
中国における日系企業の経営と異文化コミュニケーション

How to Manage Sino-Japanese Ventures?

Cross-Cultural Communication in the Business Environment

HUI WANG

王 輝

Japanese-Chinese ventures are a strong presence in China's economy. Many of these ventures are operated by the Japanese management in a well-established mode of practice embedded in its culture and values, which, more often than not, run counter to the local culture and values. Owing to this factor, communication between the parent management and the local management is very often ineffective and sometimes fails, and as a result conflicts occur. This paper tries to identify the problematic areas in business communication in Japanese-Chinese ventures. It examines the differences of both cultures and sets of values and the problems caused by a direct application of Japanese management practice in a Chinese cultural context. It explores the adaptability of the Japanese management system in a Chinese environment and the necessity to foster a new entrepreneurial culture by pursuing a "third way". It is hoped that the paper brings to light the importance of an understanding of the home culture of the parent company in a cross-cultural environment and the necessity of adapting an alien mode of management to a different cultural environment in order to create a harmonious working atmosphere and to improve efficiency and productivity.

はじめに

世界経済は大幅なコスト構造の変化により、再編成を急速に進めている。90年代に入って決定的となった「冷戦の崩壊」により、世界中の国々が市場経済化を志向する中で、新しい生産体系が形成されつつある。その代表例として「東アジア」が世界経済の成長センターとして浮上したことがあり、21世紀は東アジアの時代とまで言われている。小島末夫(1997)の指摘したように、「世界経済の成長センター」東アジアの貿易・投資拡大を支えたのは、80年代前半は米国、80年代後半には日本、そして90年代に入って以降については同域内の自律的経済発展である。この東アジアの自律的発展を下支えしてきた要因の一つが、中国の存在である。

中国では11期三中全会を経た79年以降、既に20年あまりにわたって現行の改革・開放路線が堅持されている。さらに、93年に「社会主義市場経済」と称する市場経済体制へ移行すると明白に宣言し、国有企業の改革を本格的に取り込んでいる。中国政府が積極的に外資との合併・提携を奨励し、技術移転や経営管理手法の導入などを進めることで、企業

の活性化を図ろうとする動きが見られるようになってきている。世界各国と地区からの企業の投資や合作が盛んに行われている。その目標としては、中国経済の市場化と国際化が挙げられる。今、中国は国際間直接投資の一大受入国として世界の注目を浴びている。特に90年代半ば以降、中国は米国に続いて世界第2位の直接投資受入国として定着している。

本稿では、中国への最大の投資国の一つである日本を中心とし、中国における外資企業の直面している問題、それらの問題の起こる原因および対処方法について、文化の観点に立ちながら、検討していきたい。

第1に、中国側の外資導入により得られる効果と外国側の出資動機を述べ、投資国日本を中心にし、外資導入が必要かつ可能であることを明らかにする。また、外資導入の過程の中で、日本企業が問題に直面していることを示す。

第2に、中、日企業の各自の経営システムを比較しながら、両者には多くの違いが存在することを明確にする。さらに、日本企業は中国への進出に際して、両者の差異を認識しておらず、無理矢理日本型の経営システムをそのまま持ち込むことによって、壁にぶつかるほかないということを指摘する。

第3に、経営システムというものは各国の文化の中に永年にわたって築き上げられたものであることを前提にし、同じ東洋文化であっても、中国人の価値観と日本人の価値観とはあまりにも違いがあるからこそ、両国の経営システムにも異なったところが多く存在するのであるということを明らかにする。その上で、文化の観点に立って、中国における日系企業に問題が発生する原因を分析し、中国における「日本的経営」の適応性を検討する。

最後に、異文化への対処方法を検討し、互いに異なる文化を受容しあい、新しい包容力のある文化を作り上げる創造的な異文化マネジメント、つまり、「再創業」という手段およびこれを実施する利点を論述する。さらに、いかに再創業するかについて、若干の提案をする。

外資導入の必要性和可能性

1. 外資導入の役割

中国の経営資源を考える場合、多数の安価な一般労働力を除いて、極めて劣る。まず労働力について、中国は膨大な人口を擁する国だけに、豊富に存在するはずであり、そして所得水準が低いので労賃が安い。しかし、教育水準の低迷と長年にわたる「大鍋飯」（平等主義によるやる気の欠如）の蔓延のため、労働力の質が劣ることがあり、労働力意欲が低い、高学歴者は少なく、管理者や技術者は極端に不足している¹。次にモノについて、中国の工業技術装備を見ると、その55～60%が旧式で早急に更新が求められており、これらの設備の更新には膨大な資金が必要である（李林，1991）。そして、中国の原材料は豊富且つ安価であると言われている。しかしながら、中国の資源をマクロ的視点から見る場合、明らかに文字通りの「資源大国」であるが、ミクロ的視点からの場合、即ち、1人当たりに

してみれば、世界1人当たりの資源保有量の平均値より少なく、たちまち「資源小国」になってしまう。12億を越す人口に適切な就労機会を与えること、豊富な資源を開発すること、経済発展に必要な運輸、通信ネットワークなどのインフラを充実させることなど、どれをとっても膨大な投資を必要とする。

企業活動は経営資源をインプットし、それを製品・サービスに変形させて、アウトプットする（岸田民樹，1985）。企業活動の社会的機能は付加価値を付けることであり、付加価値は市場における顧客評価によって決定される。顧客の評価項目は一般には、品質、価格／コスト、数量／納期の3つと言われている（伊藤賢次，1997）。

中国では、技術と経営管理の能力の欠如、遅れた設備による品質の悪い製品の比率が高いのは当然として考えられている²。また、道路、鉄道、港湾など設備も未発達であり、納期に遅れることはよくあることである。これらの原因で、またコストを増大させてしまう。したがって、中国の国有企業が現地の経営資源だけを利用する場合、市場での製品の優位性を発揮することは困難であろう。

このような状況を改善するには、外国企業の先進的な経営管理方式や技術設備を導入することが求められている。李林（1991）は、外国の直接投資の受け入れ、外国企業と合併、合資を通じて、次の三つの効果が得られると示唆した。

第1に、先進的技術と科学的管理方法を導入することによって製品の種類を増やし、品質を高め、そしてエネルギー原材料を節約できる。

第2に、少ない投資で効果がすぐ現れ、収益が大きい。

第3に、技術者と経営管理者の養成ができる。

つまり、外国企業の参入によって、資金や設備を獲得でき、市場規模を一気に拡大でき、高成長と高収益が期待できる。

2. 対中投資の誘因

外国企業の中国投資は、1978年の対外開放政策の導入以降、1984年頃から本格的に始まった。投資事業の企業形態は、独資企業形態（100%単独出資企業）も増加しているが、合併方式が中心である（李雲峰，1998）。中国は外国企業と提携する場合に、日本企業を選択するケースが最も多い。それには、幾つかの理由が挙げられる。

第1に、同じ東洋文化を持つ、距離の近い日本に対して、親近感を持っている。さらに、交流や貿易を行う時、便利である。

第2に、日本企業の優れた経営システム、先進の技術と設備が最も中国企業の経営資源を補完できる。

第3に、日本市場への逆輸入、第3国の市場の開発を考える上で、市場を拡大することができる。

したがって、中国における日系企業を研究する重要性がしばしば浮上している。本稿においては、以下から、中国における日系企業の検討を中心としたい。

外国企業は中国企業と提携して発展することは、外国企業側にとっても、それが最もよい選択の一つであると考えられる。外国出資側の動機は、国や企業によって異なり多様なものであろうが、日本企業が海外へ進出する場合、多くは中国を選ぶ理由としては、一般的に、以下の四つの点に要約できる。

第1に、12億の人口を持つ中国の巨大市場は、今後経済成長を軌道に乗せれば、市場の規模はさらに拡大し、その潜在的可能性に計り知れないものがある。

第2に、労働力が豊富に存在している。

第3に、地下に眠る潜在的な資源が大量に存在する。

第4に、日本にとって、中国は、文化や地理的距離の面から考えると、日本と非常に近い国である。そのゆえに、文化や習慣の障碍を克服しやすい、運輸コストを節約できる。

要するに、出資国と受入国が各自の利益を考える上、相互的に合作していくことは可能かつ必要である。

3. 浮上してきた問題点

合併企業の設立は中国と日本のどちらにとっても、自身の優位性を発揮しながら、相手の優位性を利用し、自分の欠点を補完できると考えられる。つまり、双方の利害関係が一致しているのである。これらの点から一見すると、日本企業の中国での経営は容易に行えると思われるかもしれない。しかしながら、現実的には、中国へ進出した多くの日系企業がスムーズに立ち上がり、経営を軌道に乗せるのは、簡単なことではない。技術面や管理面などで、予測できない困難や問題が数多く発生する。さらに、近頃、合併企業の中国側と日本側の不協和音の噂が絶えない。特に、労使紛争や中国側パートナーとのトラブルが多発するようになった。たとえば、従業員と労働契約を結ばず、従業員を随時解雇する企業、賃金を低く抑え、労働時間を延長し、残業を強制する企業、従業員に必要な労働保護を行わず、重大な死傷事故を招いた企業が少なくない。また、従業員が大幅な賃上げを目的としたストライキも発生している。すなわち、中日合併企業は現在深刻な問題に直面しているのである。

中、日企業の経営システムの比較

なぜ問題が起こるのか？ 吉原英樹（1992）は、経営は経営資源だけでなく、それらを総合した一つのシステムであると把握して、海外直接投資を単なる経営資源の移動だけでなく、「経営システムの移転でもある」と捉え、現地での経営の側面に注意を払わねばならないとしている。中国への進出に際して、どの要素をそのまま移転させることができるか、またどの要素が現地の生産システム現状に従わなければならないか、といった難題を乗り越えるためには、中日両国の経営システムが明らかにされるべきだと考えられる。

1. 日本企業の経営システム

日本経済は、第二次大戦後、20年も経たないうちに「高度経済成長」を遂げ、世界でもトップクラスの経済大国となった。いわゆる「日本の奇跡」である。それゆえ、世界中で、経済発展を成し遂げた日本の秘密を探ろうとする研究が盛んになっている。日本の飛躍的な発展を支えたのは「日本的経営」と言われている。「日本的経営」とは、年功序列、終身雇用、集団主義、下からの稟議制（ボトムアップ）、以心伝心、タテ社会意識など、日本の風土の色濃い諸要素が混然一体となった概念である（高倉信昭, 1987）。一般的に、日本的経営の特徴として、しばしば人的資源管理（従業員に対する全人的対応、終身雇用、経営者・従業員・労働組合間の相互協力・信頼関係、年功主義の人事考課、職能の多様化——ジョブ・ローテーション——、従業員の長期的育成、など）、集団志向の管理スタイル（会社主義、集団責任主義、指示・役割付与の曖昧化、稟議制度、QCサークル、集団志向の問題解決——ボトム・アップの合意に基づく意志決定——など）があげられる（林伸二・高橋宏幸・坂野友昭, 1993）。

2. 中国企業の経営システム

工業の未発達、および1949年新中国建国以来、文化大革命などの政治的な原因で、中国企業の経営システムはまだ未成熟な段階にある。だが、各産業におけるそれぞれの生産経営活動に関わる諸生産要素は、必ず何らかの形態により組み合わされていると考えられる。産業の発展段階（成熟段階か、未成熟段階か）を別にして、そこでのいわゆる「中国企業の経営システム」は一体どのようなものであろうか。

苑志佳（1997）は中国の半導体産業に対する現地調査によって、中国型経営システムの形態を模索し、その定式化を試みた。彼によれば、中国の経営システムは以下の特徴を持っている。

①職務区分 アメリカ型の大量生産方式の下での細分化された職務区分とも日本型の柔軟な簡素化された職務区分とも異なる対照的なものである。中国企業では、「職務区分」は基本的に生産工程に応じて固定される。従業員が一旦ある生産工程に配置されると、特別な原因³がない限り、社内配転はしない。また、生産現場における作業責任の範囲は必ずしも「チーム」ではなく、作業員一人ひとりにある。同じ「チーム」に属する個々の作業員の間には、はっきり分けられる作業範囲があり、個々の従業員の作業熟練程度の問題はあまり考慮せず、ラインの流れる速度が遅い作業員にあわせる傾向がある。

②賃金体系 「賃金」が「職」と直結しない特徴がある。しかし、その仕方は完全な「人対応」⁴でもなく、主に「年功＝勤続年数」に基づいて設定されているものである。また、中国企業の賃金の基本構成は「基本給＋奨励給＋各種手当＋ボーナス」となっている。奨励給とボーナスが、インセンティブの手段として、活用されている。しかし、現場の作業課長は「人事考課」の「査定」権限を事実上持っておらず、考課の形式も公開で行うため、「ボーナス」と「奨励給」には、差がなく、全員一律の結果となってしまう。

③多能工化 日本の工場従業員は、一般に熟練度が高く多能工であるという特長がある。それは、理論的に考えると日本は長期間にわたり雇用し、かつ企業内の内部労働市場において計画的なジョブ・ローテーション⁵を行ううち、熟練していくためである（丹野勲，1994）。しかし、中国の場合、固定化された職務区分であるため、多能工化措置がない。生産工程に固定された従業員は中国式の「徒弟制」訓練を通じて生産工程の特定の作業に関する熟練を身につけるが、この訓練方式の結果として、当然「単能の熟練」の方向に寄ってしまうのである。

④教育訓練 教育訓練体制は、企業内の「OJT」による手段が主流である。ただし、中国式の OJT を実施する仕方は作業長を中心とし、現場の作業組織内あるいはその組織を越えた頻繁な「ジョブ・ローテーション」によるものではなく、特定の熟練工の下で、ある特定工程に関する知識、技能、ノウハウを身につけるものである。それは中国独自の OJT といってよい。

⑤昇進 中国企業における「昇進」制度は、勤続年数を主として、「人対応」を加えたものであるが、この「人対応」要素が「昇進」基準に占める割合はかなり小さく、形式的に扱われる場合も少なくない。また、昇進する場合、必ずしも生産現場の全ての生産工程を熟知する人間ではなく、逆に「組織能力」「人柄」「勤続年数」が昇進の基準となるケースが少なくない。また、「社内昇進」が主流であり、社外からスカウトされるケースは珍しい。

⑥品質管理 日本が「ボトム・アップ」式の自発的な QC 活動を重視するのに対して、中国の企業では、生産現場における「検査」と「製造」との区別が鮮明であり、「工程で品質を作り込む」意識が極めて希薄である。ただし、近年、海外先進国から品質管理理念が次第に導入されるにつれて、現場側の品質管理への意欲的な参加が見られるようになってきた。しかし、現場側が品質責任を負うようになるまでには相当長い時間と意識転換が必要である。

⑦メンテナンス 日本の場合、「検知能力の高いオペレーター」型作業員の育成は企業としての当面の重要課題である。現場生産ラインの労働は、次第に装置に対する管理労働へと変質しつつある。つまり現場作業員には、手先の器用さや単純な組立作業の熟練度よりも、むしろ自動化された機械への検知能力が要求されている。一方、中国では、「メンテナンス」の仕事は現場作業員を巻き込まない形で、専門要員の主導によって行われる傾向がある。逆に、一般作業員は、たとえ日常点検のような最も簡単なメンテにしても、自分の仕事の一部とは考えず、技術部門の責任との意識が強い。

⑧工程管理 中国企業での生産方式は「少品種大量生産」型となっている。そのため、工程管理面に対する管理要求水準を一段と低めていると言わざるを得ない。そして、工程管理が技術部門によって行われ、現場側の関与がごく少ないという特徴がある。また、生産部門と技術部門間の提携関係も相当弱い。

⑨小集団活動 一般作業員の自発的で計画的な、時間外の QC サークルの形で行われるものではなく、一般従業員を巻き込まないことを前提にして、技術管理部門の主導によっ

て実施される。「提案活動」も一定の程度で展開されているが、一般作業者はそれをあまり重視せず、金銭的インセンティブがなければ、形式上の存在だけで実質的な中味が見られない状態である。

⑩情報共有化 現場側と管理側間の情報の流れが築かれていない。現場側はほとんど生産管理に関する情報を持たずに製造に専念している状態である。逆に、管理側は情報共有化の重要性をまだ認識していない。

⑪一体感 ハードな施策（ユニフォーム着用、全員対象の食堂など）が一定の程度で揃っているが、ソフトな工夫・施策（従業員の帰属感、共同体意識に関する様々な工夫）が見られない。その原因は名目上の「主人公」意識と事実上の「所有者不在」や急速に普及した個人主義意識にある。

⑫採用方式 改革開放以後、企業側は人事採用自主権を持つようになった。採用基準、方式面は企業または地域によって異なり、まだ明確になっていない。

⑬長期雇用 基本的には「長期雇用」が法律によって保障され、従業員と企業側の間に結ばれた「労働契約書」に明記される。ただし、企業側は経営状況に応じて、「下崗」「分流」「退養」など、いわば中国流の「リストラ措置」をとることができる。

⑭苦情処理 企業内部の現場責任者と人事部門主導の「苦情処理」が最も普通である。

以上の14の要素の中、まず、日本型と逆になるものは7要素に達した。それは、「多能工化」「品質管理」「メンテナンス」「工程管理」「小集団活動」「情報共有化」「一体感」の7項目である。次に、日本型に類似するものが入っている点があるのは5つの項目がある。すなわち、「賃金体系」「採用方式」「職務区分」「教育訓練」「昇進」である。そして、日本型と最も接近するものはわずか2項目だけである。それは「長期雇用」「苦情処理」である。すなわち、中国の経営システムは、日本の経営システムとは多くの違いが存在するのである。異なったところが多く存在しているにもかかわらず、日本企業は中国への進出に際して、日本型の経営システムをそのまま持ち込もうとするのである。いうまでもなく、壁にぶつかるしかない。なぜならば、中国での日系企業は独立した一つの企業体であるが、経営は日本側、従業員は中国人、法律・慣行は中国側という複雑な形態で事業を営むことになる。日本側から見て、海外での子会社であれば、日本人を経営者として派遣し、日本のやり方で経営するのが当然と考える。だが中国人の従業員や合弁パートナーは「日本的経営」のなんたるかを知らない。ことに「中国的経営」や独自の労働慣行が長年定着しているところで、ある日突然「日本的経営」を持ち込むと、互いに戸惑いが起こるのを避けられない。国境を越える生産管理は多くの点で国内企業のそれと似ているが、これらすべての基本的な生産管理の問題は一国内での生産よりも複雑である（ラグマン他、1985）。労働者を使うにしても、さまざまな賃金率や文化的価値観を考えに入れねばならない。子会社が活動する各国の労使関係の性格も理解されていなければならない。在庫管理やロジスティック・コストのような割合平凡な問題ですらも、国際的な文脈の中に置かれるときには複雑さを増してくる。それらの問題を回避する簡単な道はほとんどない。次章では、「日

本的経営」を無理矢理中国にまで持ち込むから摩擦が起きる原因について、異文化の側面から詳しく検討する。

異文化と企業経営

企業は真空に存在するものではない。経営はそれが行われる社会的背景あるいは文化と切り離して考えることは難しい。企業はあくまで社会的環境条件のもとで存在し活動しているからである。経営行動は、社会の文化や歴史やその他様々な背景要因の制約の下で展開され、したがって社会の文化から強い影響を受けざるを得ない。各々の国では、その内部に多くの異質な文化を内在している（丹野勲，1994）。中国と日本との企業の経営システムの差異は、中日両国の文化の差異を反映したものである。というのは、経営システムは各国の文化の中において、長年にわたって、成長、形成されてきたものだからである。

1. 行動基準の差異

ベラー（1957）によると、中国は、個別主義と所属主義に優位を置く統合価値観を持つ社会である。人間関係についていえば、人は、普遍主義的な属性よりも親族構造がその典型であり、共通の地縁的由来などを含む個別主義的結合と所属に多くの関心を持っている。この中国の価値構造は、日本のように業績優位の価値構造ではなかった。これに対して、丹野勲（1994）は、「日本的経営は、集団主義に基づいた業績主義の経営である。この集団主義は、構成員に、擬似的ゲマインシャフト関係が生じやすい。また、組織に対するコミットメント、一体感、忠誠心がより生じやすい」と指摘した。

事業環境要因の中でもっとも基本的なものは人間である。社会生活や事業活動の基本となるものは人間の価値観、倫理観や労働観などの行動原理である。これらの価値観、倫理観、労働観は文化、習慣とともにその国の風土、気候、歴史、宗教のなかで長い年月とともに培われたものである。一見、共通点が多いように見受けられる中国と日本との価値観や原則にはたくさんの違いが存在している。日本人の価値観、倫理観、労働観も同様に日本の風土の中で培われたものである。いわゆる「日本的経営」という経営手法もこのような日本人の行動原理にかなったものとして生み出されたものである。日本的経営が十分に機能するためには、日本人の価値観、倫理観、労働観の支えが必要なのである。日本的経営を、全く異なっている社会環境に移植しても日本的経営は機能することができない。小川政道・高橋英明（1992）は、二国間の民族、言語、宗教といった社会構造の違いは、行動基準の面にもはっきりと映じられると示唆した。表1は中日の行動基準に見られる差異を示しているものである。異なった行動基準が異なる管理方式を求めている。日本の経営スキルは日本の文化に基づくものである。純粋技術であれ管理技術であれ、移転する時考えなければならないのは、国民経済の発展段階の差異と管理や経営に関わっている文化・社会の背景、人々の知識のベースの差異である。例えば、トヨタのJIT⁶システムはインフ

ラ未整備の中国において実行する場合、逆にコストアップにつながってしまうかもしれない。よく聞かれる日本の経営者たちの苦情は、品質管理の方法の大事さを中国人に十分に理解してもらえないということである。すなわち、中国では、これまでずっと品質に対する基準が低かったからである。さらに言えば、中国人たちの日常生活に使うものの質のレベルが低かったからである。品質の向上は、中国人にとってたいしたことではなく、そこまでやらなくてもすむと思っていたのである。

表1 中日両国の行動基準の差異

日 本	中 国
集団主義	個人主義
暗黙の了解	契約を基本
会社への帰属意識	個人の尊重
同質社会	異質社会
宗教の影響弱い	宗教の影響強い
階層意識弱い	階層意識強い
総合的評価	職務別評価
年功的待遇	職務別待遇
長期的関係指向	現実型関係指向

(小川・高橋1992に基づいて加筆修正)

田中拓男(1989)によれば、日本的な経営技術の移転とは、基本的には人間中心主義に基づいて長期的に最大限に高い生産効率を追求する経営戦略および組織を子会社の中に取り入れていこうというものである。ここでは、生産現場での管理技術だけではなく、幅広い人事制度面でのもろもろの日本的な制度慣行の採用が問題になってくる。そのなかには明らかに異なった社会文化環境には馴染まないようなものがある。無理に取り入れようとしてもかえって反発を招くことになりそうである。したがって、日本企業は中国で運営する場合、中国現地の価値観を十分に認識したうえで、共通の価値観と原則を形成していくことが不可欠である。

2. 中国人の価値観

中国人と日本人は似ているようであるが、決定的に違っている点もある。多くの日本人は、同じ東洋人、同じ儒教圏文化であるから、日本人と中国人は似ているに違いないと思い込んでいる。ところが、ひとたび中国人と取引した日本人は、あまりにも違いがあることに気づき始める。千石保(1992)は、国民性、人間観、労働観という三つの側面から中国人の価値観を分析した。

①国民性の違いと文化への態度

日本人は平気で自分の悪口をいい、妻を愚妻といい、子供を馬鹿息子という。自分を卑

下する傾向が強い国民であるが、他人から同じことをいわれると、とたんに腹を立てる。中国人は、自国の文化の悪口をなかなかいわない。そして、他の文化圏から悪口を言われれば、とても立腹する。

日本人はよく「謝る」民族である。「謝る」ことによって、よりよい相互関係が展開するという文化の仕組みをもっている。しかし、中国人は、心から思わないと「すみません」と言わない国民である。

②人間観と人間関係

中国人の人間不信感は強い。一般的に中国人は個人のことは他人に話さない、という人間関係観をもっている。社会主義の文化は友情の厚さ深さを強調するが、文化大革命や89年の天安門事件が原因で、自分の身を守ることは何よりも一番であると考える人が多くなってきた。これに対して、日本の若者は互いに傷つけないためには、ほどほどの友達づきあいがよい、と考えている。ことに他人に対する警戒心はもっていない。

③労働観とモラル

中国人自身は「われわれ中国人は勤勉である」というが、日本人から見ると、中国人は怠け者である。お客より先に帰宅するデパートの従業員、工場の隅で昼寝をしている国営企業の従業員、平気で収賄する役人など、勤勉とはとても思えない。この原因は長年にわたって存在している儒教思想にあるかもしれない。儒教では労働を奨励しないのみか、品位の劣る位置づけにしている。

上述した中国人の価値観のもとで、中国社会、中国人の行為方式、行動基準が形成されてきたのである。

中国は5000年以上の歴史を持っている国である。この長い歴史の中に、中国人の行為方式が養成されてきたのである。もちろんのこととして、この有限な文章で中国の文化の特徴をすべて語ることはできない。ここでは、経営と関連して、中国社会、中国人に関するいくつかの点について論述してみたい。

3. 中国社会、中国人

(1) 中国社会

①中国はコネ社会である。日常生活であれビジネスであれ、人脈の果たす役割が大きい。中国ではコネを「関係」と呼んでおり、「関係」のネットワークは地縁、血縁、業縁、学縁など多岐にわたっている。地縁、血縁関係が強いため、極端に言えば友達関係間でしか仕事ができない。

②「上に政策あれば下に対策あり」の社会である。上が打ち出す政策や方針を下が守れないか守るふりをしてごまかす傾向がある。さらに、ルールや法律が守られない。ルールを決めても勝手に自分流のやり方でやってしまう。

③中国はマニュアル化されていない社会で、最後はトップの判断に従うスタイルが多い。ため矛盾や不満が生じる。ルールがないため管理者の判断が一定せず状況に応じ変化する。

(2) 中国の経営者、従業員

①独断専行 人事やカネについてもいい加減なことをやっていたことがある。

②無責任感 間違っ、悪いことをしたとき、中国人はこれを恥と考えて、面目を保つために、中国人管理者は、仕事を示しても、自分で範囲を縮小し、「知らない」という態度で責任を回避する傾向がある。中国人は自己顕示欲が強い。自分が能力を持っていることを他人に見せたいという原因で、仕事をする過程で横との関係を見下し、自分中心の行動をとる。また、作業員に対して威張る。無断外出し指摘を受けると嘘やごまかす説明をする。上位管理者は下位管理者の不正や規模違反を叱れない。

③無計画性 「こういう方向でいこう」くらいしかない。この事業はもうかるからというトップの“勘”で資金を注ぎ込むことになる。

④自己中心 中国人は一般的に仕事を自分で探すことはしない。隣の同僚がどんなに忙しくしていても手伝おうとしない。また、中国では従業員は会社側を搾取者と見なし、自分のものは大事にするが、会社のものは大事にしない。例えば、重ねてある板を取る場合、日本人は下の板に傷がつかないように持ち上げて取る。工員は横に引いて取るので傷がつく。

⑤帰属意識がない 中国人は企業に対する帰属意識や一体感をあまりもっていない。

⑥好奇心が強い 中国人の工員はなんにでも興味を持ち、好奇心が強いので、速く仕事を覚える要素を持っている。

⑦協調性が低い 中国人同士をお互いに協力させて仕事をさせることは難しい。タテ割りでそれぞれの権限意識が強い。ヨコの連絡はなく、協調意識は弱い。

4. コミュニケーションの不足

上述した中国の社会、文化、歴史を見下し、無理に「日本的経営」をそのまま中国に持ち込んで、実行させる企業には多くの問題が生じるのは予想以外のものではない。日本の企業は中国へ投資する場合、中国側とのコミュニケーションを重視しなければならない。中国人の日本人に対するイメージは、日本人の勤勉さや几帳面さという肯定的な部分がある一方、日本人の自説強調、中国管理者の意見に容易に耳を傾けない、部下を強迫して命令を執行させる等は、中国従業員に「日本人が強要、威張っている」という感覚を残させている。また、「日本人だけとつきあう」「自分をはっきり表現しない」など閉鎖的ではっきりものをいわないという日本人イメージが、コミュニケーションの不足もあって根強く残っていることを示されている。

5. 中国における日本的経営の適応性

各国の文化は各国の企業の経営システムを形成する土壌である。文化はまた企業の経営方法、管理制度の制定には大きな影響を与える。日本と多くの差異が存在している中国の文化の中に、日本的経営が適応できるかどうかという問題が浮上してきた。

上述したように中国社会は血縁、地縁を中心としてヨコ社会の人的ネットワーク志向が

色強く残されている。従業員は、企業に対する忠誠心、一体感が極めて弱く、ヨコ型の人的ネットワークである血縁・地縁への忠誠心、一体感が強い。簡単に転職するあるいは独自な事業を起業するケースは少なくない。そのため、日本型の内部昇進、多能工化、教育訓練体系などは中国での実行が困難である。

中国では、家族制度が擬制され、家父長的支配、義理人情の人間関係の存在により温情主義的傾向が強い。労務管理、リーダーシップなどで、温情主義的行動が多く見られる。例えば、中国の管理者の従業員個人に対する評価は全体的に甘く、平均的なやり方をする。課長は下の者に対してあまり厳しくない。この点から見ると、日本型の家族主義的労務政策は、中国企業によく適合し、移転することが容易であろう。

中国人は責任感がないと言われている。自分の責任範囲を縮小したり、責任を回避したり、手をぬいたりすることがよく見られる。したがって、日本企業の品質管理、メンテナンス、非マニュアル化の面において、移転が難しい。

アメリカ人の個人主義と日本人の集団主義は周知のようであるが、中国人はアメリカ以上に個人主義である。個人が自由で、独立的であり拘束を嫌う。さらに、自分のことばかりかまい、他人のことを考えずに行動する人は少なくない。それゆえに、日本式の工程管理、小集団活動、情報共有化は簡単には中国に移植できないだろう。

したがって、日本経営システムは、日本の歴史的な産物であり、集団主義、年功序列、終身雇用いろいろな要因によって構成された総合的なシステムである以上、中国の企業にそのままでは適合できないと言えよう。日本企業は、中国に進出する際には、そこがむしろ異文化であるという認識から出発し、日本型企业経営とは大きく異なる側面が存在することを当然のことであると認識しなければならない。

異文化への対応

中国での経済協力の正否は社会文化への認識に大きく依存しているゆえに、双方の異同点を認め、共通の基盤のうえに立って、日本企業としてのアイデンティティや主導力は残しつつ、双方にとって受容し得る部分を模索し、異文化を統合する形で、新たな企業文化を創出していくことは不可欠である。それでは、異文化にどう対処するか。

1. 再創業を目指す

フォレット（1868－1933）によれば、人間が生きている限りあらゆる社会に常に存在しているのが、意見や利害の違いから生まれてくるコンフリクトである。こうしたコンフリクトは避けられないものであり、それを克服し創造的に対応していくことが重要である。そしてこのコンフリクトに対応する方法として、抑圧（domination）、妥協（compromise）、そして統合（integration）の三つを指摘した。「抑圧」と「妥協」は一方の服従と双方の譲歩をそれぞれ意味し、いずれにせよ不満が残る。結果として残された不満は、その後何ら

かの形で相手側への反発や報復と繋がっている。したがって、フォレットの指摘したように、不満を残すことなく、双方の利害や意見の違いの調整を十分に行う上に出現してくる「統合」は、コンフリクト解決の真の手段である。

また、これととても近い観点として、林など（1993）は、異文化マネジメントの三つの方法を提示した。すなわち、

第1の方法（フォレットの「妥協」に相当する）：自分が相手側の文化を受容する（相手文化への順応——消極的な異文化マネジメント）

第2の方法（フォレットの「抑圧」に相当する）：相手側に自分の文化を受容させる（文化の日本化——積極的な異文化マネジメント）

第3の方法（フォレットの「統合」に相当する）：両者が互いに異なる文化を受容しあい、新しい包容力のある文化を作り上げる（新しい文化の創造——創造的な異文化マネジメント）

である。

第1の方法には、「単に相手文化を尊重する、相手の文化問題には触れないといった対応も入る」（林伸二・高橋宏幸・坂野友昭，1993）。相手文化を尊重することは重要であるが、相手の文化に完全に順応させるだけでは、どうしても日本企業の優位性を発揮することができない。現地の歴史、文化、政治をよく把握できる現地企業と競争すると、どうしても負けてしまうのだろう。

第2の方法には、自分の優位性を重視することには、相手文化の無視が含まれる。現地の文化を無視して、無理矢理日本の文化を現地に実行させることによって、反発や摩擦を招くことは当然であろう。

第3の方法には、両者のバランスを重視し、互いに調和して、新しい文化を創出することが鍵である。言い換えれば、日本企業が中国に進出する場合、“再創業”が必要である。“再創業”とは、現地に合った日本の管理技術と経営技術を創出することである。管理技術と経営技術両方に含まれている言葉や設備などのハードウェアで伝えられ、かつ進出先の環境に融合できるものは移転し、融合できないものと、移転しようとしても形を持たないスキルは現地で作り出す。つまり、管理技術であれ経営技術であれ、世界中どこでも通用するものもあれば、国や地域で固有に通用しないものもある。遅れている発展途上国としての中国に対して通用するものは移転すればよい。しかしながら、通用しない部分は中国で作り出すしかない。

再創業は以下の利点をもつと考えられる。第1に、現地側との摩擦を避けて、日本企業と現地企業との優位性を共に発揮できる。第2に、企業全体の戦略選択を行う際の視野が広がる。それは移転だけではなく作り出すことも取り入れているからである。第3に、現地の経営者が容易に受け入れられる。一方的に教えられるより創造性もよく引き出せるし、平等の立場で経営者たちの満足感を高めるので動機付けにも繋がる。したがって、フォレッ

トの言う「統合」と林の言う「第3の方法」、いわば「再創業」は、多くの海外へ進出しているあるいは進出しようとする日本企業にとって、これからの異文化マネジメントにおいて、重要な課題となる。

2. 若干の提案——結びにかえて

文化は各国の歴史の中で形成されたものであり、しかも複雑で、常に変化していくものである。したがって、異文化を管理するには、唯一、最善の解決策はない。しかし、次善の方法があるかもしれない。ここでは、異文化の対処にあたって、いかに再創業するかについて、若干の提案をする。

①相手国の「風俗・習慣をよく理解し、尊重する」こと

相手国の風俗・習慣などを認識し、これを尊重することせず、日本側の一方的な価値観や習慣を押し付ける結果、現地の従業員から予告なしのストライキを突き付けられ、日本側の担当者は戸惑ってしまう。中国は多民族国家であるだけでなく、同じ漢民族の場合でも南と北ではその主食から風俗・習慣・言葉に至るまでに、まるで異国の人に遭遇したのではないかと錯覚する程異なっている場合が少なくない。これらの点を認識し、つまり、中国の風俗・習慣を理解し、尊重することが大切である（何天貴，1994）。

②堅い信頼関係を確立すること

堅い信頼の絆で結ばれた経営者と従業員の掛け橋は、企業を成功と栄光に導くものである。信頼というのは人間関係で最も重要な次元である。ヘカスチャ（1995）は、企業への忠誠心を共有することで労働者同士の信頼感が醸成されることは、企業にとっての利益となると述べた。この信頼感は、労働者にとって、暖かく親身な支援を受けられる企業コミュニティをより快適なものとする。同時に、そのことは凝集性を大きくする。凝集性が大きいほど、組織において基準や規範に従い同調する人が多くなる。したがって、目標の達成に障害が少なくなり、生産性や効率の向上に貢献する（田尾雅夫，1999）。

③社員を活性化させること

活性化ということは、国内の経営においても、経営上の一つの難題である。文化の違いを乗り越えて、外国人社員を活性化させることは容易ではないだろう。井川俊夫（1986）は、従業員が仕事そのもので充実感と満足感を見出せなくてはならないため、人事面で工夫する必要があると強調し、次の項目に配慮しなくてはならないと結論付けた。これは、「仕事を任す」（権限委譲）、「自己成長の機会をつくる」（教育・研修制度の確立）、「能力発揮のチャンスを与える」（適材適所の配置）、「能力と業績を認め、的確に評価する」（業績評価制度の確立）、および「仕事の成就感を味わわせる」ということである。

④国際的なマネジャーを育成すること

価値観・育った文化的社会的な環境も違うもの同士の間での、経営スキルの伝達は極めて困難である。そのための能力をもち、努力する国際的な人材が必要である。現地にできるだけ溶け込み、現地の人々の考え方の理解に努め、その立場で考え、現地的に行動する、

いわば「郷に入っては郷に従え」という基本姿勢は不可欠である。

⑤グローバルに考え、ローカルで行動すること

グローバル化を考える時、進出する国の文化や価値観に基づいて、これまで蓄積してきた経験で再創造する必要がある。日本的経営を如何に移転するかというより、中国式の日本の経営方式を如何に作り出すかが最も重要である。つまり、グローバルに考え、ローカルで行動することである。エバンスとイブ・ドスの研究は、次のような、一見相対立するさまざまな二重性のバランスをとることが大切であると主張した。

グローバルに考える——ローカルで行動する

分権方式——集権方式

計画性重視——理念主義重視

差別化——統合化

変革——持続

トップ・ダウン——ボトム・アップ

委任——組織

競争——連携

これらの活力は相互に必ずしも衝突するものではなく、また、あれかこれかという二律背反的にみなすべきものでなく、相互に補い合いバランスをとるべきだというのがその主張の眼目である。したがって、どちらかを極大化することを試みるのではなくて、両方が均衡をとれるようなシステムや状態を生み出せというのがその基本的な発想であり、望ましい要因の最大限をむしろ考えようというものである（小林薫，1994）。

企業は、いくつかの国際化、あるいは世界化のステップを踏んで、21世紀を迎えた。国境を越えて経営する際には、異文化コミュニケーションの重要性がますます浮上してきた。中国へ進出して、安価な労働力コストや中国市場シェアの拡大などのメリットを獲得する一方、人々の協働をシステム化するにあたって、一国内の企業の場合とは異なった様々な困難に直面していることも事実である。各国は長期にわたって築き上げられてきたそれぞれ特有な文化を持つため、日本型の経営システムをそのまま中国に持ち込む日本企業は、中国側の反発や不満を招く可能性が高い。中国社会に受け入れられない企業の理念を持ち込むことを極力回避し、中国現地の文化に基づいて、異なった伝統文化に根付かせるようにすることは不可欠である。そこに新たな異文化間の融合空間が生じ、新しい文化が創造される可能性が生まれてくる。

謝辞

本論文の作成に際して、Stuart D. B. Picken と西井和弥先生から有益なコメントをいただいた。ここに深く感謝の意を表したいものである。

注

1. 近年、中国では、特に大都市では、教育水準が高まる傾向にある。高学歴者、専門な技術者が増えてきた。
2. 近年、買主市場への移転や競争の激しさは中国企業の品質管理意識をだんだん強めていると見られる。
3. 例えば、身体の病気。
4. 「人対応」は日本企業の代表的な特長の一つである。これは職務区分制に対応した賃金体系ではなく、長期の年功をベースに人事考課制度を加える従業員一人ひとりの対応型の賃金決定方式をいう。
5. 日本の経営システムの一つの特徴である OJT を指す。OJT は On the Job Training の略で、職場内教育訓練をいう。
6. Just in Time という生産方式の略称である。

参考文献

- Bellah, R. N. (1957). *Tokugawa Religion*. (堀一郎・池田昭訳『日本近代化と宗教倫理』未来社, 1966.)
- 苑志佳 (1997). 「中国電子産業における〈中国型生産システム〉の形態と特徴」『現代中国』No. 72.
- 林伸二・高橋宏幸・坂野友昭 (1993). 『現代経営管理理論』有斐閣.
- Heckscher, C. (1995). *White-Collar Blues*, Business Books. (飯田雅美訳『ホワイトカラー・ブルース』日経 BP 出版センター, 1995.)
- 井川俊夫 (1986). 『国際化時代の海外駐在員：異文化への適応と人の国際化』有斐閣.
- 今井理之 (1995). 『対中投資』日本貿易振興会.
- 伊藤賢次 (1997). 「東アジアにおける現地企業の経営戦略」『宮崎産業経営大学経営学論集』10, 3.
- 何天貴 (1994). 「紛争解決のために」『中国ビジネスのルール』日経 BP 出版センター.
- 岸田民樹 (1985). 『経営組織と環境適応』三嶺書房.
- 小林薫 (1994). 「地球社会時代の21世紀型企業像」佐々木晃彦編著『企業文化とは何か』北樹出版社.
- 小島末夫 (1997). 「中国経済の国際化と外資との合弁・提携戦略」『現代中国』No. 71.
- 李林 (1991). 『多国籍企業と中国』有斐閣.
- 李雲峰 (1998). 「日本の海外進出企業の戦略選択」『経済科学』46, 1.
- 三戸公・榎本世彦 (1986). 『フォーレット』同文館.
- 小川政道・高橋英明 (1992). 『アジアにおける経営：ローカライゼーション』中央経済社.
- Rugman, A. M., D. J. Lecraw and L. D. Booth. (1985). *International Business : Firm and Environment*, McGraw-Hill. (中島潤・安室憲一・江夏健一監訳『インターナショナル・ビジネス：企業と環境』マグローヒル, 1987.)
- 千石保・丁謙 (1992). 『中国人の価値観』サイマル出版会.
- 高倉信昭 (1987). 『海外進出の企業戦略』財経詳報社.
- 田中拓男 (1989). 「日本的経営技術の移転：可能性と成果に関する統計的検証」『組織科学』23, 2.
- 丹野勲 (1994). 『国際比較経営論：アジア太平洋地域の経営風土と環境』同文館.
- 田尾雅夫 (1999). 『組織の心理学「新版」』有斐閣.
- 吉原英樹 (1992). 『日本企業の国際経営』同文館出版.