

# 要 旨

## 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－

### 1. 問題意識と研究目的

東アジアを中心に展開する急速な経済成長とグローバル化は、日本企業に対して、国内経営のみならず、世界各地における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。

日本企業に求められている経営、とりわけグローバル経営と何か、如何なる課題がそこに提起されているのであろうか。本研究は、中国の市場と経済とりわけ日系企業の経営に焦点をあて、上記のテーマを軸に掘り下げたものである。

日本企業は、経済・社会構造も大きな変化がみられる中国に対して、単に製造拠点としてではなく、14億人となる巨大市場として捉え直す必要がある。如何に向き合い、現地での企業経営を進めるべきかが、改めて問われている。そのような視点から、中国における企業経営のあり方を考えた場合、欧米とは違う視点とアプローチが必要なのではと考える。

中国は、日本の文化、思想の源である。いわば、日本の原点の1つでもあり、その底流には共通の思想が流れているからである。その原点を探り、問い直すことは、日本の近代化とは何であり、日本的経営の原点と本質とは何かを明らかにすることにもつながる。そのような視点からのアプローチを通して、中国における日本企業の現地経営、人づくりのあり方を捉え直し、新たな方向を見出すことも可能になると考える。

一方、筆者の中国上海駐在による実践経験の中から、文化、習慣、価値観が違う現地の社員とお互いを尊重しながら、多様性を受け入れて仕事をするには、支柱になる共通な価値をもつことが必要ではなかろうかと、当時、漠然と考えていた。そのような問題意識により、本研究に取り組んだ次第である。

本研究の目的は、前述の問いを踏まえつつ、中国の日系企業にみる、経営理念を軸に現地の組織・人材を生かした経営、いわゆる「創造的経営」と人づくりに光をあて、考察・解明することである。

それは、日系企業のみならず日本企業（すなわち本社）の経営、いわゆる日本的経営さらにはその経営理念にさかのぼり、その本質と意味は何か、両者はどのような関わりがあるのか、グローバルに生き抜く創造的経営とは何かを、グローバル視点から捉え直すことでもある。

異文化社会において、組織としての文化を醸成しつつ、地域に根ざした経営を展開することそのものが、「創造的経営」といえる。そこで重要な役割を担うのが、価値の共

有であり、その支柱となるのが経営理念に他ならない。

筆者の考える創造的経営とは、「会社は何をめざしどうあるべきか」という基本的な価値（いわば経営理念）の共有を軸に、世界各地において従業員や住民、顧客など多様なステークホルダーの信頼と協力を得ながら、地域に根ざし地域との共存を図りつつ、創意的に展開する経営のことである。

それはまさに、持続可能なグローバル経営<sup>1</sup>に他ならない。それはまた、経営理念を磨きながら、節目において原点としての経営理念に立ち返り、また問い直しつつ、経営方針から日常業務に至るまで浸透・具現化を図ることでもある。それによって、各国、各地域の社員一人一人が、経営理念という共有価値を軸にして、主体的に考え行動できるという創造的な人材へと成長すること、そしてそのような人材を現地現場<sup>2</sup>に活かす経営、まさにそれが「創造的経営」と考える。

以上の問題意識と研究目的に基づいて、まずは先行研究へのサーベイを行うなか、次の3つの課題、すなわち「グローバル視点からみる日本的経営の特徴と課題」、「中国企業にみる労働事情と課題」、「日本企業にみる中国現地経営の課題」、が浮かび上がってきた。それぞれの課題について、先行研究ではどこまで検討され、何がなされていないのかを明らかにする。さらに、そこから浮かび上がってきた研究課題に答えるべく、グローバル化における日本的経営のあり方、その21世紀像を提示する。

## 2. 分析視角から浮かび上がった研究課題

### 2.1. グローバル視点からみる日本的経営の特徴と課題

日本的経営は、1950年代後半～1970年代前半の日本経済の高度成長や1980年代後半の日本企業の海外への国際移転の成功などともあいまって称賛され、いわゆる、「三種の神器」「終身雇用」、「年功序列」、「企業別組合」によって、特徴づけられてきた。しかし、1990年以降におけるバブル経済の崩壊と景気の低迷の中で、その評価は大きく低下し、「失われた20年」を経て、今日に至っている。

これまでの先行研究を通して、日本的経営の本質は、生産システムや労務管理システムなどを支える「人」と「人」とを繋ぐ、タテ型ネットワークに特有な「場の共有」にあり、人的資源の活用の仕方にある。その活用如何で、強みにもなれば弱みにもなるという、人的資源に深く依存する構造が浮かび上がってくる。問題は人的資源への依存の仕方であり、場と暗黙知の共有に基づくインフォーマルなタテ型システムとして機能するなか、ある局面では集団としての強みになるが、場や状況が変わると個の創造性や人権を阻害する

<sup>1</sup>十名直喜（2014）「グローバル経営下のものづくりとシステム・イノベーション」名古屋学院大学。

<sup>2</sup>「現地」とは、「現場・現物」のある地域。「現場」とは、工場や職場など、物事が実際に行われる場所。現場の中心に位置するのが「ひと」。「現物」とは、「もの」そのものとして捉える。（十名（2012）、前掲書、61-62頁）。

弱点にも転化することを示唆している。

今後、経済のグローバル化が一層進展する中で、人的資源は、経営資源の中核として、益々重要な位置を占めることは間違いあるまい。グローバル視点に立って、人的資源を活かすとは何かを考えると、その鍵を握るものとして経営理念が浮かび上がってくる。経営理念は、会社にとって土台となるもので、より具現化し、形式知化を図りつつ、現地、現場に活かす創造的展開が求められる。

しかし、これまでの研究では、日本的経営の光と影をグローバルな視点から再検討し、日本的経営における経営理念の位置づけを明確にしたものは少ない。さらに、日・中・欧米にまたがる比較視点により、経営理念を人的資源から捉え直し、人的資源活用論を展開するまでには至っていない。

## 2.2. 中国企業における労働事情と課題

日系企業が中国現地で人的資源を活かした経営をするためには、中国企業の労働事情の現状と課題を踏まえて、中国企業の経営の実態動向を分析する視点が必要である。これまでの先行研究においても、農村部と沿海都市部の格差の問題、出稼ぎ労働者の労働問題、戸籍問題など中国の社会問題を捉え、中国の工場における経営と現場労働者の実態と課題を浮き彫りにした研究などが注目される。

しかし、現状分析と課題の提示に留まり、これからの工場経営、人づくりの展望を明らかにすることは部分的にとどまっている。併せ、中国と他国の労働事情の比較分析によって、中国における企業経営の研究をするには至っていない。

## 2.3. 日系企業にみる中国現地経営の課題

本研究の中核をなすテーマは、中国現地法人である日系企業における創意的な経営と人づくりである。これまでの中国現地経営の先行研究においては、経営戦略の現地化、生産体制の現地化（部材現地調達、生産現場の現地化）、研究開発の現地化、人の現地化など多角視点での経営の現地化が検証、提言されてきた。

しかし、日系企業の現地化がなかなか進まないという状況も少なくない。その要因の1つに、日本人管理職を主体にした経営から脱却できていないという実状がある。それは、現地のホワイトカラーの昇進機会を奪うことにもなり、ホワイトカラーのモチベーションを下げるなど、管理や経営を担う人材を育成し組織化する上でネックと化しており、それをどう克服していくかという課題に直面している。

しかし、これまでの研究では、中国現地経営において、経営戦略の現地化、生産体制の現地化、研究開発の現地化、人の現地化などが求められて久しいが、部分的な研究に留まっている。とりわけ、企業経営の根幹となる価値の共有プロセスに着目し、経営理念に基づく現地経営のあり方とその展開についての研究は見当たらない。また、日本企業は、新たな経済・社会構造へと変化してきた巨大市場中国と、今後どう向き合うか、

現地経営課題を如何に解決すべきかの研究も十分掘り下げられていない。

以上、3つの課題に沿って、先行研究の到達点をみたが、掘り下げられていない課題も少なくない。むしろ本研究では、それらの残された課題を、解決すべき課題として捉え直し、それらの課題の解明に向けて、「グローバル視点からの比較分析アプローチ」、「中国企業の労働問題・経営革新分析アプローチ」、「日系企業にみる経営理念展開プロセス分析アプローチ」という3つのアプローチを軸に、研究を進めたのである。

### 3. 本研究の特長

上記の3つのアプローチにより導き出した本研究の特長は、次のとおりである。

#### 3.1. グローバル視点からの比較分析による全体像の明確化

##### (1) 日本の経営の本質把握と創造的経営による新たな展開

まず1つは、日本の経営の原点と本質とは何か、グローバル経営において経営理念をどう位置づけるか、創造的経営とは何か、を明らかにするとともに、相互の繋がりを明確にし、体系的に示したことである。

これまでの先行研究により、日本の経営の本質は、タテ型ネットワークに特有な「場の共有」にあり、活用によって、強みにもなれば弱みにもなるという、人的資源に深く依存している構造が浮かび上がった。

日本的経営の原型は、日本の工業化が進展し、重工業化へと展開する戦間・戦時期（20世紀前半）に生まれたとみられる。長期雇用の保障によって企業は、従業員の定着を図り、人材を囲い込むシステムとして、戦後の高度成長期に本格的に整備され機能していくのである。それは他面からみると、日本の労働市場の閉鎖性につながり、暗黙知と情を共有するタテ型ネットワーク社会の構造をつくりだすものであった。日本がめざましい近代化を成し遂げることができた一因は、この「タテ」社会の組織構造の長所を生かし、機能展開したことにあるといえよう。

しかし、このような「場の共有」を基本とするタテ型ネットワーク社会は、暗黙知によるインフォーマル性も高く、論理よりも感情を優先した人間関係や人事評価などが、外国人に理解されにくい構造にあり、グローバル経営のネックになっている。それが、ホワイトカラーに受容されない要因でもあり、日本企業のグローバル経営の妨げになり続けていることを本研究では明らかにした。

さらに、このような限界にあって、日本的経営のこれまでの弱点を乗り越える手掛かりの1つとして、経営理念に注目した。経営理念は、経営の核心の明示化であり、形式知に他ならない。創造的経営とは、この経営理念という明示化された共有価値を軸にして、地

域にねざした経営を創意的に展開することである。それは、日本的経営の負の構造を打開し、21世紀型の日本的経営モデルを創造するテコになると考えられる。すでに、日本企業を代表するトヨタ、東芝などは、経営理念を経営の土台をなす核として捉え直している。そして、グローバル環境に対応すべく、地域性や個の創造性を促すオープンな内容に経営理念の変革をし、新たな経営理念を軸にグローバル展開を実践しているのである。

以上のような捉え方は、先行研究にもないもので、日本的経営論の新次元を画するものといえるのではなかろうか。

## (2) 経営理念の独自の定義と位置づけ

2つは、経営理念を独自に定義したこと、併せ、経営理念・経営戦略・経営計画の関係性を明確にしたことである。筆者は、経営理念<sup>3</sup>とは、「会社の存在意義、目的、価値観、事業遂行の方向性、行動基準を示すもの、いわば経営の土台である。つまり、会社としてのあるべき姿を明らかにし、明文化等を通して社会や人々に働き生きる知恵と指針を指し示す羅針盤であり、立ち返るべき原点である」と定義する。

その定義をふまえ、トヨタの経営理念を日本的経営の代表的な事例として捉え、経営理念・経営戦略・経営計画の関係性を明確にしたことである。

日本経営にとって経営理念は、会社が大きな障害や経営危機、経営環境の変化などに遭遇した時、原点に立ち返る羅針盤となっている。経営理念が土台となり、経営戦略、経営計画、日常業務に至るまで、常に影響を与える存在である。さらに、グローバル経営においては、日本本社の経営理念を土台とし、各国、各地域の文化、慣習に合わせた理解されやすい経営理念へと組み替え直す必要性も明らかにした。そして、社員1人1人が、経営理念を理解し、日常業務にまで浸透させるという地道な努力が、日本的経営の特徴であることも論証した。

### 3.2. 中国企業の労働問題・経営革新分析による経営モラル重視の新潮流

中国の労働事情の深刻な実態を明らかにした上で、中国の儒教精神や日本的経営に学ぶ、中国経営者の新たな動向を明らかにした。

現地中国北京に赴き、中国インテリア企業の若手経営者への聞き取り調査を行い、その調査分析によって、中国企業経営者の経営に対する新たな胎動に着目した。

若手経営者は、稲盛経営に基づく企業倫理の構築やインテリア業界全体のレベルアップを目指していた。このような経営者が現れ新たな潮流が生まれていることは特筆すべきことと考える。併せ、何故日本の経営者が中国で注目されるかを解明した。

---

<sup>3</sup>経営理念については、先行研究においても経営哲学、経営理念、企業理念など多様な表現がみられ、統一された定義もないとみられる。本稿では、経営哲学、企業理念、基本理念、信条、社是、社訓などと呼ばれているものを包括して、「経営理念」として捉え直したものである。

### 3.3. 日系企業にみる経営理念展開プロセス分析による新展望

中国上海に赴き、中国日系食品メーカーの企業調査を行い、設立時の総経理と現総経理の2人にインタビューし、経営理念を支柱に創造的経営を展開している企業の試みを先行モデルとして分析した。

それにより、経営理念を日常業務まで浸透させるプロセスを、「経営理念を現地現場に活かす展開モデル」として捉え直し、定式化したことである。このモデルは、創造的経営の展開を集約的に示すものとなった。

## 4. 本研究の取り組みと到達点

以上、3つのアプローチに基づく本研究は、理論的考察および実証分析のエキスを、序章、第1~5章、終章の計7つの章に織り込んでいる。各章の概要と成果は、以下のとおりである。

**序章**においては、問題意識、現状認識、研究の課題と目的、先行研究の検討にもとづき、解決すべき課題とその方法を明確にした。まずは、日本的経営および経営理念、中国企業の労働問題、日系企業の中国現地経営の課題、の各々についての先行研究をサーベイして、その到達点と課題を明らかにした。

日本的経営は、人的資源に依存しやすい構造にあり、その活用の仕方の問題があるゆえ、人的資源管理の質を如何に高めるかが課題になる。グローバル経営において、その課題を担うキーストーンに位置するのが、経営理念である。経営理念を、価値共有の土台とすることにより、各国、各地域における現地法人の創意的な経営を引き出し、組織・人材の潜在能力の発揮を促すという「創造的経営」と人づくりが重要であることを明らかにした。

以上をふまえ、3つのアプローチ（「グローバル視点からの比較分析」「中国企業の労働問題・経営革新」「日系企業にみる経営理念展開プロセス分析」）により、以下第1章から5章において、本研究の課題解決を図った。

**第1章**では、企業レベルの比較にみるグローバル化と課題について、2つの視点から比較分析した。第1は、米国のNUMMI社（1984年にGMとトヨタの合弁で設立）と中国の東芝大連社（1991年に東芝が大連に設立）の事例分析をふまえ、日本企業のグローバル展開において、日本的経営の特徴と課題を明らかにした。

「現場主義」「人間尊重」「平等主義」など、現場に依拠し人的資源を重視する経営哲学や戦略は、現場労働者管理にみる日本的経営の強みとして捉えた。一方で、日本人管理職中心の経営は、ホワイトカラーなど管理や経営を担う人材を組織化できず、ホワイ

トカラー管理において日本的経営の弱みとなっていることを明確にした。すなわち、日本的経営は、人的資源に依存しやすい構造にあり、人的資源の活かし方で、強みになれば、場や状況の変化で弱みになることを示唆した。

第2に、経営理念の視点から人的資源の持つ価値を捉え直し、日本的経営の代表的な事例としてトヨタ、東芝の経営理念に着目し、その時代の歴史的背景や企業の経営事情などを織り込みながら分析したことである。経営理念は、日本企業のグローバル展開とともに刷新・拡充を促されるなど、日本的経営にとっても今や自己変革の重要な指標とみなされるに至っている。大きな障害や経営危機、環境の変化に遭遇した時、原点に立ち返る羅針盤であり、社員1人1人の求心力を高める価値あるものであることを論証した。

**第2章**では、第1章の日本的経営論を踏まえた上で、経営者レベルの比較を軸に3つの視点から検証した。まず第1に、経営理念重視による日本的経営の源は、日本資本主義の父と言われる渋沢栄一にあると捉え、渋沢栄一の経営哲学と人づくりを検証し、『論語』を核に日本・中国・欧米の人間観・経営思想の融合的展開によって形成されたことを解析した。

第2に、渋沢栄一とほぼ同じ時代に生きた森村グループの総帥・森村市左衛門の経営モデルに着目し、2者の経営理念の共通点と相違点を分析した。それに基づき、創業者の経営理念が今日においても会社の先駆的役割を果たしていることを、渋沢栄一創設の「王子グループ」と森村市左衛門創設の「森村グループ」の経営理念の分析を通して、検証した。併せ、渋沢栄一らが目指した日本的経営と、現在の違いを考察した。

第3に、戦後日本企業がお手本にした米国IBM経営者の思想と経営理念の変遷を辿った。IBMの挑戦と変革は、経営理念を支柱とする民主的な破壊と創造の経営にあり、真のグローバル化を目指す日本にとって今なお学ぶべきところが多いことを立証した。

以上、渋沢栄一、森村市左衛門、IBMにみる経営や経営理念の分析を通して、経営理念を重視する日本的経営モデルは、日本・中国・欧米の経営思想の融合的産物であり、日本、中国をはじめグローバルな視点で価値共有できるものであることを論証した。

**第3章**では、歴史的文脈をふまえ時空間を超えて、英・日・中にまたがる労働事情の比較分析を行った。まず着目したのは、3つの世紀および国・地域にまたがる3つの工業化モデルである。その1つは18世紀後半から19世紀前半のイギリスにおける工業化、2つはそのほぼ1世紀後（19世紀末から20世紀前半）の日本における工業化、3つはさらにそのほぼ1世紀後（1978年の改革開放政策以降から21世紀初頭）の中国における急激な経済発展と本格的な工業化の進展である。そして、それぞれの工業化にみる労働環境の変容を対比した。

3世紀にまたがって展開された各国の工業化において、労働者階級の労働事情はどの

ような変容を遂げ、何が共通し、何が異なるのか。歴史・地域が異なる3つの時間空間から共通点と相違点を明らかにした。それにより、工場法、労働法の整備、教育制度、情報通信革命の社会変化が労働環境を大きく変えたことを検証した。

次に、グローバルな経営視点から、中国企業にみる経営視点にズームインし、中国で社会問題になっている「都市部と農村部の格差」「出稼ぎ労働者の戸籍問題」「ガン村の実態」など中国出稼ぎ労働者の労働問題を明らかにした。出稼ぎ労働者に関する問題は、深刻な社会問題になっており、それは経済優先の政策がもたらした結果であることを立証した。また、今後の主要な労働力となる新世代の出稼ぎ労働者の意識変化についても論述した。

第3に、2008年に制定された中国労働契約法の概要を捉えた上で、法の意義と限界を分析した。法の限界として、中国国家の仕組みが三権分立でないこと、急激な社会・経済発展に適合した法整備がされていないこと、法の機能化がされていないことを検証した。その上で、法を補い社会を繋ぐものが、教育制度の充実、思想・言論の自由による情報通信の発展、そして、その基盤にあるのが、「倫理」「モラル」等の道德であることを提示した。

以上、英日中にまたがる時空を超えた工業化の比較分析を通して、中国労働環境の変容を検証し、中国における日系企業のおかれた経営上の現状と課題についても明らかにした。

**第4章**では、中国現地企業調査を中心に、現在の中国における企業経営の新たな動向と展望に目を向けた。第1に、中国企業にみる経営者（経営理念）の新たな潮流に着目し、インテリア企業の中国人若手経営者の経営活動を探り上げた。日本の代表的な経営者である「稲盛和夫の経営理念」を自らの経営活動に取り入れ、企業倫理の構築を図っていることを聴取した。拝金主義の中国の経営者が多い中で、中国の儒教精神や日本の経営に学ぶ経営者の胎動を示すことができたことは特筆されよう。

また、中国の中小企業の社訓を分析し、中国企業による新たな潮流に光りをあてた。

さらに、なぜ今、日本の経営者の思想が中国で受け入れられるのかという視点から、日中経営融合論として捉え直し、グローバルに通じる経営の原点は何かをあわせ考察した。

第2に、中国企業の経営から日系企業の経営へとフォーカスをシフトし、日本の自動車部品メーカー株式会社松尾製作所の中国現地法人松尾（天津）電子有限公司の企業調査から、中国における日本企業の人的資源とりわけ労務管理面にみる現状と課題を分析し、中国労働事情の新たな変化に対応する労働倫理の構築が人間尊重をベースに進められていることに光をあてた。

以上、中国企業、日系企業の企業調査を中心に、今後の中国日系企業の経営の進むべき方向を明示した。

第5章では、第1～4章までの分析研究をもとに、本論の主要のテーマである中国日系企業の経営のあり方と人づくりのあり方について、現地調査をふまえ総括した。

第1に、中国に進出する日系食品メーカーの総経理経験者2名（設立期の総経理、現総経理（2013年5月現在））に聞き取りを行うとともに、上海にある中国現地工場を午前8時の朝礼から午後5時の終礼まで1日同行して、現地調査を行った。インタビューと現地調査をふまえ、そこで実践されている経営理念にもとづいたグローバルな視点からの創造的経営の試みに注目し、先行モデルとして光をあてた。

第2に、その先行モデルから、「経営理念を浸透させるまでのツール」を導き出し、「経営理念を現地・現場<sup>4</sup>に活かす展開モデル」を、中国の日系企業における創造的経営、人づくりのあり方を示唆する先行モデルとして捉え直した。このモデルは、極めて日本的なアプローチによるものであるが、普遍性を内包しているものとみなした。

第3に、第1章で検証したグローバル視点での日本的経営の課題にあらためて目を向け、残された課題は、日本本社依存の日本人管理職中心の経営であることを浮き彫りした。それを克服すべきものとして、（会社にとって本質的かつ普遍的な意味を有する）経営理念に注目した。価値共有を図る基本資源として捉え直し、その具現化を創意的に進めることが不可欠であることを明示し、中国の日系企業にみる創造的経営、人づくりのあり方を総括した。

終章においては、本研究の目的および課題の再確認を行うとともに、研究における考察との整合性について検証したうえで、本研究の到達点を総括した。そして、本研究の特長と今後に残された課題を明らかにした。

以上、本研究の到達点をみてきたが、研究目的、研究内容および研究課題についての整合性は確立できたものと思料する。

また、具体的な分析にあたっては、中国現地への数回の現地調査および筆者のコンサルティングファームでの上海駐在3年半、東京勤務4年半など8年間で得た実践体験を反映させることができた。

## 5. 残された課題とは何か

次に、本研究において今後さらに深めるべき課題として、以下の4点を挙げる。

---

<sup>4</sup> 「現地」とは、「現場・現物」のある地域。「現場」とは、工場や職場など、物事が実際に行われる場所。現場の中心に位置するのが「ひと」。「現物」とは、「もの」そのものとして捉える。（十名（2012）、前掲書、61-62頁）。

### **(1) 実践モデルの更なる検証と追究**

研究対象については、理論的・政策的な着想を検証する現地経営モデルの探求に向けて、2011年4月天津日系メーカーにおける日本人総経理、及び北京の中国人中小企業経営者へのインタビュー調査を実施した。さらには、2012年8月、12月に日系食品メーカーの日本人総経理経験者、2013年5月現総経理にインタビュー調査を行った。その調査をもとに、第5章では、日系食品メーカーの経営と人づくりを先行モデルとして提示した。

とりわけ、第5章の創造的経営の先行モデルとしての事例研究では、具体的な状況を把握するために、現地工場への工場視察と現地法人代表へのインタビュー調査という方法を採用した。

上記の先進的モデルは、極めて日本的なアプローチによるものであるが、普遍性を内包しており、他の業界にとっても参考になり適用し得るものと捉えている。しかし、検証の事例は限られたものに留まるゆえ、今後も他の日系企業の実践モデルを調査し、適応範囲を明確にするなど、中国日系企業における創造的経営と人づくりの更なる検証と追究を続ける必要があると考える。

### **(2) 日系企業の残された課題への継続的研究**

本研究で取り上げた日系企業の残された課題は、経営の現地化、人の現地化である。これらの課題が解決されない一要因として、日本人管理職主体の現地経営であることを明らかにした。これには、目先の利益に走らず日本のブランドとしての品質を如何に担保させるかという品質管理の問題が大きく関わっていることが浮き彫りになった。

経営理念を共有価値として浸透させることにより、判断基準もより明確となり、会社の理念に沿って（品質管理問題などの）懸案事項を捉え直し、具現化・共有化を進めることも可能になるのではなかろうか。これらの課題は、今後も継続的検証する必要があると思料する。

また、日中関係が尖閣諸島国有化問題などにより極度に悪化するなか、中国に進出している日系企業は、日中歴史問題、政治的要素などによって経営が左右される側面も少なくない。このような状況は、両国間の問題ばかりでなく、東アジア、世界にも悪影響を及ぼすことになる。

このようなカントリーリスクに対して、日系企業はどのように対応し、経営理念にどのように反映させていくかなど、より深く考えていく必要があると考える。

### **(3) 経営理念のより広範囲な比較分析と掘り下げ**

グローバル視点に立って人的資源を活かすには、会社は何のために存在するかの基本的な価値の共有が鍵になる。そのような視点から、日本企業のトヨタ、東芝、王子グループ、森村グループ、中国のインテリア企業、米国のIBMなどの経営理念を分析し、

人的資源の価値を経営理念によって捉え直した。さらに、経営理念の変容プロセスから、企業のイノベーションは経営理念の変革から生れ、発展しているケースも少なくなく、経営理念が企業の発展に関わる重要な要素のひとつであることを明らかにした。

今後は、経営理念を経営や人的資源に活かしながら持続的発展を遂げている（日本・中国・欧米など）国内外の企業に注目し、経営理念の具現化の違いなども含め、広範囲での比較分析や掘り下げた研究を進める必要があると考える。

#### **(4) 日本的経営論の体系化と 21 世紀モデルの創造**

本研究では、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も適応する手がかりの 1 つとして経営理念に着目した。経営理念を共有価値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、すなわち創造的経営であることを明確にした。

それをふまえつつ、日本的経営論をさらに深め体系化させ、日本的経営の 21 世紀モデルを創造していきたいと考える。

以上の課題を念頭に置きながら、今後も中国における日系企業の経営、人づくりをめぐって、より体系的かつ綿密な分析を行い、本研究の成果をさらに高めるべく努力していく考えである。

本研究の基本的フレームは、図表要-1 のとおりである。

図表要-1 本研究の基本フレーム

### 問題意識・現状認識

日本企業の中国進出は、1990年以降活発に進んできた。しかし、中国の急速な経済発展は、貧富の格差の拡大をはじめ多くの社会問題を顕在化させ、近時では、賃金が大幅に上昇し、多くの労働争議も多発してきている。そうした中で、日本企業の現地経営の考え方は、従来の姿勢からの変化があまりみられない。日本企業は、経済・社会構造が大きく変化してきている中国で今後、企業経営を如何に進めるべきかが問われている。

一方、筆者の中国上海駐在による実践経験の中から、日本企業が中国現地で経営を行うには、文化、習慣などが違う現地の社員と多様性を受け入れて仕事をする必要があると、それには支柱になる共通な価値をもつことではなかろうかと、当時、漠然と考えていた。そのような問題意識により、本研究に取り組んだ次第である。

### 先行研究の到達点と課題

#### グローバル視点からみる日本的経営の特徴と課題

人的資源をグローバルに活かすための戦略と中国現地経営にみる人づくりの検討が、少ない。

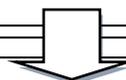
日本的経営にグローバル視点から光をあて、その全体像と本質を捉え直す必要性がある。

#### 中国企業にみる労働事情と課題

中国の企業経営にみる労働事情の現状と課題を捉え、これからの中国企業の経営人づくりの展望を見据えた研究が少ない。

#### 日系企業にみる中国現地経営の課題

企業経営の根幹となる価値の共有のプロセスに着目し、経営理念に基づく現地経営のあり方を展開する研究が見当たらない。



### 研究目的

本研究では、経営の組織・人材に着目し、中国日系企業における経営理念を重視した創造的経営と人づくりのあり方について考察解明するものである。

### 研究アプローチ

#### グローバル視点からの比較分析アプローチ

- ・日本的経営をグローバル視点から捉え直す ・経営理念の21世紀的意味を日米中の比較をふまえて考察
- ・日中欧米の経営思想の融合的展開 ・英日中の工業化にみる労働環境の変容とその比較分析

#### 中国企業の労働問題・経営革新アプローチ

- ・中国労働事情の現状と課題 ・中国における企業経営の現地調査

#### 日系企業にみる経営理念展開プロセス分析アプローチ

- ・中国日系部品メーカーへの現地調査 ・中国日系食品メーカーへの企業調査

### 本書の構成

序章 本研究の分析視点とアプローチ —中国の日系企業にみる現地経営と人づくりの課題—

第1章 日本的経営にみるグローバル化と経営理念 —トヨタと東芝の事例に学ぶ—

第2章 中国・欧米に学ぶ日本的経営の先駆的な理念とモデル —信用重視型経営理念の源流と融合的展開—

第3章 中国改革開放以降の工業化にみる労働環境の変容と課題 —英・日・中の歴史的比較視点をふまえて—

第4章 中国における企業倫理の新たな潮流と課題 —日中比較の倫理的視座—

第5章 中国の日系企業にみる経営理念の具現化 —H食品（上海）の創造的モデルに学ぶ—

終章 総括と課題 —中国における日系企業の持続的経営に向けて—