

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 31 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20330086

研究課題名（和文）アジアにおけるダイバーシティ・マネジメント：イスラーム、儒教、
仏教を基盤として研究課題名（英文） Diversity Management in Asia on the basis of Islam, Confucianism,
and Buddhism.

研究代表者

櫻井 秀子（SAKURAI HIDEKO）

中央大学・総合政策学部・教授

研究者番号：60203345

研究成果の概要（和文）：

本研究においては、イスラーム、儒教、仏教を基盤とするマネジメントに焦点を当て、関係重視型マネジメントがアジア・ダイバーシティ・マネジメントの共通の特徴であることを考察した。そこでは営利部門と非営利部門が相互補完的に協調し市場を構成していることが明らかにされた。そして企業の営利性に公共の利益を組み込む、共同体志向的な企業活動を再評価することは、ポスト・コーポレーション時代の企業のあり方を考察する上できわめて重要であることが示された。

研究成果の概要（英文）：

In this research project, by focusing on the management styles based on Islam, Confucianism and Buddhism, the relationship-oriented management has been presented as a common distinguished feature in the Asian diversity management. The study has concluded that the ontology and business ethos of each religion has historically constructed the markets, in which both the profitable and non-profitable sectors are interrelated and functioned complementarily, and it is important to reevaluate a community-oriented entrepreneurial activities which include the public profits into private ones for considering the new trend of management in the post-corporation era.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	4,100,000	1,230,000	5,330,000
2009年度	3,400,000	1,020,000	4,420,000
2010年度	3,900,000	1,170,000	5,070,000
2011年度	2,700,000	810,000	3,510,000
総計	14,100,000	4,230,000	18,330,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：異文化経営、イスラーム経営、アジア経営、中国経営、儒法経営、知足経営

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初、ダイバーシティ・マネジメント研究は、学術的領域においては比較的新しい領域であった。主に異文化経営研究と呼

ばれていた領域においては、文化的多様性とビジネス・マネジメントとの関係が論じられたが、そこでは文化的差異は企業文化などの上位概念によって乗り越えられるものとし

ととらえられる傾向にあった。しかし 1990年代のグローバル化以降、文化的多様性をそのまま受け入れ、それらをいかに組織内で統合し、活用するかについて論じる方向性が示されるようになっていた。

しかしイスラーム圏の経営の研究過程においては、従来の異文化経営研究にせよ、新しいダイバーシティ・マネジメント研究にせよ、それらが欧米を中心とする文化論を基底に論じられているため、その方法論をイスラーム圏の経営に適用することが困難であった。中でもイスラーム経営は、シャリーアという固有の法にもとづいてビジネスが行われるため、欧米の経営理論に照らすだけでは、ほんの一部しか分析されないことが明らかであった。したがってそれまでの研究の結果をふまえ、表層的にあらわれる文化的多様性のみならず、深層にある文化的根源がビジネスやマネジメントに表出する点を調査することが求められた。

またイスラーム圏のマネジメントに着目するのは、このような文化的固有性の観点からばかりではない。日本はイスラーム圏から原油輸入量の約 9 割をイスラーム圏に負い、他方では湾岸諸国を中心に莫大なオイル・マネーが世界のグローバル市場に投資されイスラーム金融市場が構築されつつあるにもかかわらず、この市場に対する日本の関心は、BRICs に対する関心には到底およばない。金融の現場ではようやくイスラーム金融市場への関心が芽生え始めたが、欧米諸国がイスラーム経営研究に積極的に関わるのとは異なり、日本では研究領域として確立されていない状況があり、経営実践の観点からも研究の進展が求められる領域であった。

2. 研究の目的

以上のような背景をふまえ本研究では、文化的多様性が唯我独尊的に存在するのではなく、異文化の脈絡も自らに内包するがごとく多様性を統合していくかたちのダイバーシティ・マネジメントを、あえて「関係型ダイバーシティ・マネジメント」と呼び區別し、その実態を理論と現場調査の両面から実証的に研究し、経済的隆盛を誇る、西アジアと東アジアの経営基盤を分析することを目的とする。さらにそれらをつないでいく中央アジア、東南アジアについても同様に調査・研究し、アナログ的な関係型ネットワークによって組織される、一大アジア商圈の全体像を提示する。

本研究はこれまで宗教、哲学、思想の分野として扱われてきたイスラームや、儒教、仏教が、経営という社会科学的な領域に大きく作用している点を実証的に示し、存在から繰り出される経営に支えられたビジネス・モデルとその社会的合理性の提示を目指す。その

ために、企業経営に組み込まれた非営利活動に着目し、喜捨・寄付が単なる利益の社会還元ではなく、企業を共同体志向的な公的組織に転換させ、企業と社会の新たな関係を構築する可能性について追究する。

3. 研究の方法

本研究が目指すアジアの中における個別文化圏の固有性・個別性を研究しつつ、その連係、ネットワークを研究するためには、共通の問題意識をもつ研究者との共同研究が必須であることから、研究代表者と研究分担者の計 5 名が、互いが専門とする地域において合同調査を行うこととした。

2008 年度から 2010 年度にかけて、計 3 回、延べ 70 日に渡って、研究メンバー合同でアラブ首長国連邦、イラン、トルコ、中国、トルクメニスタン、ウズベキスタン、カザフスタンにおいて、各宗教施設、民族市場、政府機関、研究機関、教育機関、企業、住民自治会、研究者宅等を訪問し、イスラーム諸国における伝統的な社会関係の現状と市場移行諸国における各種信仰の回復状況（イスラーム教、儒教、道教、キリスト教、仏教等）、各国政府による宗教管理の実態、宗教の社会的機能、信仰と企業経営との関わりについて実態調査を行うとともに、随時、現地研究会の意見交換を行い、研究メンバー間の認識の共有と認識の深化を図った。2011 年度にはタイの調査を 12 月に予定していたが、大洪水の直後と重なり、調査は断念せざるを得なかった。

また三文化圏に共通であると仮定した社会的企業に関する調査も別途進め、ビジネスおよび社会的課題解決の新たな担い手となるであろう、その組織の特徴や組織を率いる社会起業家について研究を行った。従来のビジネス組織とは異なる価値観や倫理観が創造する価値やソーシャル・イノベーションについて考察し、ソーシャル・エンタープライズの特徴を分析するために、アンケート調査を実施した。

研究会においては、各研究分担者の研究状況を報告し相互理解を深めた。主な研究会は以下のとおりである。櫻井秀子「イスラーム的経営の特性について」、高久保豊「中国の伝統と変革：その動態をいかに読み解くか」、潜道文子「「ソーシャル・エンタープライズに学ぶ CSR 経営の新展開」、中屋信彦「中国におけるダイバーシティ・マネジメント」、木村有里「グローバリゼーションとタイ社会の変容」をそれぞれ報告した。また以下の 5 に示すとおり、各学会における研究報告、ならびに論文・図書出版を行った。

4. 研究成果

理論研究においては、西アジア、東アジア

アの経営基盤には「関係型ダイバーシティ・マネジメント」を繰り出すアナログ的な関係型ネットワークが、歴史的、文化的、法的に存在することが確認された。

まずイスラームにもとづく経営理論では、関係性重視はイスラーム法に規定されているといっても過言ではない。そこにあらわれるビジネスの基本は、パートナーシップ関係にあり、事業家は資本の借り入れを行うのではなく、投資家とのパートナーシップ契約である。しかし企業経営における関係重視は企業内にとどまるものでなく、営利部門と非営利部門の間にもいわば相互補完的なパートナーシップ関係が認められ、それは前者が後者を外部経済として排除し支配する関係とは異なっている。この点については、イスラームの世界観、法の観点から検証を行った。

またイスラーム経営においては、「関係」が主観的な馴れ合いに陥ることを防ぐ一環として、イスラーム法が機能している点に焦点を当て検討し、西欧近代的なコンプライアンスとは異なる点を指摘するとともに、イスラーム法が規定する企業概念そのものや、社会的企業の発展形態にも相違がある点を明らかにした。

イスラーム圏の現地調査においては、モスクと市場が不可分に立地している状況を調査した。特にワクフとして寄進された土地にスーパーマーケットなどの商業施設が建てられ、その上層にモスクが建設させている現代的形態についても調査した。ただし近代的成長の著しい当該地域においては、伝統的な経営を現代的文脈で再構築は萌芽的段階にとどまっていることも確認された。

櫻井は、シャリーアにもとづくイスラーム経営の一形態としてのイスラーム金融についての研究を図書として発表し、そこでは、交換に一元化される市場ではなく、贈与と交換が混交する市場をイスラーム的市場の特性とみなし、そのバランスをとることがイスラーム的経営の特性である点、また新自由主義にもとづく経営に疲弊している現代社会への処方箋的な方向性として、企業の私的利益の中に、公共の利益、外部経済化された費用を取り込むことが、現在においてはむしろ合理的である点を明らかにした。

儒法経営については、儒仏道三教の相互浸透を基盤とする中国思想が中国企業の実践において意識的あるいは無意識的な形で影響を及ぼし、近い将来において「経営規範」にも組み入れられようとしている状況を考察した。そこでは著しい経済成長と急速な社会変化に伴う中国企業の経営実践における変化と中国伝統思想の再評価の動きについて一つの解釈を試みた。

その解釈では、歴史を背負った思考方式がグローバル思想を取り入れつつせめぎあう過程として「新しい中国を作り出すイメージ」を念頭に置いた。古くは儒仏道三教を主として織りなす中国思想の総体があり、新しくは胡錦濤政権の「調和のとれた社会」構想があるが、いずれも中核に「和」の発想が見出される。中国独特のマネジメント思想を説く東方管理学派の主張も同様である。ここから導かれるのは「伝統中国」、「社会主義の中国」、「改革・開放の中国」という三層構造である。これを分析するには「移行期経済」を、伝統的な社会主義の管理方式から市場経済の管理方式への直線的な転換過程としてとらえるのではなく、「伝統中国」と「社会主義の中国」の両者がその発想において同根である点に着目しつつ、むしろ「天人合一」の中国思想を三つの層のダイナミズムの通奏低音と位置付けた。

そして今日に特徴的な現象は、企業倫理、企業の社会的責任 (CSR)、環境保護への視点、従業員への配慮、消費者保護の取り組みなど、「尊敬される企業」のあるべき姿を考慮に入れた枠組が強調されつつある点である。

また市場経済へ移行しているといわれる中国はあるが、実際には地域共同体経営が力を発揮しており、寺院、孔子廟、モスク、教会などの宗教施設が、地域において中心的な役割を果たしている場合が多い。孔子廟、寺院の盛況は、観光化との関連がうかがわれるが、モスクや教会は、地域における互助的中心となっていた。ただし中東地域に比べると、喜捨の自由度は低いようであったものの、聖廟参りを通じての人の動きも確認された。

知足経営についてはタイを中心に研究を行い、タイ人経営者の経営意識に関する調査では、企業の「成長」および「発展」という概念の中に、①人的な成長、②富の配分、③国やコミュニティへの貢献といった内容が含まれることが明らかとなった。共同体志向的であり、社会と企業が互酬的な関係にある、これらの経営の三形態を比較していく中で、それぞれの社会的企業としての側面が浮き彫りになった。

本研究においては、企業と社会、ないしは営利部門と非営利部門の互酬性の観点から、各文化圏における社会的企業概念と実態についての研究を進めた。その際に参考に参照したのは、マイケル E. ポーターの競争戦略論であるが、それによれば「共通価値 (shared values) の戦略」は、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値をも創造するというアプローチである。これは従来の資本主義における「企業の利益と公共の利益はトレード・オフである」という前提を覆す革新的主張であるといわれており、そこでは共通価値の創造 (CSV) は企業の

社会的責任 (CSR) とは異なるものとしてとらえられ、公共の利益をも含む利益の最大化に不可欠なものみなされている。このようなポーターの見解は、「企業の社会的責任」という考えそのものが、企業と社会の対峙を前提とし、どちらの利益を優先させるかという、トレード・オフの関係を越えられない限界を抱えていることを示すものである。

このような主張は、本研究のテーマである、企業と社会が一体化した社会性を包含する経営においては内部化されているものであり、あえて取り立てて主張されないが、むしろここで興味深いのは産業革命を通じて飛躍的に大企業化した資本主義的企業がソーシャル・エンタープライズ化し、コミュニティ・ビジネスを展開しつつある現状であり、英国では、CIC (Community Interest Company: コミュニティ利益会社)、米国では、L3C (Low-profit Limited Liability Company) が設立されている。

このような変化を勘案すれば、営利と非営利、交換と贈与の相互補完的マネジメントが今後の中心的課題となるといえ、本研究の提示した、非営利的要素をも含む「関係型ダイバーシティ・マネジメント」および企業の営利性に公共の利益を組み込む、共同体志向的な企業活動を再評価することは、ポスト・コーポレーション時代の企業のあり方を考察する上できわめて重要であると考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 16 件)

- ① 櫻井秀子 「ポスト・コーポレーション時代のイスラーム的企業」『異文化経営研究』(査読無) 第 8 号、2011 年、pp. 19-31.
- ② 櫻井秀子 「イスラーム経営の社会的合理性について：信頼・関係重視型経営の再評価」『比較経営研究』(査読無) 第 35 号、2011 年、pp. 3-17.
- ③ 高久保豊 「転換期を迎える中国の経営文化：陰陽和合のダイナミズムを手掛かりに転換期を迎える中国の経営文化：陰陽和合のダイナミズムを手掛かりに」査読無『ロシア・ユーラシア研究』No. 939、2010 年、pp. 16-29.
- ④ 木村有里 「中進国タイにおける日系企業の役割」査読有『杏林社会科学研究』第 25 巻 4 号、2010 年、pp. 1-17.
- ⑤ 潜道文子 「経営戦略の構築と実施における CSR のポジショニング(2)―「CSR と利益」との関連において」査読有『高崎経済大学論集』第 52 巻 1 号、2009 年、pp. 27-39.

[学会発表] (計 12 件)

- ① 木村有里 「タイ的経営に学ぶ知足と発展：

在タイ日系企業経営の新段階」地域文化学会、2012 年 3 月 10 日、中央大学。

② 高久保豊 「次世代中国ビジネスの経営規範をめぐる一考察」アジア経営学会、2011 年 9 月 17 日、龍谷大学。

③ 櫻井秀子 「イスラーム経営の社会的合理性について：信頼・関係重視型経営の再評価」日本比較経営学会、2010 年 5 月 16 日、日本大学。

[図書] (計 17 件)

① 潜道文子 「労働多様性と企業の競争優位―女性的視点を活かすダイバーシティ・マネジメント」『社会的排除と格差問題』勁草書房、2010 年、pp. 145-171 (全 206 頁)。

② 櫻井秀子 「イスラームにおける関係重視型経営」『異文化経営の世界：その理論と実践』白桃書房、2010 年、pp. 269-268 (全 317 頁)。

③ 高久保豊 「中国：重層構造から読み解くビジネスモデル」『東アジアの企業経営：多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房、2009 年、pp. 69-93 (全 294 頁)。

④ 中屋信彦 「中国における株式会社」『転換期の株式会社：拡大する影響力と改革課題』ミネルヴァ書房、2009 年、pp. 217-234 (全 259 頁)。

⑤ 木村有里 「タイ多様性社会と日系企業」『東アジアの企業経営：多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房、2009 年、pp. 122-146 (全 294 頁)。

⑥ 櫻井秀子 『イスラーム金融―贈与と交換、その共存のシステムを解く』新評論、2008 年、全 258 頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

櫻井 秀子 (SAKURAI HIDEKO)
中央大学・総合政策学部・教授
研究者番号：60203345

(2) 研究分担者

① 高久保 豊 (TAKAKUBO YUTAKA)

日本大学・商学部・教授
研究者番号：20246804

② 潜道 文子 (SENDO AYAKO)

拓殖大学・商学部・教授
研究者番号：60277754

③ 中屋 信彦 (NAKAYA NOBUHIKO)

名古屋大学経済学研究科研究院・准教授
研究者番号：20325559

④ 木村 有里 (KIMURA YURI)

杏林大学・総合政策学部・准教授
研究者番号：40381652