
をすることを、H 食品の企業調査により明確にしている点である。経営理念重視の先進的
経営モデルの提示は、日系企業はもとより、中国企業に対しても貴重な示唆になると言え
よう。

3. 残された課題

本論文は、グローバル視点から日本的経営の原点と本質を問い直し、中国日系企業にみ
る経営と人づくりのあり方を論じたものであり、日本的経営、経営理念、グローバル経営、
創造的経営の 4 つのキーワードを中国日系企業の現地経営の分析を軸に、体系化した力作
である。それゆえに、残された課題も少なくない。今後に残された課題として、次の 3 つ
が挙げられる。

1 つは、先進的モデルの調査対象をさらに広げ、それらの比較分析を通して、より深い知
見と示唆を提示することである。日本企業のグローバル化がさらに加速される中で、経営
理念のグローバル展開を図る動きがみられる。それらが意味し示唆するものは何か、それ
は日本的経営のあり方にいかなるインパクトをもたらすかなど、研究のさらなる進化を期
待したい。

2 つは、日本・中国・欧米にまたがる国際比較視点から、経営理念の研究を進めることで
ある。経営理念重視の経営モデルは、日本に限らず、欧米にも見られる。とりわけ、日本
に次ぎ長寿企業が多いドイツ・フランス企業の経営理念との比較分析など複層的な研究に
もチャレンジして欲しい。

3 つは、グローバル視点からの日本的経営論をさらに深め体系化させ、世界の指標となる
日本的経営の 21 世紀モデルの創造に向けて、一層深い示唆を与えることを期待する。

4. 結論

以上にみるように、本論文は、中国の日系企業に焦点をあて、経営理念と人的資源の視
点から、人づくりのあり方とその方向性を提示したものである。いわば、人的資源活用を
軸とする創造的経営論であり、実証研究に基づく理論化と具体的な先進的モデルの提示は
実に興味深いものがみられ、独自性と体系性も備わっている。

その成果は、中国日系企業の経営にとどまらず、現地の中国企業の経営、さらにはグローバル展開する日本企業の内外経営においても、貴重な示唆、方向性を示すものと評価できる。

以上より、本論文は、博士論文の本審査基準を十分にクリアしていると評価する。