

## 社会的基盤への適合と経営システムの機能

——中国経営事情分析の一つの視点——

## Adaptations of Management Systems to their Social Environments and mobilization of Workers Energies.

——A Search for Chinese Management Organization——

岩田 龍子

Ryushi IWATA

### Abstract

It is maintained that business management organizations are dominantly economical systems and some insist that they should be analyzed firstly in economical perspective. However, business management organizations are coordinating activities of human efforts in order to attain a set of objectives at the same time. Therefore, it can be safely said that those systems which are successful in making the best of social relations are most effective and efficient. It is, therefore, most significant to analyze the basic structure of management systems, their adaptability to social environments, and how they are successful in mobilizing workers energies. I analyzed, in this paper, Chinese management organizations in this perspective. My conclusion is as follows: that is, Chinese management organizations are, on the whole, not successful in adapting themselves to their social environments and therefore in mobilizing workers energies, even though some of them, especially active private business organizations, increasingly show the should be management style by their own successes.

はじめに

1. 社会・文化的要因と経営システム
2. 間柄重視型社会の社会関係
  - 1) 社会関係の日本モデル
    - (1) 人間関係の3類型
    - (2) 日本のビジネスと「なじみの関係」
  - 2) 社会関係の中国モデル
    - (1) 人間関係の3類型

- (2) 硬い間柄と柔らかい間柄
  - 3. 中国社会と集団
    - 1) 欧米型・日本型の集団形成
    - 2) 中国人の集団凝集性？
      - ① 「一盤散砂」？
      - ② 中国人の集団凝集性？
      - ③ 「中間組織」に対する集団意識
    - 3) 間柄重視型社会の2つのモデル：
  - 4. 集団化強制型の社会主義中国
    - 1) 政策的集団化としての「単位」
    - 2) 社会的基盤との不適合性とシステムの機能
    - 3) 中国で機能する経営システム：一つの事例
- 結 び

## はじめに

経営活動や経営制度は、「効率化」の原理などに象徴されるように、すぐれて経済的な性格を持つ活動であり、制度である。このため、その分析は、経済的な視点から行われるべきであり、それでお説明し切れない部分があれば、それについて社会的・文化的説明をするべきだという意見がある<sup>(1)</sup>。

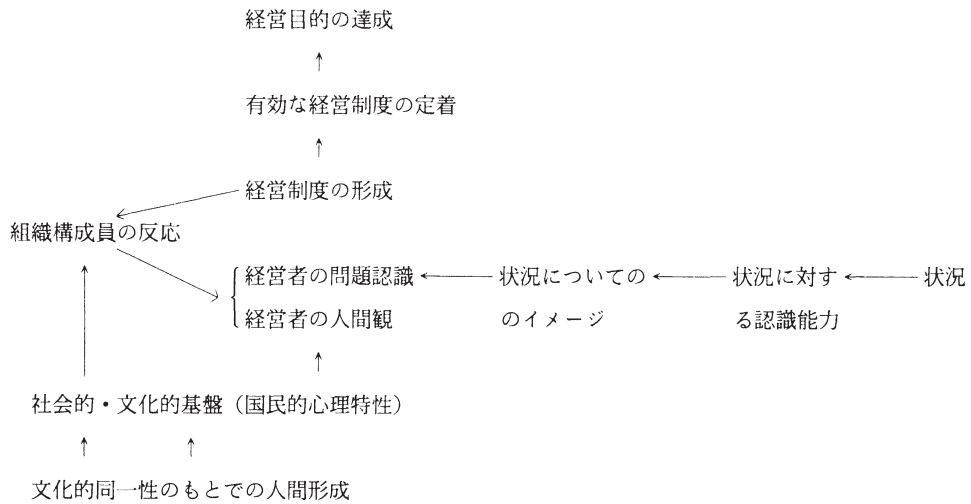
しかし経営が、人間の活動を一定の目標に向けて組織しようとするものである以上、その社会関係を規定する諸原理が、抜き難くこれに結びついてくることは避け難い。ある意味で、こうした社会関係の諸原理を最も有効に活用した経営こそが、「効率化」を達成し得るものといえよう。

以下、経営の背景をなす中国の社会関係を、欧米型や日本型のそれと対比しながら分析し、さらに中国の経営システムとそれとの適合関係について検討する。これによって、中国の経営システムの持つ問題点の幾つかを明らかにし得ると考えるからである。

## 1. 社会・文化的要因と経営システム

さて、それならば、社会・文化的要因と経営システムとの関わりは、どのように考えられるのか。筆者は、この点について、次のような考え方を持っている。それは、筆者が、日本の経営について分析するときその基底に据えてきた考え方であるが、いまそれを図式化してみると次のようになる<sup>(2)</sup>。

まず、経営者（あるいはその補助機関）は経営目的を達成するために最も有効かつ効率的な経営制度を設定しようとしているものと想定することができる。そして、この経営諸制度は、互いに密接な関連を持つ一つのシステムを形成するため、その設定にあたっては、システム全体とのつながりを考慮に入れなければならないことはもとよりであるが、同時にそれは、組織の構成員



第1図

の反応をも考慮して設定されなければならない。

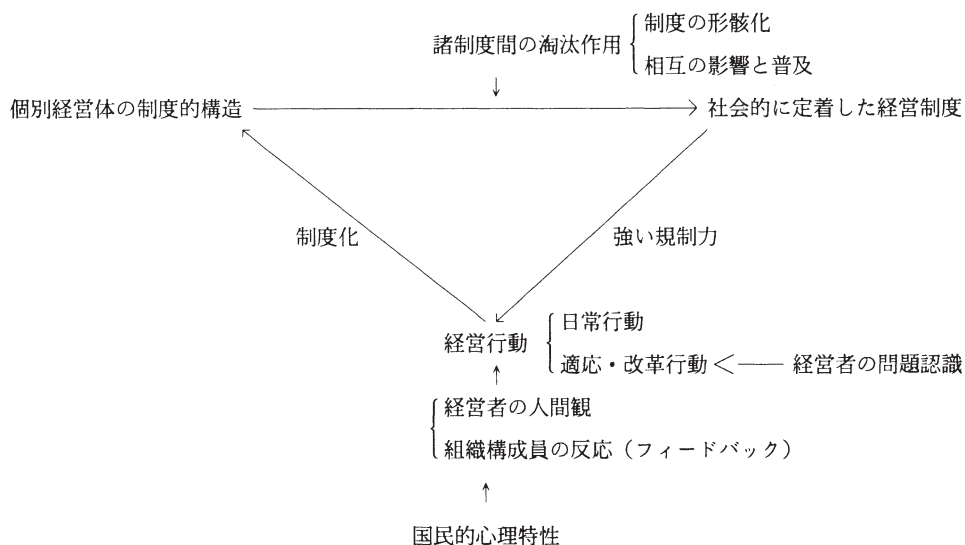
すなわち、組織の構成員は、経営者の場合と同様、一定の欲求や思考習慣を持っている。かれらは、経営者の設定した制度に反応して行動するが、かれらが常に経営者たちの望む方向に反応するとは限らない。したがって、経営組織がその目的を有効に達成するためには、経営諸制度が人々のこうした反応を有効に秩序づけ、経営目的の達成に向けて集約できるものでなければならない。

このような事実が存在するために、経営者の抱く人間観が経営制度の形成過程に大きく反映すると考えられるし、形成された制度に対する組織構成員の反応が、制度の形成過程にフィードバックされて、それに重要な影響を与えたと考えられる。そしてここで重要なことは、経営者も一般の組織構成員も、特定社会における特定の社会的・文化的背景のもとで、その人格形成を行っているという事実である。

このように、それぞれの社会に特徴的な経営形態が生まれ出されてくる根底には、その社会に住む人びとのあいだに一般的に認められる心理特性が存在していて、それが制度の形成過程に対して、執拗かつ永続的なインパクトを与えているものと考えられる<sup>(3)</sup>。

さて、個々の経営体が直面している内外の諸条件はさまざまであり、経営者による問題認識もさまざまである。したがって、個々の経営体が形成する経営諸制度は、その具体的な姿においては、きわめて多様である。しかし、文化・社会関係の同一性を反映して、経営者の人間観や形成された制度に対する組織構成員の反応には、ある共通のパターンが認められる。このため、経営制度のうちのあるものは、第2図に示すような過程を経て、ひろくその社会に定着したものとなる。

経営制度や経営活動と社会・文化的要因との関係を以上のようにとらえると、中国の経営を分



第2図

析する場合にも、この関係の分析は、重要な意味を持ちうる。

(1) まず、先に述べた二つの図式が最も適合するのは、経営者ないし経営体が、活動体としての主体性と自律性（オートノミー）とを享受している場合である。しかし、改革開放期以前の中国の生産体およびサービス体（これらを企業とは区別する見解が有力である）は、この主体性と自律性とを、ほとんど享受することが無かった。他方、社会主義イデオロギー特有の集産主義（ここでは集団主義と区別）に基づく政策的な集団化が強行された。その結果、生産システムとその社会的基盤とが大きく乖離する可能性が存在した。中国においては、現実はこの両者の間に大きな乖離が見られた。この乖離は、この時期の生産システムの効率の低さと重要な関係を持つと筆者は考えている。

もっとも、中国における経営効率の低さは、政策の不安定性などさまざまな外部要因が大きく関わっており、本稿で検討する問題は、経営効率の低さという問題のきわめて重要な側面ではあるがその一部であることに留意する必要がある<sup>(4)</sup>。

(2) 改革開放期に入り、その改革の一環として、各生産体にかなりの自律性を与える政策がとられた。しかし、国の重要産業を担う国営企業、地方政府のイニシアチブによって発展した郷鎮企業、周辺領域に発展した私企業では、この主体性と自律性の在り方に、かなり大きな差が見られる。その結果、システムとその社会的基盤との乖離—適合関係が異なってくるし、人々の志向性の活用の仕方も異なってくる。

以下、まず、中国の社会関係について、日本のそれと対比しながら分析する。筆者はかつて、この両者の関係について分析したことがある。これに対しては、友人である多くの中国人研究者や大学院生などから、その大筋においての賛同を得たが、同時にさまざまな、そして重要な批判、コメントを得た。ここでは、以前の分析にかなり大幅な修正を試みつつ、再度その要点について、

検討を試みる<sup>(5)</sup>。

## 2. 間柄重視型社会の社会関係

欧米型の社会に見られるように、自立性の強い諸人格が相互に相対する社会は、個々人の持つ強い個性から必然的にもたらされる異質性と対立を、その基本的契機として内在させている。そのため、欧米型の社会にあっては、社会を崩壊の危機から守り、安定した社会生活を保証するために、社会的ルールや契約の遵守を強く求める傾向にある。こうして彼等は、厳しい契約の観念に支えられた、きわめて明瞭かつ厳格な、権利・義務関係の内におかれる。しかも、この傾向は、彼等が果たす職業上の機能に関して最も明瞭に現れる。こうしてかれらは、契約によって明確に規定された「機能」ないし「役割」を媒介として相互に関係し、その社会における一定の位置を確保する<sup>(6)</sup>。

こうした個人主義的人間モデルとは異なる新しい人間モデルを提示したのは、木村敏である。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。そこでは、自分が誰であるのか相手が誰であるのかは、人と人、自分と相手との「間」において決定される。人が「人」としてアイデンティファイされる前に、まず「間柄」がある<sup>(7)</sup>。

木村は、こうした人間理解を、文化を超える人間理解の新しい観点として提示しているが、筆者は、これを、東洋の社会現象を理解する最も適切な人間理解として採用している。

こうして、筆者は、非西欧的な社会、ことに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、個人主義モデル（筆者はこれをむしろ「自己依拠型社会」のモデルとして分析している）と対置している。それは、木村が提示する「新しい人間モデル」が典型的に適合する社会であるといえるかも知れない。

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、この型に属する社会であっても、そこでとくに重視される間柄の如何によって、大きな差が現れる。例えば、日本と中国との間にも、同じく間柄重視型の社会でありながら、そこに大きな違いが認められる。そこで、次に中国の社会関係を、日本のそれと対比しながら検討しよう。

### 1) 社会関係の日本モデル

社会関係の日本モデルについて、筆者は、その要点を次のように把握している<sup>(8)</sup>。

#### (1) 人間関係の3類型

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。筆者は、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。この点については、少し古くなるが、拙著『現代日本の経営風土』第1章「土着経営学の構想」において詳しく検討している。

#### ① 「無縁の関係」

この関係は、典型的には、駅や電車のなかで行き交う人々の間の相互関係、いわば行きずりの関係に現れる。この関係にあっては、日本人は一種の無関心によって相対する。

間柄を重視するとはいっても、この関係においては、相互の間柄が強く意識されることはない。このような人間関係を特徴づける基本的なファクターは、相互の間の道義的期待の欠如—ないしその極度の稀薄さであろう。この関係において、日本人が遠慮をすること無く行動できるのはこのためである。

#### ② 「なじみの関係」

日本人が、互いに名前を知り、地位を知り、その人柄を知るようになると、その人間関係は一変する。この関係においては、相互にある種の道義的期待が形成され、あるいは、大きくなる。人々は相互の間柄に敏感となり、恥や遠慮が強く意識されるようになる。

他方、この道義的期待の発生とともに、このような期待を裏切らないであろうという、一種の信頼感が相互の間に形成される。

この関係に見られる重要な特徴の一つは、「互いの好意の維持が重視され、調和的・同調的な関係が強く志向される」ことである。そのため、自己の欲求を抑制してでも、相手の好意が求められる。相互に好意を示すために、お中元・お歳暮・手土産、年賀状の習慣が、あとを絶たないのは、このためである。興味ぶかいのは、こうした行為が、とくに親しい間柄に止まらず、むしろやや距離のある間柄においてつよく現れること、こうした関係が、ある拡散性をもっていることに注目したい。

この「なじみの関係」の形成の要件としては、

1. 接触の頻度と期間が十分であること、
2. パーソナルな接触であること、
3. できれば何等かの経験を共有すること、
4. 相互に癖や性質をある程度知ること、
5. ある程度の安心感と好意が形成されること、などを挙げることができよう。

#### ③ 「気のおけない関係」

日本人の人間関係における親密さがさらに増大すると、彼等の人間関係は再び変化する。この関係にあっては、相互の好意は努力して維持する必要のないほど確かなものとなり、互いに相手の好意をあてにすることができる。互いに無理を言っても許されると想定されており、また、私的に立ち入ったことを打ち明けることも許される。この関係では、相手に対する期待は道義的期待以上のものにまで高まるが、しかし、この期待を裏切った場合にも悪意がなければ許される。

ただ、裏切りによってこの関係が崩壊する場合、事態は、「なじみの関係」の場合より深刻化することが多い。

## (2) 日本のビジネスと「なじみの関係」

さて、これら3つの人間関係のうち、日本人とビジネスとの関係を論ずる場合もっとも重要なのは、「なじみの関係」である。それが、日本のビジネス関係において広範に現れ、日本のビジネスにおいて、きわめて重要な役割を果たしていると考えられるからである。すなわち、日本のビジネスにおいて成功するためには、良質な「なじみの関係」を発展させることが不可欠であるといっても過言ではない。

ここで重要なことは、これらが、血縁や地縁などいわば先天的な要件とは異なり、日常生活の中で自ずから形成されていくような類いの関係であること、したがってまた、利害の絡むビジネスの世界においても、若干の注意と努力によって形成可能な関係であることである。

こうして、先天的な関係を持たないビジネスの世界においても、比較的形が容易であること、しかし、この関係は、例えば中国社会に見られる「朋友」の関係ほど強くかつ集中してはおらず、広く薄く拡散していること、したがって、相互の期待と依存関係は中国の場合ほど強くないこと、その手段性は、よしあるとしても比較的稀薄であり、相互の期待値と依存関係は、後に検討する中国モデルほど強くないことである。「なじみの関係」は、これらの点で日本らしい特徴をもつものであると筆者は考えている。

## 2) 社会関係の中国モデル

日本の社会関係においては、間柄の如何によって人間関係が大きく変わる点に着目して、その社会関係を分析してきたが、中国の社会関係においては、この傾向はいっそう激しいものとなる。林森はいう。「中国人は友達に対しては本当に親切だが、見知らぬ人に対しては冷淡そのものである。その矛盾する両面性が恐いほどある」<sup>(9)</sup>。

これは、いうなれば、さきに述べた「間柄重視型モデル」の基本的性格であるといつてよい。しかし、その親切さと冷淡さの乖離の大きさは、やはり「中国モデル」の特徴といつてよからう。

さて、筆者は、さきに中国人の人間関係を分析するなかで、以上に見たような日本人の人間関係の3分法に対して、中国人の人間関係を「不信の関係」および「頼りになる関係」という2分法によって分析した<sup>(10)</sup>。

これに対しては、中国人の友人たちから、中国にも「なじみの関係」に近い関係があり、中国の人間関係も3分法によって分析したほうがよいのではないかという指摘を受けた。そこで、筆者なりに再考察した結果、「不信の関係」と「頼りになる関係」の間に「顔見知りの関係」という中間的な関係を認め、中国人の人間関係をこれら3つのカテゴリーに分けて分析することにした<sup>(11)</sup>。

### (1) 人間関係の3類型

#### ① 「不信の関係」

まず「不信の関係であるが、これは疎遠さの点で日本人の「無縁の関係」に相当する。さきに「無縁の関係」において日本人は、一種の無関心によって相対すると指摘した。そこには、互いにさしたる警戒心は見られず、もし何等かの事情で関心を持つに至れば、親切さへと容易に移行することができる。

これに対して、中国人の場合には、見知らぬ人に対して警戒心を持つ傾向ががよく見られる。林はいう。「いろいろな意味で平均化している日本人に比べて」「中国には両極端な人間が多くて、利用され馬鹿にされてはたまらないということから警戒するのは身の安全のためである<sup>(12)</sup>。」

こうした中国人の人間不信の強さは時期によっても異なるが、一つには、長い戦争と内ゲバという歴史的条件によってもたらされた面と、他方、中国革命の素晴らしい理想とその現実に対する失望によって強化された面とがあり、とくに文化大革命の破壊的な影響によって、「自分自身以外にはほとんど無関心で、友達や親戚以外は誰も信じられなくなった<sup>(13)</sup>」ためであるという。

## ② 「頼りになる関係」

他方、親戚や友人に対する中国人の態度はこれとは大きく異なる。その親切さ、その丁寧さはまるで人間が変わったようであると林は指摘する。

日本でも、学生時代などにはこれに近い関係が形成されることはあるが、「何でも助け合う」というこの中国的関係—日本における兄弟以上の関係—は、日本ではなかなか成立しないし、まさにこうした「頼りになる」ことこそが、中国的社会関係の第3のカテゴリーの本質であるといえよう。

ここで、読者に、「頼りになる」関係についてのイメージを持っていただくために、筆者自身が中国の調査で出会った一つの事例を紹介しておこう。

筆者は、1993年8月から10月に至る約7週間、経営事情を調査するために中国を訪問した。この日程の中に、十堰市にある東風汽車公司（二汽—第二自動車工場）への訪問調査が含まれていた。山の中にある工場のこととて、町のホテルに宿泊しての調査は大きな不便が予想された。このとき、筆者の共同調査者である沈氏の縁者（兄嫁の姉夫婦という、日本の基準ではかなり遠い関係にある縁者）が、転居間もない自分たちの新築住宅（大型の2LDK）を、宿泊所としてそっくり2週間提供してくれ、大いに助かったという経験がある。この間、この夫婦は、親の住居の一室に寝泊まりし、不便な生活に耐えたものである。日本でなら、配偶者のある場合、親子や仲のいい兄弟の間でも、これ程の好意を互いに期待することはまずないと思われる。

ここで、一つの重要かつ興味ある問題に触れておかなければならない。日本でも勿論、友人関係で助け合うことは良く行われる。しかし、筆者の観察では、日本の場合、この関係は、2人の間の関係、すなわち、A-Bの関係が基本であるということができる。

これに対して、中国での「頼りになる関係」にあっては、友人のためには、自分の他の友人を動員してまで、かれを助けようとする傾向が見られる。つまりA-B-C3者の関係が、この「頼りになる関係」の基本単位になっていることである。

つまり中国的な「頼りになる関係」は、まさに強力なネットワーク形成の基盤となっている。



とくに意識してネットワークを形成しようとしなくても、この「頼りになる関係」としての A-B-C 関係そのものがすでにネットワークを形成しているからである。

いま仮に、人々がそれぞれ 10 人の「老朋友」を持っているとしよう。この場合、一人の人間は、この「頼りになる関係」を通じて、100 人の味方を持つことになる。現実の中国では、この関係は、A-B-C の 3 者関係をさらにこえて、A-B-C-D-E とさらに広がることも希ではない<sup>(14)</sup>。

互いに助けを必要とする中国の実情—モノ不足や市場システムの不備など—がこうした関係を促進したものと考えることができる。例えば、手に入れにくい寝台車の切符を手に入れたい場合、たいてい友人の中に何人か、さらにその友人を通じて切符を手に入れられる人がいて、この A-B-C 関係を通じて、目的を達成することができるという構造になっている。

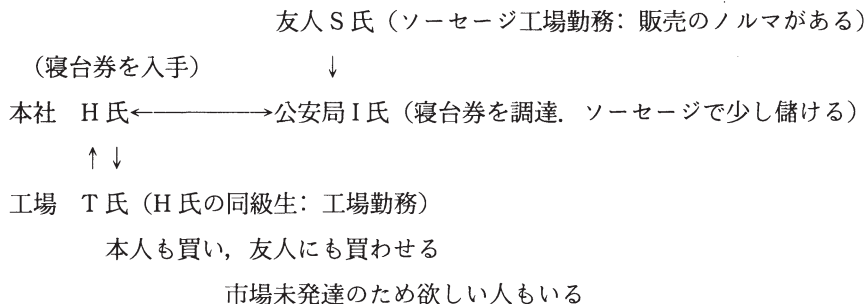
しかし、中国大陸以外に住む中国人の間でもこうした傾向は顕著に見られることから、この傾向は、中華モデル・中国社会主義モデルに共通する傾向と見ることができよう。マレーシアでは、多数を占めるブミプトラの間では、A-B 関係が基本であり、これに対して、約 30 パーセントを占める中国系華人の間では、A-B-C 関係が生きており、このことが、中国系のビジネス活動での成功に重要な役割を果たしていることは、注目すべき現象であろう<sup>(15)</sup>。

### ③ 「顔見知りの関係」

以上の第 1 カテゴリー「不信の関係」および第 3 カテゴリー「頼りになる関係」の間に、日本の「なじみの関係」に對置されるような第 2 のカテゴリー、「顔見知りの関係」を考えることができよう。これは、職場や住宅団地内での顔見知り（中国の場合、普通住宅は後に考察する「単位」によって提供されるから、この両者はしばしば一致する）の間に見られる関係である。不信感が幾分和らぎ、損をしない範囲でのいくばくかの好意も現れるが、その熱意は、「頼りになる関係」のように強くはない。損得抜きで頼りになることはまずないが、反面、「駄目でもともと」的な依頼が平気で行われる。

筆者の知人は、ただの「顔見知り」から、日本行きを希望している娘のために、筆者に日本での身元保証人になるよう頼んでほしいという依頼を受けている。こうした関係のなかでは、時に利害が一致して、ギブ・アンド・テイクの一時的な「利害関係ネットワーク」が成立することがある。筆者の出会った一つの例を紹介する。

#### 「利害関係ネットワーク」成立の事例



本社の管理部門に籍を置く H 氏は、帰省するため寝台車の切符を手に入れたいと思った。顔見知りの I 氏（公安局勤務）がたまたま切符を手に入れられる事を知り、I 氏にその入手法を依頼した。I 氏にはソーセージ工場ではたらく知人 S 氏がおり、S 氏は一定量のソーセージを売りさばくノルマを与えられていた。そこで I 氏は H 氏に、もしソーセージを売りさばいてくれるなら、切符を手に入れてあげようと持ち掛けた。

もし H 氏と I 氏との関係が、「頼りになる関係」であるならば、I 氏は黙って切符を手に入れる努力をしたはずである。この関係では、交換条件を出したり、直ぐに礼をすることは、関係を損なうからである<sup>(16)</sup>。

H 氏はそこで、同級生である T 氏ほかの友人に頼んでこれを売りさばいた。H 氏の同級性 T 氏は、自分も買い同じ課の同僚たちにも紹介して、欲しい人にはこれを買ってもらった。

こうして、S 氏はそのノルマを果たし、I 氏は S 氏に恩を売ったうえに少し儲け、H 氏は念願の寝台券を手に入れた。喜んだ H 氏は T 氏に謝礼を渡そうとしたが、T 氏はこれを断っている。この両者の関係は、「頼りになる関係」と「顔見知りの関係」との間の微妙な位置にあるように思われる。

こうした、中国の社会関係に見られる3つの人間関係カテゴリーは、日本の場合よりも不安定で、「頼りになる関係」や「顔見知りの関係」もちょっとしたきっかけで、疎遠な関係に戻ってしまうという特徴を持っている。たとえば、「顔見知りの関係」もたちまち「素知らぬ顔をする関係」に移行してしまう傾向が認められる。この点は、日本のばあいとは大きく異なっていて、なかなか興味ぶかい。

## (2) 硬い間柄と柔らかい間柄

以上、日本のビジネス活動で重要な働きをしている「なじみの関係」と中国人の人間関係のうちの「顔見知りの関係」および「頼りになる関係」とを対比してみると、次のような特徴をうかがうことができよう。

まず、「なじみの関係」にあっては、相互にある期待を持ってはいるが、その期待値はそれほど高くはない。友人は助けてくれるかも知れないが、それは相手の有り難い好意であって、それを強く期待する権利は当方にはない。この関係は、中国の「頼りになる関係」の場合にくらべて、かなり気楽な関係であり、このため、その形成は比較的容易で、幅広く拡散しがちである。そしてこの関係はすでに見たように、基本的には A-B 型の 2 者関係である。

これに対して、「頼りになる関係」の場合には、「助け合い」に対する相互の期待値とこれに応えようとする熱意が高い。こうした関係は、ふつう形成・維持のために大きな努力が必要で、あまり拡散せず、縁あって結ばれた、家族や比較的少数の緊密な友人関係に集中的に現れる。筆者は、かつて前者を「柔らかい間柄」、後者を「硬い間柄」と呼び、次のように図式化して対比したことがある<sup>(17)</sup>。

[なじみの関係]	[頼りになる関係]
柔らかい間柄	硬い間柄
「なじみ」が契機	先天的要件と親交が契機
拡散的	集中的
形成が比較的容易	形成には選択がつよく働く
期待値低い	期待値高い
好意的・同調的	「助け合い」が主内容
A-B の 2 者関係	A-B-C 3 者関係

これに対して、「顔見知りの関係」は、次のように整理することができようか。すなわち、

[顔見知りの関係]
不安定な間柄
「顔見知り」が契機
拡散的
期待値低いが頼みごとは積極的
若干の好意・非同調的
A-B の 2 者関係

なお、この「柔らかい」・「硬い」という規定は、われわれにある種のイメージを鮮明に伝えるはくれるが、厳密さに欠けるので、今後はその使用を避ける事とする。いずれにしても日本および中国のビジネス活動において、それぞれ重要な役割を果たしている「なじみの関係」の拡散性と、「頼りになる関係」の集中性に注目する事は重要である。そのことが、この二つの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。

問題は、これらの人間関係が、それぞれの社会におけるネットワークの形成に、どの様に関わっているかという問題であろう。なかでも重要な点は、これらの関係が、ビジネスや経営組織のなかでどの様な役割を果たしているかということである。

日本の場合、勿論、「気のおけない関係」が、依頼の気安さもあって、ネットワークの基礎として機能しやすいし、とくに組織の内部では、同期入社や同一大学出身のものの中の「気のおけない関係」がネットワーク形成に重要な役割を果たしている。そして、日本の経営組織の場合には、しばしば行われる職場のローテーションが、こうしたネットワークの拡大・拡充に役立っている事は重要である。しかし、それと同時に、「なじみの関係」が、その拡散性によって、重要な役割を果たしており、ことに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おいては、経営者だけで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（中国本土をも含む）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。そこでは、日本の場合のように、従業員を巻き込んだ機能的ネットワークは形成されにくく、従業員のレベルでは、組織機能との関わりのうすい領域での、「顔見知りの関係」を基礎とする不安定な「利害ネットワーク」の形成が見られると考えるべきであろう<sup>(18)</sup>。

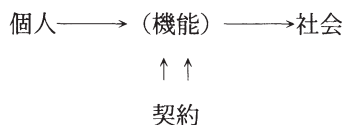
日中のネットワークに見られるこの性格の差は、両国の経営の在り方にも重要な差をもたらしていると考えられる。

### 3. 中国社会と集団

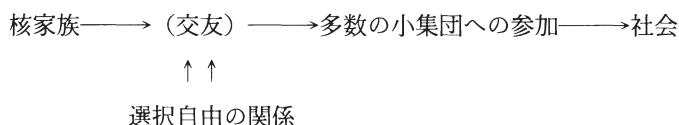
#### 1) 欧米型・日本型の集団形成

以上、日本と中国の社会関係の性格とそのネットワークとの関わりについてみてきたが、ここでもう一つ日中の経営の在り方の違いに大きな関わりをもつ問題として検討を要するのは、「集団化」の問題であろう。中国の社会では、日本に比べて、集団化がきわめて行われにくいといわれている。そこで次に個人と集団との関係について見ておく必要がある<sup>(19)</sup>。

さて、さきに見たように、自己を「自己」たらしめている「根源」を自己自身の内にもつ自立性の強い諸人格が相互に相対する社会は、個々人の持つ強い個性から必然的にもたらされる異質性と対立を、その基本的契機として内在させている。そのため社会を崩壊の危機から守り、安定した社会生活を保証するためには、この「自己依拠型社会」では、社会的ルールや契約の遵守が強く求められる。こうして彼等は、厳しい契約の観念に支えられた、きわめて明瞭かつ厳格な、権利・義務関係の内におかれる。しかも、この傾向は、彼等が果たす職業上の機能に関して最も明瞭に現れる。こうしてかれらは、契約によって明確に規定された「機能」ないし「役割」を媒介として相互に関係し、その社会における一定の位置を確保する。筆者はかつてこの関係を次のように図式化した<sup>(20)</sup>。

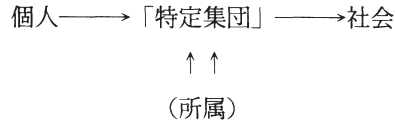


もっとも、「自己依拠型社会」のこうした社会関係は、私的な領域における次のような社会関係によって裏打ちされていることに注意しなければならぬ。



これに対して、日本の社会では、伝統的に、特定の集団に格別重要な比重を与え、これに「所

属」し、この集団に深く入り込んでいく傾向が見られた。筆者は、この関係を次のように図式化している。



日本人は、かつて、この様な「特定集団」としての地域集団に深く入り込んでいたが、都市化と産業化の流れの中で、「特定集団」としての重要性は次第に地域集団を離れ、職域集団に集中してきた。筆者がさきに行った中小企業 200 社の調査では、都市化と経営規模の増大にともなって、従業員たちの関心が、地域集団から職域集団に移行して行くこと、多様な趣味の集団の占める位置が非常に小さいことを鮮明に示している<sup>(21)</sup>。

以上のような社会構造の差を反映して、集団形成の在り方にも大きな差が見られる。すなわち、自己依拠型の社会では、それぞれ機能を異にする多数の集団に「参加」し、かつ集団との関係を、機能的・時間的に限定し、集団からの脱退の自由を確保しようとする。

これに対して、日本人の多くは、特定の集団に深く入り込みその一員としての意識を育て上げていく傾向を持っている。前者は「集団への参加」と表現するのが相応しいのに対して、後者は、「集団への所属」と呼ぶことができる<sup>(22)</sup>。

そこで、次に問題になるのは、中国人の社会関係において、集団というものがどのような機能を果たしているのかという問題である。

## 2) 中国人の集団凝集性？

### ① 「一盤散砂」？

中国人の集団との関わり方については、断片的なコメントは別として、内外の研究者によるシステムティックな分析は見当たらない。本稿にとっては、きわめて重要な論点であるが、その詳細な分析は今後の課題とし、ここでは、断片的なコメントをもとにして、若干の考察を試みるに止める。

さて、日本人以上に機能意識、契約意識の稀薄な中国人が、欧米人のように多様な機能的集団に参加して行くとは考えにくいし、また、中国人が日本人のように「特定集団」のなかに深く入り込んでいるとも考えにくい<sup>(23)</sup>。

「中国人は集団化しにくい」というコメントをしばしば耳にする。「一盤散砂」、つまり皿の上のばらばらの砂のようだというのである<sup>(24)</sup>。

中国人と集団との関係はどの様に理解できるのであろうか。林森によると、中国では、人間不信がつよく、友人以外には協力せず邪魔さえする。自己主張と競争意識が強くその表現はあまりにも激しく、人々は団結することができない。人と協調するより対立面をつくる傾向がつよいか

らである。そして、個人は立派だが、団体となるとたちまち不協和音が生じ、場合によっては内ゲバの現象まで現れる。科学者の共同研究も難しく、いざ成果の分け前になると喧嘩になることが多いという<sup>(25)</sup>。

これは、中国人の一面についての重要な指摘である。しかし、中国人が「砂のようにバラバラだ」という理解については、にわかには賛同し難い。中国人は、先に見たように、他方で友人たちとの間に、緊密な協力関係を築き上げているからである。

しかしこの様な中国人の協力関係は、経営組織など機能的な関係においては、必ずしも旨く機能せず、むしろ、個人の利害に関わる領域に集中的に現れる模様である。

## ② 中国人の集団凝集性？

他方、中国人の集団凝集性を認めようとする指摘もある。この点について、游仲勲は次のように指摘している。

「アジアでは、日本も含めて、個人より集団の利益を、先に考える価値観がある。それが日本では会社主義になって現れ、海外華僑・華人では同族・同郷人集団等々の集団の利益が優先される。もちろん、中国人は日本人に比べると、はるかに個人主義的である。しかし、親兄弟、親戚、さらには同郷人を大切に作る点では、それほどでない欧米人に比べて、はるかに集団主義的である。(中略)孫文が指摘したように、中国人はまとまりに欠け、砂のようなもの、という側面もあるが、それは主として政治問題についてであり、しかも主として、国家に対する関係においてである。」

游はさらに続けていう。「孫文自身、洪門の会員であった。もしも中国人が、まったくまとまりのない人々であるならば、洪門自身成り立ちえず、また洪門での人々の結び付きが、信頼できないものであるならば、孫文が同結社の会員になることも、ありえなかつただろう」と<sup>(26)</sup>。

「中国人は砂のようだ」という見方に対する游の批判は正しい。しかしなお、游の指摘には、検討を必要とする幾つかの問題点が含まれている。

(1) まず、游の指摘する中国人の間の結束、集団化は、中国伝統の秘密結社に見られるように、特異な状況のもとで現れる擬血縁的な集団化であって、日本の「会社主義」の場合のように、その社会関係を規定する程に広範に現れるものではない。ことに経営事情を論ずる場合には、中国伝統の秘密結社と「会社主義」とでは、そのもつ意味が決定的に異なっている。

(2) また、この「擬血縁的な集団化」は、游が指摘する海外華僑・華人の間には強く残っていると看做しても、中国大陸においては、「解放」以後、共産党の政策や文化大革命などの衝撃によって、大きな変容をこうむっている点も注意しなければならない。

(3) 第3に、游は中国人が砂のようにまとまりに欠けるのは、政治問題であり国家に対する関係であると指摘しているが、それならば、組織の部門や工場においては、結束・団結が見られるというのであろうか。もしそうだとするならば、それは日本の「会社主義」にかなり近い形のものとなる訳だが、筆者の見解は、これには否定的である。

逆にまた、「解放」以後の中国では、ある特殊な条件のもとでは、国家に対する忠誠と団結も見

られないわけではない。次に、若干冗漫の誇りを免れないが、大変興味ある例として、筆者が、1993年に行った中国の経営事情調査で出会った、中国人の団結の事例について紹介しておこう。それは対外的危機という特殊な時期に、革命中国への、なかでも「偉大な指導者」毛沢東への忠誠から発し、中国そのものへの献身として現れたものである。

事例 1958年毛沢東は、大連にある第一汽車製造公司（一汽）に加えて第二汽車製造公司（二汽）を作ることを提案していた。一汽は、1953年、第一次五ヶ年計画に従い、ソ連の援助で完成したものである。しかし、1959年、ソ連との仲が悪くなり始めた。ソ連から巨額の借金をしていた貧しい中国は、その返済に苦しんだ。

毛沢東は「自分のベルトを引き締め、借金を返済する」というスローガンを掲げ、人民の我慢を求めた。当時は天災、人災、自然災害が多かった。この頃、しばしば飢饉が発生し、木の葉まで食べ、子供さえ食べることがあったという<sup>(27)</sup>。

こうして二汽の計画は一時頓挫したが、1965年もう一度計画を練り直し、二汽は軍用車を作ることになった。解放戦争終了時に国民党の残したトラックなどはすでにボロボロで、とくにトラックを必要としていた。平地に工場を作ることは検討の段階で取り止めとなった。第三次世界大戦を警戒していた当時、平地は爆撃に弱いからである。そこで原則として山に近い所、水に近いところ、隠れているところを選ぶことになり、中央の責任者が航空機に乗って視察、武当山脈が気に入った。その西側は秦嶺、大巴川山脈（四川省）があり、1）襄樊（シャンファン）まで鉄道を造れば全国に繋がる。2）漢水というきれいな川があり、3）国民党時代に造った道路が四川省から襄樊まで繋がっていたからである。

当時、黒竜江国境には、ソ連軍77個師団（100万人）が駐留しており、珍宝島をめぐる争いがあり、川が凍ると一気に攻められるという危機感から主に旧ソ連を警戒していた。二汽は工場を分散し、一つ一つ山の奥に専門工場を作った。1回の爆撃で1工場以上に被害が及ばないように計画され、細長い線上に配置されていた。（有名な「第三線」の建設である。）

1968年一部の人が少しずつ入り始め、71年から1～2万人規模の人が正式に工場造りを始めた。

当時は住宅が一切なく、灯油ランプの仮設住宅に住んでいた。材料を車で運び込むことが大変なため、柱だけ運び、レンガは土で作った。石灰、粘土、小石をレンガの型にいれ、柞木（きくらげのできる木）葺、竹で編んだムシロにアスファルトを染み込ませて作った薄い屋根の住宅を造った。人手不足のため、幹部以下全員が建設に参加、住宅も木を切って自分で造った。

家族を残しての単身赴任がほとんどで、家族との別居にも耐えた。病院さえもなかったが、人々は一切文句を言わず、問題を自分で解決した。娯楽なども一切なく、夜になると皆寝る以外することがなかった。食べ物も貧しく冬瓜やかぼちゃ以外野菜もなかった。

しかし、この頃には金銭意識は薄く、おかれた条件は厳しかったが、信念をもって意志強くどんな生活にも耐えた。ひとびとの政治意識は高く、勤労意欲も高かった。

### ③ 「中間組織」に対する集団意識

これは、二汽に対する団結・貢献というよりは、二汽をとおしての中華人民共和国への忠誠であったと見るのが妥当であろう。游の指摘にもかかわらず、指導者にたいする異常なまでの信頼や国家の危機的状況のもとでは、例外的ではあるが、国家に対する忠誠と団結心も存在し得た。

しかし、反面、職場や職域などのような中間的な組織に対する集団意識は余り見られないようである。ここで、国家と個人、あるいは国家とインフォーマルな小集団との中間に位する、フォーマライズされた中間規模の組織を便宜上「中間組織」と呼んでおくこととする<sup>(28)</sup>。

「なじみ」を基礎とする日本人の人間関係が、「場での接触によるなじみ」をとおして、職場や職域などの中間規模の組織の中に協力的な関係を形成しているのに対して、血縁・擬血縁および少数の選ばれた「老朋友」によって形成される中国人、得てして「遠交近攻」の傾向を持つ中国人の人間関係は、中間組織の中に協力的な関係を形成するのを妨げている。わずかに「顔見知りの関係」が破壊的な「不信の関係」を和らげているというのがその実態であると考えられる。こうして、この中間レベルでの中国人の集団意識は、洪門のような擬血縁的な秘密結社などを別とすれば、余り見られないというのが筆者の見解である。

例外的に、筆者自身、中国人のごく一部に、集団所属意識のようなものを観察したことがある。それは、社会的威信の高い大学の教師が、世間に対して、その社会的威信を媒介とした誇らかな所属意識を示したときである。しかし、なおかつ、こうした意識に基づく「所属集団」そのものへの貢献意欲はあまり見られない。

大変興味ぶかいのは、中間組織への協力・貢献意識の強くない中国人の組織にあって、他の組織に対する閉鎖性が強く見られる事である。林森が指摘するように、中国の各部門・団体間では閉鎖性が強く現れ、インテグレーションの欠如が大きな特色となる。林森はいう。「縦には上下服従の関係があるが、横には互いにつながるパイプがなく、ほとんど交流しない状態である。例えば中国の教育委員会（文部省担当—ママ、文部省に相当の誤りか—筆者）、外交部（外務省担当—ママ）労働部などの間でスムーズな交流がなされていないから、教育委員会は日本に来ている中国人留学生の正確な数を把握していない。また中国では目的の重複した視察団の国外派遣はやまず、外貨と体力の無駄使いが多い。それは、中国人の無計画性と自分本位主義を表すとともに、中国人の他人不信による部門間や職場間の情報交換の弱さを示している」<sup>(29)</sup>。

それは、日本の経営組織が、集団化を基礎とした閉鎖性を持ちながらも、他方、経営者のみならず従業員をも巻き込んだ形での、対外・対内部的な「人間関係ネットワーク」に裏打ちされた「機能的ネットワーク」を形成することによって、その欠陥を補っているのに対して、中国の場合には、逆に、「集団化していない組織の閉鎖性」という特徴的な構造を示している。これは、「機能的ネットワーク」というよりは「利害関係ネットワーク」の性格を強く持つ、中国人のネットワークの特徴を反映している。それは利害の一致する経営者たちの間では、旨く機能しているが、従業員レベルの機能遂行上は、余り機能していないのではないかというのが、筆者の見解である。この点は今後中国の経営問題を考える場合、きわめて重要な意味を持つと考えられるが、その検討は今後の課題としたい。



さて、「中間組織」にたいする所属意識・団結意識の稀薄さを示すこのような中国人の意識は、一面でその伝統的な意識を現しているとも見られるが、反面、組織間の競争、組織の浮沈、それによる生活条件の変化などが見られない状況のもとでの姿である。したがって、改革・開放経済のもとで呼号され始めた組織の自己責任の原則のもとで、それがどの様に変化して行くのか大変に興味のある問題である。

最近、経営に行き詰まった弱小事業単位では、給料が払えなくなったり、年金が支給できないものが現れ始めており、政府による救済も捗々しくない。この様にして切り捨てられていくひとびとがいるという事実、しかし、果敢な若者たちならばいざ知らず、年配者にとって、「単位」の外に職を求めるのも容易ではないという事実は、「中間組織」に対する彼らの意識をどの様に変えていくであろうか。

1993年の調査で幾つかの大変興味ぶかい事例に出会った。この自己責任の原則が示されたあと、ボーナスの原資に困った税務署や警察署では、職員たちが一斉に領収書の束を持って街頭に飛び出し、鵜の目鷹の目で違反者を見つけて罰金をとろうとするので取締が厳しくなったという。筆者たちの乗ったタクシーは、西安市の郊外で、どんな違反か判然としないまま罰金を払わされたし、また埃っぽい郊外から合肥市へ入ろうとしたタクシーは、警察によって洗車を要求され、近くに設置された臨時洗車場で洗車することを余儀無くされた。もちろん有料である。こうした事態が、所属集団の財政事情向上のための団結へと結付いていくのかどうか大変に興味ぶかい。

さて、この中国人と集団化の問題は、筆者にとってなお検討を要する重要なテーマであるが、当面、次のような解釈をしておく。まず、擬血縁的な秘密結社や危機のもとでの国家への忠誠を別にすれば、中国人の集団凝集性は、「頼りになる関係」にある人間が何名か集まった時に強く現れる。このためそれは、一時的かつ流動的（固定した枠を持たず、状況によりその中身が変化する）で、ごく小規模な多目的集団の形をとることとなりがちである。それは、科学者の共同研究のような、限定された目的・機能にたいする参加型の集団（自己依拠型集団）とはなりにくく、また、日本企業のような、はっきりとした枠を持つ大規模かつ定常的集団ともなりにくい。このため、ビジネスの領域での集団化の傾向は極めて弱いと見なければならぬ。

### 3) 間柄重視型社会の2つのモデル:

「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」

以上の分析から、まず日本の場合には、

(1) 重視される「間柄」の範囲が、血縁とその延長としての地縁を離れて、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広範なネットワークを、日本のビジネス活動の中に生み出してくること、

(2) しかし、人々がとくに重視する「間柄」は、自分が「所属」と意識している特定の集団、ことに職域集団（筆者はこれを「特定集団」と呼ぶ）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、

(3) このため、形成されたネットワークも重要な役割を果たすが、それは集団の機能を促進する領域に集中的に現れる傾向を持ち、次に述べる中国型のモデルに比べると、この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、それが、「利害関係ネットワーク」というよりも「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。

これに対して、中華系社会の場合には、

(1) 「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あらわれることがない、

(2) 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、かなり異なった現れ方をする。そこでは、集団への志向性は弱く、「自己中心的」(分析的な意味であって、価値視点を含むものではない)な関係が基本となり、「利害関係ネットワーク」としての性格が強く現れる。そうした関係は、「自己中心的」ではあるが、「自己依拠的」ではないことに注意したい。

(3) したがって、この型の社会では、ネットワークは、集団活動の機能を補足するものではなく、経営者たちの間のネットワークは、彼らのビジネス活動の本質的な部分を構成すると考えることができる。また、従業員を巻き込む「利害関係ネットワーク」は、先のソーセージ販売の例が端的に示しているように、組織の機能とは直接関わらない形で現れることが多い。

以上により、筆者は前者を「集団・ネットワーク統合型」と呼び、後者を「ネットワーク中心型」と呼んでいる<sup>(30)</sup>。

台湾や海外華僑の社会関係は、「単位」という政策的な集団化が強行された社会主義中国に比べて、こうした「ネットワーク中心型」の社会関係をより鮮明に示していると思われる。黄昭堂は、『台湾・爆発力の秘密』(1988)のなかで、次のようにいう。

「台湾人は3人集まれば、すぐ会社をつくる」といわれるが、私はこう補足したほうが良いと思っている。つまり、「3人集まって会社をつくったとたん、台湾人は、『この会社からいかにして独立するか』を考え始める」。こうして、「小工場が台湾を埋めつくす<sup>(31)</sup>。」

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。また、台湾企業の状況は、国営企業など社会主義的イデオロギーに基づく政策的集団化が強行されない場合、中華社会の企業がどの様な形をとるかを示唆している<sup>(32)</sup>。

#### 4. 集団化強制型の社会主義中国

社会主義中国の社会構造が、他の中華モデル社会と決定的に異なるのは、やはり「単位」制による政策的集団化に求めることができよう。ここで、「単位」システムについて簡単に見ておく必

要がある。

### 1) 政策的集団化としての「単位」

ここで「単位」というのは、ごく簡単に規定すれば、中国の都市部において、国営企業や大学などの職場を、可能な限り自己完結的な小社会として組織したものとすることができよう。そこで働く人々は、「単位」の一員として厳格に位置づけられ、普通「単位」の提供する宿舎に住み、「単位」の食堂や厚生施設を利用し、主として「単位」という空間の中で活動する。「単位」を離れて旅行するには、「単位」の発行する紹介状が必要である。それなしには、長距離列車の切符も買えなければ、旅館・ホテルに泊まることもできない。

有力な「単位」は、診療所や幼稚園・学校さらにはプールや風呂場などを所有し、従業員の生活にもっとも関係の深い住宅の配分を決定する。また、たとえ「私用でも公用でも大きな荷物を運ぶ必要がある場合に、「単位」の車を借りなければ、サービスの悪い中国ではどうしようもない」といわれるように、それは構成員の生活と密接な関係を持っている。極端な例としては、中国の一人っ子政策のもとで、子供を生む「権利」の分配が行われたり、一人っ子政策に違反しないよう監視が行われたりする。農民ならば罰金を払うのを覚悟でこれに違反することもできるが、有力「単位」に組み込まれている人々は、「単位」の意向に逆らって、子供を生むことさえも極めて困難な実情にある。

こうして「単位」は、そこに属する個人にとって、絶大な権限を持つことになる。中国社会で何かしようとする時、何ごとにもまず自分の「単位」の紹介状が必要である。若い男女が結婚しようとする時にも、「単位」発行の「独身証明書」が必要となるが、それは、日本の市役所のように、適格者にたいして自動的に発行される訳ではない。そこに政策的配慮が働き、例えば、幹部の気に入らない国際結婚などの場合、証明書の発行を巡ってしばしばトラブルが発生したりする。こうして、「病院院長にしても、会社社長、大学学長にしても、各単位の中では一国の大統領さながら」の位置を占めることになる<sup>(33)</sup>。

ここで重要なことは、(1)「単位」機構が、社会的組織であり、経済的組織（生産組織・サービス組織）であると同様、治安機構としても組織されていること、(2)その結果、効率優先の経済・経営組織ではなく、人民をコントロールし、反革命の芽を摘み取ることに主眼を置き、効率を二次的に考える社会的・経済的・経営的・統治組織であること、このことは、しばしば指摘される共産党の書記と工場長という権力の二重構造や書記の権力が工場長の権力を上回るという特異な権力構造と明確に照応しており、中国国営企業の抱える大きな問題点のひとつとなっていること<sup>(34)</sup>、(3)そして、本稿の趣旨との関係でとくに重要なのは、こうした政策的集団化が、「ネットワーク中心型」というべき中国人の伝統的な社会関係との間に、不適合関係を生み出していること、またこの集団化の強制によっては、中国人の社会関係をそれに相応しいものに作り替えることには成功していないこと、などである。

こうした集団化の強制が、社会主義システムのもとでの、市場の不備を補う意味を持つのは確

かであるが、反面、様々な弊害を生み出したのもまた事実である。その様な弊害としては、

(1) 自己完結的な組織の孤立・分散的構造を生み出し、中国経済社会のインテグレーションの弱体化を招いていることである。

(2) 治安重視・社会政策的配慮の重視・その反面としての効率軽視という、「政・社（経）合一」、およびそれに由来する、特異な権力構造に基づく経営効率の低下をもたらしていることである。これらの点（1および2）について林はいう。「中国の『単位』制度は中国社会にいろいろな機能を重複させて、職場を複雑にし、職場の組織機能を弱めている。一方、社会的に見ると交流のない孤立した『個体』が散在するようになり、社会全体が、まとまりのない砂のような状態にある<sup>(35)</sup>。」

(3) 中国人の社会関係との不適合によって、中国人の動機づけに成功していないことである。先に見た中国人の集団との関わり方からみて明らかのように、それは、それを支えるしっかりした社会的基盤の上に築かれたものとはいえず、むしろ、非適合的な社会的基盤のうえに、社会主義的理念にたつ政策として強制されたものと見ることができよう。この点では、集団志向性を吸収・組織した日本企業に見られる集団化とは、大きく性格を異にするものといえよう。このような基盤の上に築かれた経営制度などは、日本のそれとの外見上の近似性にも関わらず、その機能が大きく異なってくるのもまた当然であろう。

さて、本稿の論旨からすると、とくにこの第3項が重要な意味を持っている。以下、この点について、若干の検討をしておくこととする。

## 2) 社会的基盤との不適合性とシステムの機能

このような、社会的基盤とシステムとの不適合による機能不全について見る場合、日本のそれと比較すると、問題がもっとも鮮明になる。

日本の経営組織の中にある種のダイナミズムを生み出してきた主要因として、筆者は、3つの要因を考えている<sup>(36)</sup>。

① その一つは、職場や職域にコミットした人々が、いわばマイクロコスモス化した経営体の中での評価や地位を競い合って、年功制のもとで長期にわたって繰り広げる、激しい昇進競争である。このシステムのもとでは、短期間に勝敗が決まらないため、より多くの人びとがよりながく競争圏内に踏み止まって、競い合う事になる<sup>(37)</sup>。

② 第2に、ひとびとの集団所属意識と組織の集団的編成のもとで、激しく繰り広げられる、企業間あるいは職場間の競争意識である。組織が巨大化し、類似の業務を担当する部局一事業部・支社・支店・営業所などが増えると、この傾向は強まる<sup>(38)</sup>。

③ そして第3に、部局内の集団的な協力態勢のもとで繰り広げられる、サッカーチームにも似た、協力のダイナミズムである<sup>(39)</sup>。

この様に日本型の経営システムは、日本人の集団志向性を巧妙に活用したシステムであるといえることができる。

さて、「ネットワーク中心型」と規定されるような、中国の社会的基盤の上に築かれた「集団志向性なき集団化」が、日本の場合のようなダイナミズムを生み出しているのかということ、その実態は、それとはほど遠い状況である。先に筆者が行った分析によれば、その生産・サービス組織の職務は、かなりの程度担当者個人に任され、一種の放任主義が横行しているのがその実情である。そこでは欧米型のような職務責任体制も見られず、また日本のようなグループダイナミズムも見られない。

そこにしばしば見られる顕著な逸脱行動としては、次のような現象が見られる<sup>(40)</sup>。すなわち、

(1) 職務の曖昧化—中国の組織にあっては、職務の無視・不履行、仕事の押し付け、盟まわしなどの現象がしばしば指摘されている。「担当者は好き勝手（気ままに）に働いている。真面目な人はよく働き、そうでない人はあまり働かない。よく働く人とあまり働かない人の待遇はあまり変わらず、賞罰制度もはっきりしない。この場合、職務の実行は担当者次第である。」

(2) 持場の離脱—職務は明確でも、担当者が気楽に持ち場を離脱する現象が見られる。出勤後に、仕事がないといって、自宅に帰って寝ているケースもその一例であるし、勤務時間中に買い物に出掛けたり、子供を迎えにいたり、風呂に入りに行くケースなども報告されている<sup>(41)</sup>。

(3) 管理への抵抗

(4) 機能的関係の私情化—恨みに基づく報復

(5) 逸脱の放任化—チェック機能の無機能化・チェック機能の麻痺

筆者自身の調査のなかで、この「管理への抵抗」・「機能的関係の私情化」・「逸脱の放任化」を見事に示している事例に出会ったので紹介しておこう。

ある工場の、真面目な施設管理担当者が、規定ほど厳格ではないが、通常より厳格な検査を行い、施設管理の悪さを指摘した報告書を提出した。この報告書によってボーナスを削られた管理職や労働者は激怒し、この検査掛りを恨んだ。管理職にいたっては、「あなたの奥さんのボーナスの査定は、私の権限である」とこの検査掛りを威嚇した。大変興味ぶかいことに、検査掛りを威嚇したこの管理職は、間もなく「優秀職員」として表彰されたというのである。

このような事態を生み出す背景としては、トラブルが生じないかぎり担当者に任せている放任主義の欠陥を指摘しなければならない。

(6) 「公私の未分化」—こうした様々な逸脱行動の背後には、他の社会の価値観から見ると「公私の混同」と見られるような考え方・行動が見られる。しかし、その実態はむしろ職務遂行活動のレベルと生活のレベルとが癒着しているといった方が適切かも知れない。それは、むしろ欧米型・日本型とは異なる職務感覚と見るのが妥当で、生活と労働が奇妙な形で癒着している「単位」そのものの考え方と構造とも親近性を持っている。先に、勤務時間中にお風呂に入る事例を紹介したが、この風呂を提供しているのは、また生産の「単位」であることに注目しなければならない。それは「公私混同」という「逸脱」としてよりも「公私未分化」ともいえるべき中国的集産化の性格の一部と考えたほうが適切かも知れない。

(7) ポストの権力化—職務外の権力行使・個人的判断の法化・利権化

中国の組織においては、権限や権力がかなり恣意的に行使されるという事実が、多くの観察者によって報告されている。この点についてのあるべき通常モデル（ノーマルモデル）としては、つぎのような姿が描き出されている。

「担当者が権限の乱用で生産、経済に損失が出る場合、その程度によって、処分を受けさせる。企業内で行政処分をしたり、公安局に送り込んで、法律的な責任を問うこともある。」「関係当局から担当者が権限を乱用することが分かると、所属長はそれを阻止し、叱責することもある。権限の乱用で誤り、事故を起こす場合、その程度により、担当者に反省書を書かせたり、その処分を工場中に通達したり、給料、ボーナスを削ったりすることもある。さらに仕事を変え、行政処分をし、法的な責任を求めることもある。」

「しかし、規定上はそうなっているものの、それが實際上どのように実行されるのかは単位次第であるといわれる。規定があっても、実行しないこともあり、責任者が目をつぶり、大目に見たりする。そして問題が深刻になり、どうしても隠せなくなったときに、やむなく処理を行うことが少なくない。担当者が法に違反して権限を乱用できるのは、管理職が法に従い厳しく実行しないからだといわれている」。

(8) 外部ないし上位権力による攪乱。人脈・権力の「影」の介入。たとえば、上位の権力者と何等かの繋がりを持つ者が、採用・昇進などにおいて有利な取扱いを受けたり、権力者を笠に着て、仕事を他人に押し付けたりすることが、たびたび指摘されている。そこには、欧米型の厳格な職務責任態勢・それを支える機能意識・責任意識が稀薄であるとともに、日本の組織に見られるような集団志向性に根差した組織のダイナミズムも見られない。

### 3) 中国で機能する経営システム：一つの事例

こうした状況と対比するために、筆者自身の中国経営事情調査の中から、こうした集団化とは対称的なシステムのもとで、活力溢れる企業活動を展開している事例を紹介しておこう<sup>(42)</sup>。

事例 1993年の夏、クーラーを買うため、販売店を訪ねた。1軒目は航空部傘下の国営企業であった。日本製クーラーを10台程陳列、梱包したままのもの5～6ヶあり、中身を見たいと言うと、客が少ないので梱包は解けないと言う。冷暖用のクーラーはないかと聞くと、松下のがあるが、午後また来いという。それは無理だと言って帰ろうとすると一時間後に来いという。それでも長いというと15分待てと言う。(なぜ早くそう言わないの?)。その恐るべきサービス精神に度肝をぬかれ、「他の店を見て、駄目ならまた来る」と言って立ち去る。店に男子店員が3～4名所在無さそうにたむろしていたのが印象的であった。

2軒目は活気に溢れる明るい店であった。松下の手頃のものがあり品数も多い。別室に通され、お茶がでる。街でも売っていないような気の利いた子供の玩具をサービスに持ってくる。そこで、自分は日本の経営学者で、今回中国の経営問題を調査にきた。インタビューしたいと申し入れると、総経理とそのスタッフの二人が勢いづき、2時間近く、経営のあり方や組織について、熱意をこめて話してくれた。その内容の概略は次の通りである。

## [インタビューの要点]

総経理の張坤平氏は短大卒、35歳。0からの出発であった。はじめ会社に勤めたが、辞め、ダンスホールその他様々の仕事を経験した。なんでもやるタイプである。

「関係」を使って国営企業の傘下の名目を取り、私企業として出発。現在総公司の下に5つの小公司を置き、それぞれに副総経理を置いている。従業員はいま30名だが、それでも一つの経済「単位」としての面を持っている。実質は総経理張氏の私企業である。

給料は比較的良好、辞めさせたことはあるが、自ら辞めたものはまだいないという。月給は90元（一律）＋紅包（100～1000元－職種・仕事の量・貢献できるといふ）を支給している。紅包の中身は相互に伝えない規則になっている。金額を巡ってトラブルが起きるのを回避するためである。その他ボーナスが支給されるが、これは小公司ごとに利益の一定割合をボーナスにして、配分を決めている。

福祉については、技術スタッフの組長が費用を支給されて旅館に泊まっている他は、前職のため家のあるもの多く、住宅供給は不要であるという。この点では、国営企業におんぶしている恰好になっている。（国営企業のなかには、人員過剰のため、休職して他に働き口を求めることを奨励するものが多い。この場合、住宅など「単位」が提供してきた福祉はそのまま提供される）。この外には、五元（約100円）の健康保険料と一元（約20円）の生命保険料とが支払われている。

重要な意思決定は担当者の意見を聞いたうえで、すべて総経理が行う。副総経理4名は無線電話をもっており、他のものはポケットベルを持っている。

空調の利益は大きく、250万元投資し、年約1250万元の売り上げがある。このため、将来は部品を輸入しノックダウン生産に乗り出す予定で、さらには完全生産を計画しており、そのための土地はすでに手当て済みであるという。

ところで、従業員の働きぶりはどうかというに、中国の基準でみてよく働くだけでなく、最近の日本と比べても優る状態である。午後三時に工事に来ると約束したが、カッキリ15分前（2時45分）に四人やって来て、七時まで掛かって工事を終える。ごく丁寧な仕事である。屋外に出すファンの部分に塩ビ波板の覆いをつけるなどの特別サービスまでしてくれたが、こうした仕事は指示されたもの以外はすべて総経理の指示を仰ぐことになっているという。そして、仕事を終わっても、総経理に報告し許可を得るまでは退出できないことになっている。全体として、かなりしっかりした管理が行われている模様である。

この事例で興味ぶかいのは、経営者の主体性・自律性が、国営企業に比べて、きわめて大きいこと、経営者から末端の従業員まで、指揮命令関係が直結していること、個別性の強い極度の刺激賃金制が取られていることである。この企業での労働者の勤労意欲、労働サービスの丁寧さには目を見張るものがある。集団貢献意欲よりも厳格な直接管理、組織内の評判や長期的利害よりも個人の現在の利害をうまく活用したこの私企業の経営管理は、この企業の独自性を持ちながらも、そこに中国人の意識、関係の在り方を活かしたシステムとして、ある種の普遍性を備えていると見ることができる。多くの国営企業と対比してみると、大変興味ぶかい。なお国営企業にお

ける職務構造や調整の在り方など、その組織の実態については、岩田稿「組織の比較分析—職務構造と調整における欧米型・日本型・中国型」を参照されたい。

## 結 び

本稿では、(1) 経営システムとその社会的基盤との関わり、(2) 日本の社会関係との対比でみた中国の社会関係、(3) 「単位」システムによる政策的な集団化の強制とその社会的基盤との乖離、(4) それがかもたらしたであろう経営システムの弱点などについて検討した。いま改革・開放経済政策のもとで、この「単位」の性格も徐々に変化している模様である。それが今後どの様に変化して行くのかは、中国経済の活性化、経営システムの活性化と深い関わりを持っているものと考えることができる。また、国营企業の経営改革、一部とはいえ大きな成果をあげている郷鎮企業、活力溢れる一部私企業が、本稿で検討した、「システムとその社会的基盤との乖離」の問題をどの様に克服して、経営の活性化を図りつつあるのか、組織構成員をどの様に動機づけしようとしているのかなどの問題は、筆者にとって次の課題として残されている。

### 注

- (1) 岩田龍子『「日本的経営」論争』(日本経済新聞社、1984) 第1章
- (2) 岩田龍子『現代日本の経営風土—その基盤と変化の動態をさぐる—』(日本経済新聞社、1978) 第1章
- (3) 社会的・文化的融合の進んでいない多民族社会では、問題はより複雑になると思われる。
- (4) 例えば、経営請負責任制の結果が少々しくない理由として、「政府が経営環境を行政的に変えてしまう」こと、経営請負の期間が3〜5年と短い」ことなどが挙げられている。(永田二人『中国秘密報告—国家崩壊が始まった』光文社1990、139〜140頁)。永田はいう。「社会集団購買力を抑制するといって、役所、企業が自動車や家電製品、家具などの購入を禁止したり、インフレ抑制のためといって販売価格が抑えられてしまったり、国家計画に基づく原材料・エネルギーの供給が受けられず、計画外の高価格のものの購入を余儀なくされたりする。特別消費税などの新しい税金は次々と出てくるし、各種のたかりは引きも切らない。とにかく、経営の前提条件が次々と崩れ去ったのである」。こうして、短期の請負期間と経営の前提条件の激変により、経営者たちは、設備投資や研究開発など企業の地道な発展を考えるよりは、投機や略奪的な経営に走り、あがった利益も逸早く分配してしまうような経営に走りがちである。柏楊も「工場を請負業者に貸したら、満期後に返還されたとき、すべての機械は恐らくガラクタになっているだろう」と指摘している。(柏楊『絶望の中国人—なぜ、同じ過ちを繰り返すのか』光文社1989、165頁)。  
請負制に限らず、これら事情その他が、企業経営の成否に大きく関わっているという事実は否定できない。したがって、社会的基盤との乖離は問題の一つの側面と考えられる。  
しかし、こうした外的条件を別にしても、なおかつ、中国の経営組織の活力は決して高いとはいえない。そして、その重要な原因が、本稿で扱う、経営システムとその社会的基盤との適合関係の問題と大きく関わっていると筆者は考えている。
- (5) 岩田龍子「国際比較経営の分析枠組み—日本モデルと中国モデルを中心に—」国際大学アジア発展研究所『アジア発展研究』1994年 第2号
- (6) こうした法やルールの背後にはもちろん権力が控えているわけであるが、いまひとつの方法は、人々に法やルールを守らせようとするのではなく、むき出しの権力によって統合を果たそうとする方法で



- ある。中国の場合は、このモデルに近いと筆者は考えている。中国で組織の末端の担当者が、小権力をもってひとつひとつに臨むのは、職務遂行上の放任主義と合わせて、この統合の構造が深く関わっていると思われる。中国の組織の担当者に、法的根拠を尋ねると、つねに「あなたはそれを知る立場に無い」という返事が帰ってくるのは象徴的である。
- (7) 木村敏『人と人との間—精神病理学的日本論』(弘文堂, 1972) 142 頁
- (8) 岩田龍子『現代日本の経営風土』第 2 章参照。
- (9) 林森『留学生が語る中国の裏面』(学生社, 1990) 51 頁
- (10) 岩田龍子「国際比較経営の分析枠組み—日本モデルと中国モデルを中心に—」
- (11) なかでも、九州大学法学部の王亜新助教授のコメントに負うところが多い。
- (12) 林 前掲書 53 頁
- (13) 林 前掲書 52 頁
- (14) 筆者の指導学生の一人は、中国の経営問題を修士論文のテーマに選び、中国での実地調査を希望していた。彼の同級生であり友人でもある中国人留学生の一人は、自己的人脈を辿って、彼のために調査先である企業 7~8 社に連絡を付け、さらに、数週間にわたる調査に自ら付き添って、彼のために通訳の労をとった。その際、この留学生は、A-B-C 関係を遙かに越えて、A-B-C-D-E 関係まで手繰って、調査先を見つけてくれたという。「頼りになる関係」の一端を見事に示しているだけでなく、それは同時に、A-B-C 関係をはるかに越えて、そのネットワークが広がる可能性を示している。
- (15) なお、韓国人の社会関係は、先に指摘したような様々の点で中国人のそれと似ていると筆者は考えているが、韓国人識者の指摘によると、この点、韓国人の場合には A-B 関係が基本となっているようである。日本・韓国・中国におけるネットワークの比較分析は、筆者にとって大変興味深いテーマであるが、この問題は今後の課題とする。
- (16) 中国人は親しい「頼りになる関係」をつうじて何等かの好意を与えたとき、すぐその場で礼をされる事を嫌がる傾向がある。良好な関係を維持するため、彼等の好意は「見返りを期待しない」という形をとることが必要であり、かれらの関係は敢えて言うならば、長期的な「どんぶり勘定」としての「ギブ・アンド・テイク」であるということができよう。もし次の機会に逆に好意を求められたとき、納得できる理由なしにこれに応じないと、これまでの良好な関係が大きく損なわれるという事実は、それが深い所で「ギブ・アンド・テイク」の性格をもつことを示している。
- (17) 中国人の人間関係を「関係主義」・「硬い関係」としてとらえたものとして、園田茂人「中国的〈関係主義〉に関する基礎的考察」『ソシオロギス』, 1988, Vol. 12: 54-67, および園田「『関係主義』社会としての中国」, 野村・高橋・辻編『もっと知りたい中国 II 社会・文化編』(弘文堂, 1991) がある。なお、園田氏の最近の論文、「中国社会の『関係主義的』構成」『現代中国』第 69 号 (1995 年 7 月) は、中国人の「関係主義」に鋭く迫っており、筆者も学ぶ所が多かった。
- (18) 経営者たちの間の強力なネットワークの存在については、ヤオハン和田一夫氏の報告が、その生々しい姿を提供してくれる。和田一夫『中国ビジネス報告: 眠れる巨大市場とどう取り組んできたか』(経済界, 1993)
- (19) ここでは、人間関係のレベルにおける集団化と制度レベルにおける集団化とを、区別しておく事が重要である。例えば、社会主義的理念に基づく集産主義は、制度レベルにおける政策的集団化ではあるが、それは必ずしも人間関係レベルでの集団化を意味しない。これに対して、日本の経営組織は、人間関係レベルでの集団化の上に乗って、しばしばこれを活用する形で制度レベルの集団化が行われ、これらの両者が相互に作用しあっている場合と考える事ができる。
- (20) 詳しくは岩田龍子『日本的経営の編成原理』(文真堂, 1977) 第 3 章「個人・集団・社会—二つのモデル」を参照。

- (21) 岩田龍子『経営体の成長と構造変化—成長プロセスモデルの探求』(文真堂・1986)第4章「「職域集団」形成の実態」,とくに80頁・84頁の表を参照。
- (22) 以上その詳細については,岩田龍子『日本的経営の編成原理』第3章および『経営体の成長と構造変化—成長プロセスモデルの探求』第3章「「職域集団」形成の意味」および第4章「「職域集団」形成の実態」を参照。  
欧米型の社会では,単機能型・参加型の集団形成が行われ易いものに対して,日本では,多機能(機能非限定)型・所属型の集団形成が行われ易い,なお最近日本の若者たちの集団意識が,日本型から欧米型のそれに似たものに移行しつつあることに付いては,別の機会に分析した。この点については,拙著『日本の経営組織』(講談社)1985を参照されたい。
- (23) 黄文雄は,「中国人にとって,契約とは白い紙に黒い字を書いたものである」と皮肉っている。黄文雄『醜い中国人—ビジネス編—日本人はこのように騙される』(光文社,1994)
- (24) 林前掲書 17頁
- (25) 林前掲書 53頁,65頁
- (26) 遊仲勲『華僑は中国をどう変えるか—未来の「資本主義」大国の行方を探る』(PHP研究所,1993) 120-121頁  
因みに,日本人の目から見ると集団化しにくい中国人・華人も欧米人の目を通してみると,結構集団主義的に見えるというから面白い。米国人記者フォックス・バターフィールド(Fox Butterfield)は次のように言う。「過去の中国には『単位』に正確に対応するものがなかったのだ。歴代の王朝は,一種の連保組織『保甲制』を実施していた。(中略)しかし,真に先行するものは,恐らくは個人をグループに結び付けたがる中国人の好みと傾向にあるのだ。中国人は自分たち自身よりも,団体になんとなく親しみを感じている」と。Fox Butterfield,“CHINA ALIVE IN THE BITTER SEA”,(New York,1982),邦訳『中国人』(佐藤亮一訳 時事通信社)上57頁  
バターフィールドの欧米人的感覚も分からぬではないが,彼は,先に注の(19)で論じた人間関係レベルの集団化と制度・政策レベルの集団化とを混同しているように思われる。
- (27) 中国のこうした悲惨な状況についての生き生きとした描写としては,辻康吾編『現代中国の飢餓と貧困』(弘文堂 1990)参照。
- (28) それは実際には,中間組織が中間組織を包摂するという多重構造を持っている。しかしここでは,それらを一括して,「中間組織」と呼んでおく。
- (29) 林前掲書 54頁
- (30) 詳しくは,「国際比較経営の分析枠組み—日本モデルと中国モデルを中心に—」を参照。なお,中華モデルにおける経営者間の見事なネットワークぶりについては,和田一夫『ヤオハン和田一夫の中国報告』(経済界 1993)に実に生き生きと描かれている。
- (31) 黄昭堂『台湾・爆発力の秘密』(祥伝社,1988)171頁。
- (32) 海外の華人・華僑に適合的で,かつまた,潜在的には中国社会にも適合する(すなわち社会主義的政策が取られなければその方向に向かうと思われる)ようなモデルを「中華モデル」と呼ぶことにする。
- (33) 林前掲書 17-19頁
- (34) 岩田龍子「国際比較経営の分析枠組み—日本モデルと中国モデルを中心に—」国際大学アジア発展研究所『アジア発展研究』1994年 第2号の分析を参照。同様の見解を表明するものに,前掲 Fox Butterfield,“CHINA ALIVE IN THE BITTER SEA”がある。邦訳『中国人』上57頁参照。
- (35) 林前掲書 19頁
- (36) 岩田龍子「日本的経営組織のダイナミズム」浜口・公文編『日本の集団主義:その真価を問う』(有斐閣)1982 第8章

- 37) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』第7章「日本の経営制度と競争—安定の中のダイナミズム」参照.
- 38) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』第8章「組織の集团的編成」参照.  
日本の経営組織が巨大化してもなおある種の活力を保ってきた背景には、こうした事情が大きく関わっているものと筆者は考えている。外国人識者には、このことが、一つの謎として映るらしく、筆者自身、ピーター・マサイアス教授（ケンブリッジ大学）から、同様の質問を受けたことがある。
- 39) 岩田龍子『現代日本の経営風土』 4. 「組織のダイナミズムと効率性」参照.
- 40) 岩田龍子「組織の比較分析—職務構造と調整における欧米型・日本型・中国型」川端久夫編著『組織論の現代的主張』（中央経済社 1995）第9章
- 41) 園田茂人・山田真茂留氏による調査報告書「日中合併企業で働く日本人管理職の意識と行動」（1993年11月）
- 42) この中国調査は、1993年の8月から10月にかけて7週間に亘って、主として聞き取り調査を行ったものである。事例は、安徽省の省都、合肥市でのものである。