

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530361

研究課題名（和文） 共同プロジェクトにおける日本と中国の思考方式に関する比較研究

研究課題名（英文） Comparative Studies of Decision Making Processes in Joint Projects Between Japan and China

研究代表者

高久保 豊 (TAKAKUBO YUTAKA)

日本大学・商学部・教授

研究者番号：20246804

研究成果の概要（和文）：本研究課題は、日中共同プロジェクトのリーダーやメンバーがその事業に対して抱くイメージがしばしば日中間で異なる背景を解明し、彼らが相互に誤解を抱いたり事業を失敗に導いたりすることを事前に防止するマネジメントの方法を構想することを企図している。中国を安価な労働力の供給基地とみなしたり、中国の伝統的価値観を過小にみなしたりする日本側の根強い思い込みを取り除き、成長の転換期における「陰陽和合のダイナミズム」の発想をどれだけ受容できるかが、成功への一つの示唆として導出された。

研究成果の概要（英文）：This research program is intended to investigate how and why team members or organizational leaders engaged in joint projects between Japan and China sometimes hold disparate visions of a project, and to develop proactive management methods in order to help them prevent misunderstandings that might otherwise lead to the failure of a project. Deep-rooted convictions held by Japanese that China is a supply base of cheap manpower and that traditional Chinese values have already disappeared were found to be typical causes of project failure, while the conception of "Dynamism of the Yin-Yang harmony" at the transition stage of China's growth was found to inform successful projects.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	700,000	210,000	910,000
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	630,000	2,730,000

研究代表者の専門分野：中国経営論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学、日本、中国、共同プロジェクト、組織、思考方式、リーダー、コミュニケーション

1. 研究開始当初の背景

中国日系企業のマネジメントに関する諸問題について、国際経営論、異文化経営論、中国経営論などの研究成果が数多く報告されてきた。しかし、日本の組織における思考方式が中国の組織におけるそれと異なることがしばしば指摘されてきたにも関わらず、人事・労務管理などの実践面で本格的な応用に至らないことが多く、経済グローバル化の議論の中に埋没してきた感がある。

今日では企業内の問題にとどまらず、複数の主体間が共同して計画・実施する日中プロジェクトが注目されるが、こうしたなかで日本と中国の組織における思考方式のギャップという旧来の問題を未解決のままにしておくことは、諸外国が対中ビジネスで成果を挙げつつあるのに比べ、日本企業が遅れをとることにつながりかねない事態といえる。

とくに重要な問題意識として捉えられるのは、日本での留学経験をもつ中国人の優秀な人材が、必ずしも母国で十分にその力を発揮しえない状況にある点である。原因はどこにあるのか。その鍵が日本側と中国側の思考方式のうちに隠されているのではないか。こうした現実に見られる状況を背景にして、本研究課題が構想されるに至ったのである。

2. 研究の目的

日本と中国の企業ないし政府が主体となって展開される日中共同プロジェクトを対象とし、その性格や規模などを踏まえ、当該プロジェクトの構成主体の特質とそれらの相互関係ならびに各組織のキーパーソンの能力などに着目しながら、日中組織間のイメージや考え方のギャップが生じる原因とそこから生じるプロジェクトの不成功を未然に防ぐマネジメントに関する知見を明らかにすることが、本研究課題の目的である。

予想される結果として、日本と中国の共同プロジェクトを計画・遂行するプロセスで思考方式の相違をめぐるトラブルが生じるのは、主として日本側組織と中国側組織の双方におけるプロジェクト・リーダーの責任・権限のあり方と思考方式がそれぞれ異なり、各担当者がそれぞれの組織を背負っているところに起因しており、ここからこうした操作レベルの認識を双方が共有することとプロジェクト・マネジメントの有効性との相関が導かれる可能性がある。

3. 研究の方法

中国側の思考方式を描写するに当たり、中国における優れた企業実践のあり方が一種の規範を形成している可能性に鑑み、立体的

な観察眼による理論的解明を心掛けた。

具体的には、先行研究を参考にすることを通じて、①複合体としての組織における動的な活力、②管理活動におけるさまざまなルール化とその執行の過程において重視されるべき<人為為人> (=人間を大切にすること)の視点、③環境変化に伴う敏速な組織の変革を初歩的に抽出することから始めた。

そのうえで、研究上の比較対象として、日本における企業活動の実践と思想的基盤をあわせて観察し、日本的な思考方式のプロトタイプを初歩的に抽出することとした。

また、マネジメントにおける諸事象はミクロの問題であるが、環境保全に対応するビジネスに関する共同事業などにおいては、国際政治の動向や国家政策などのマクロ要因との関連もあるため、これらを総体的に捉える「マクロ・ミクロMOT (技術経営)」の視点を導入することが有用と考えられる。

ただし、この考察を一層深めるには、自然科学、思想・哲学、人々の意識の三者の関わりを踏まえなければならず、本研究課題の枠を超える可能性があるため、適宜範囲を限定して研究を進めていくこととした。

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

3年間における主な発表論文等は雑誌論文3件、学会発表3件、図書における論考3件(うち1件の学会発表はそのまま雑誌論文1件として掲載されたもの)である。そのほか一般向けの講演(新聞掲載)が1件ある。

これらを大きく括れば、①中国における人々の発想が動的かつ重層的に構成される歴史的背景に関する考察、②中国におけるビジネスモデルが転換期を迎えつつある状況に関する考察、③日本側リーダーとメンバーの対中国認識が現実と乖離している状況に関する考察、④日中共同プロジェクトの成功に資するべきマネジメントに関する考察、という4つの構成要素に分けることができるであろう。以下、この順で説明しよう。

① 「動的かつ重層的に構成される人々の発想に係る歴史的背景」

この点を概括的に述べたのが「今日の中国社会の変化と新しい経営思想」と題する2008年の論考であり、さらに体系的に展開したのが「中国：重層構造から読み解くビジネスモデル」と題する2009年の論考である。

ここでは中国人の意識構造について、「伝統中国」、「社会主義の中国」、「改革・開放の中国」という3つのフェイズが重層的に構成されているものと仮設する。そして、「天人合一」の宇宙観になかに位置づけられる「天

命の天」と「自然の天」との対応で、経営管理の「儒法モデル」における「儒」の側面（尊敬されるリーダーとしての風格と能力と姿勢を有すること）と「法」の側面（納得される合理的なルールを構築し執行すること）を浮き彫りにしつつ、ふだん自ら意識しないような伝統的なエートスが、現実の経営管理のなかで応用される点を描き出した。

たとえば、ハイアール（海爾集団）では、従業員一人ひとりの能力を発揮できる舞台を用意する側面とともに、ガラス一枚の破損でも責任者に責任を負わせるきびしい管理を行う側面がある。また、アリババ（阿里巴巴集団）では、従業員の発展空間に配慮する側面と、自社のビジョンと価値観に合致しない潜在的チャンスにあえて手を出さない側面が見出される。これら2つの側面は、それぞれ上記の「儒」と「法」を彷彿させる要素であることが資料から見出されるであろう。

② 「中国でビジネスモデルが転換期を迎えつつある状況の把握」

これまでの中国は主として労働集約的な生産方式で工業化を成し遂げてきたが、今日では、先に示したハイアール（海爾集団）やアリババ（阿里巴巴集団）のほか、レノボ（聯想集団）、BYD（比亞迪股份有限公司）、蘇寧電器など、従来のタイプとは異なる中国企業の名前が多くの人々に浸透し、そのビジネスモデルが着目されるようになっていく。

これらは、来るべき市場の流れをすばやく読み取り、経営資源の不足をM&A（合併・買収）などを通じて補いつつ、確実な利益創出システムを構築することで、グループ内ネットワークの規模を急拡大させるような、スピード感にあふれる中国式ビジネスモデル、というイメージで描き出すことができる。

しかしながら、今日ではもはやこうしたイメージにとどまることができない状況にある点がしばしば見落とされがちである。すなわち、第1段階のビジネスモデル論は、世界レベルでの産業再編やボリューム・ゾーンへの視点等を加味しつつ、企業グループ内の技術と管理の面における体系的な効率上昇を追求する側面の強いものであった。これに対して、第2段階のそれは、企業倫理、CSR（企業の社会的責任）、従業員への配慮など、経営のあるべき姿を強く考慮に入れつつ、より広義のビジネスモデルを開発しようとする側面が強い。この新しい段階についてまとめると「次世代中国ビジネスの経営規範」がクローズアップしているものと捉えられる。

この点については、「中国式経営の変革をめぐる一考察：『中国価値創造』構想を手掛かりにして」と『東方』から世界が変わる一新しい中国経営学への期待」と題する2009年の2つの学会発表、ならびに『中国の品

格』と次世代ビジネスモデル：なぜ今『新儒法マネジメント』なのか」と「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」と題する2010年の2つの論考において、議論を深めることができた。

③ 「日本側の対中国認識が現実と乖離している状況の描写」

2010年に入って目立った現象は「中国スト連鎖問題」であろう。ここにおいて、経営管理の「儒法モデル」における「儒」の側面を果たして日本側がどれだけ留意してきたのか、改めて考えさせられることになった。

日系中国企業におけるストライキの問題は、じつはここ数年の話ではない。

たしかに近年の中国では1980年代生まれに相当する「八〇後」や1990年代生まれに相当する「九〇後」といわれる世代が注目を浴びている。そして10年ほど前と比較すれば、今日の中国の若者が、これまでよりもさらに携帯電話やネットを駆使して情報交換をする世代になったというイメージが強まったことは否めないだろう。

にもかかわらず、中国人の若者の意識のなかでは、「日本人駐在員の報酬が中国人従業員の給料とかなり大きな格差を示している」という点に不満を持つ人が少なくない。

このことから、これだけ時代が大きく変化しても10年前の状況と変わらぬ意識が中国側に残っていることを、どのように捉えたらよいのか。じつは中国側が変わらないというよりも、日本側の意識が変わらない状況の反映として、いまだに10年前と同じような不満を持つ若者が存在するのではないのか。

すなわち、日本側リーダーやメンバーの根底にある意識において、中国を単に安価な労働力の供給基地としかみなかったり、中国の伝統的な価値観がすでに消失しているとみなしたりして、中国国内における状況の変化に対応していない可能性が垣間見られた。

とりわけ日本側は、企業内のルールに相当する「法」のあり方に重点的な関心を寄せる一方、勤労青年である若者の心の声に耳を傾ける姿勢に相当する「儒」のあり方を比較的軽く見ていたきらいがなかっただろうか。

そして、「法」と「儒」のバランスこそが中国思想の「陰陽和合のダイナミズム」に重なる通奏低音であることを重く捉えず、米国式マネジメント理論こそが中国における経営実践の諸問題を解決できる万能薬であるかのごとき方法論に、我々研究者を含め、多くの人々が陥っていなかっただろうか。

こうした新たな問題提起について、2010年に学会で発表した「規範の実像：中国企業のマネジメント」のなかで議論を深めている。

また、2011年に出された論考である「中国経済の変貌と企業活動」（李海霞との共著）

においては、中国国内における環境政策とその企業経営レベルでの意識ギャップに言及した。ここから、日本側からみた中国側のイメージが、単に「中国」としてひと括りにされがちな状況について、より詳細な対中国認識が不可欠であることを示唆するに至った。

④ [日中共同プロジェクトの成功に資するべきマネジメントの発想]

以上の①②③までが2011年5月の時点で出された主な知見であり、④については今後の研究展望として各論のなかで記述されるにとどまっている。これについては、以下の(3)において、改めて述べることにしたい。

(2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

国内では、「全力疾走の中国を読む：陰陽和合のダイナミックな発想」と題して『両毛新聞』2010年5月31日において特集が生まれ、学術界のみならず一般読者からの反響を得ることができた。

海外では、2009年10月31日に世界経営学フォーラム・東方経営学フォーラムの招待講演者として呼ばれ、研究者・企業家・政府関係者などから評価を得ることができた。

(3) 今後の展望

上記(1)④として記載した[日中共同プロジェクトの成功に資するべきマネジメントの発想]を含め、本研究課題の成果から新たに提出された問題については、2011年度から2013年度までの3年間をかけて新たにスタートする「次世代中国ビジネスの経営規範に関する研究」と題する科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金(基盤研究(C)))の研究課題として展開することとなった。

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3件)

- ① 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」『ロシア・ユーラシア経済：研究と資料』ユーラシア研究所、2010年11月号、16～29ページ、査読無。
- ② 高久保豊“從‘東方’開始世界創新：対新時代中国管理学的期待”《江海学刊》2009年第6期，江蘇省社会科学院，19～23頁，査読有。
- ③ 高久保豊「今日の中国社会の変化と新しい経営思想」日本経営学会編『経営学論

集第78集：企業経営の革新と21世紀社会』千倉書房、2008年9月、160～161ページ、査読無。

[学会発表] (計3件)

- ① 高久保豊「規範の実像：中国企業のマネジメント」経済社会学会第46回全国大会、2010年9月19日、日本大学商学部。
- ② 高久保豊「『東方』から世界が変わる—新しい中国経営学への期待」経営学会国際連合(IFSAM)中国委員会・復旦大学東方管理研究センター・河海大学商学院共同開催、第13回世界経営学フォーラム・東方経営学フォーラム、2009年10月31日、中国南京古南都飯店。
- ③ 高久保豊「中国式経営の変革をめぐる一考察：『中国価値創造』構想を手掛かりにして」アジア経営学会第16回大会、2009年9月12日、拓殖大学文京キャンパス。

[図書] (計3件)

- ① 古賀義弘編著『中国の製造業を分析する：繊維・アパレル、鉄鋼、自動車、造船、電機・機械…』唯学書房、2011年、303ページ(高久保豊・李海霞「第2章_中国経済の変貌と企業活動」における33～53ページの部分を執筆)。
- ② 川西重忠ほか14名『アジアの精神にみる企業倫理：関羽はなぜ商売の神様なのか』桜美林大学北東アジア総合研究所、2010年、328ページ(第1部「アジア発の経営モデルを求めて」における高久保豊「『中国の品格』と次世代ビジネスモデル：なぜ今『新儒法マネジメント』なのか」124～143ページの部分を執筆)。
- ③ 中川涼司・高久保豊編著『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房、2009年、294ページ(高久保豊「第3章_中国：重層構造から読み解くビジネスモデル」69～93ページの部分を執筆)。

[その他] (計1件)

- ① 高久保豊「全力疾走の中国をどう読み解くか」足利市国際交流協会ホームページ <http://www2.city.ashikaga.tochigi.jp/aia/planningsection.files/prof.takakubo.pdf> (2010年5月31日、両毛新聞に掲載された内容と同じ)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高久保 豊 (TAKAKUBO YUTAKA)
日本大学・商学部・教授
研究者番号：20246804