

経営組織比較分析の一視点

一日中比較文化論の適用一

まえがき

筆者は、先に、日本社会における基本的な行動原理を、「場における自己の位置の認知とそれに相応しい主体的行動」にもとめ、また中国社会における基本的行動原理を、「自己の思いへの執着とその結果として2者間の情に基づく行動」と規定し、これを日・中社会の文化及び行動原理を分析するための基本的な枠組みとして提示した。本稿は、こうした比較文化論を踏まえて、欧米・日本・中国の経営組織について検討することを意図している¹⁾。

I 経営論における文化論的視点への姿勢

筆者は、長年「文化」の問題を抜きにしては、経営の実態を真に把握することは困難であると考えてきた。しかし、日本の経営問題に関する諸学問領域には、こうした見解に対する強い反発が見られた。それは特に日本的経営論を巡って顕著に現れた²⁾。

その理由は、(1) 経営がすぐれて経済的な活動であること、(2) 多くの経営論が、経営の現実を分析的視点でとらえるよりは、経営効率改善のための世界標準を求める傾向にあったことによるものと考えられる。しかし、現実の経営活動を分析する場合には、やはりその具体的な姿を踏まえたいうでの一般化が必要であると考えられる。筆者は先に、マレーシアにおける3つのエスニック集団、すなわち、マレー系・中国系・インド系の人々の、企業経営行動の比較分析を行い、企業経営行動における文化的要因の重要な関わりを明らかにしようと努めた³⁾。

ここで重要なことは、現実の経営活動を規定する要因は多岐にわたっており、経済的要因が経営活動の死命を制する重要性をもつとはいえ、政治的・経済的・社会的・文化的諸要因が相互に浸透しあいながら、これに影響を与えているということである。

先に、拙著『企業経営行動と文化』でも指摘したところであるが、ここでぜひ踏まえておく必要があるのは、経済的要因が、多様性と変化を説明するのに適しており、また、社会的・文化的要因は、型の形成とその安定性を説明するのに適しているということである。なぜなら、経済的要因は、ダイナミックな動きを示すことが多く、また経営活動に対して、極めて多様な働き方をするからである。これに対して、社会的・文化的要因は、一定範囲の人々の行動形態に、ある近似性を生み出すとともに、ごく緩慢な変化を遂げつつあるとはいえ、長期にわたって安定しているからである。「文化」が経営活動の型の形成と安定性を生み出す基本的な重要な要因であると考えられるゆえんである。

ここで筆者のいう「文化」とは、「行動主体は、その生育の過程で様々な価値観を獲得ないし形成してゆくが、こうした多様な価値観を持つ一定範囲の人々の行動に共通の特徴を与えているもの」を指す⁴⁾。

ここで、経営分析において、文化的視点を導入することの重要性を示す一つの例をあげよう。

契約意識の違いが、企業経営活動に大きな差をもたらすことは明らかである。日本のビジネスマンは、明治以後の長いビジネス発展の過程で、特に第二次大戦後における米国の圧倒的な影響のもとで、次第に厳格な契約意識を発展させてきたが、中国社

会の実態は、これとは大きく異なる。改革開放政策が始まったころ、中国人にとっては「契約とは白い紙に黒い字を書いたものである」と揶揄されたほど、その契約意識は希薄であった。しかし、これは、親しい人間関係が形成されていない、いわば疎遠な間柄の場合であって、それは現在でもあまり変わっていないといえるかもしれない。しかし、互いに親密な関係が形成された人間関係では、文書による契約がなくても口約束が重視され、これが固く守られるという明白な傾向が見られる。これは、革命前の中国でも顕著に見られた傾向であったし、また海外華人の間でも広く見られた傾向である。こうした傾向は、筆者がマレーシアで行った調査の中にも明白に見られた。こうした傾向の背景として、中国人ビジネスマンの間には「一度約束を違えると二度と信用されない」という、明白な文化的了解が存在しているからである。マレーシア華人の間には、みずからこのような行動をとりながら、マレー系に対しては、現金取引以外は行わないという特徴的な行動が見られた。それは、マレー人の中には、このような文化的了解が存在しないからである⁵⁾。

こうした例を一つとってみても、文化が企業経営活動に対して深甚な影響を及ぼしていることは明白である。企業が一つの経済的制度であるという側面の重要性はいうまでもないが、その文化的側面を顧慮しない分析は一面的であると批判されてもやむを得ないであろう。少なくとも、経営の国際比較分析においては、文化的視点は無視できない⁶⁾。

II 欧米型経営組織と日本型経営組織：文化論的視点の有効性

次に、こうした企業経営活動に対する文化の関わりを具体的に明かにするために、先行研究に依拠しつつ、欧米型の経営組織の基本構造と日本型のそれとを、比較検討しておきたい。文化の影響がもっとも鮮明に現れる領域と考えられるからである。まず、欧米型の経営組織の基本構造と日本型の経営組織の基本構造を、的確に比較対照した見解の一つは、「精密機械型組織」と「生体型組織」の対比であろう。他にもそのような対比を行った説得的な見解は見られようが、ここではこの議論、すなわち日本型及び欧米型組織の基本構造の対比と、そのような違いを生み出した背景と考えられる文化構造についての分析を取り上げる。

岩田は、欧米型組織の特徴を、次のように説明している。以下少し長くなるが引用する。

「個人の責任」の観念と契約の観念がきわめて明確な欧米個人主義社会にあつては、人びとは、相互の責任の範囲をできるだけ明確にしようとする傾向がある。そうでないと、彼らは不安に陥るからである。経営組織においても、個人の責任範囲を極力明確にすることが、人びとの不安感を除くと同時に、自分の職務に対する責任感を高める結果となる。この点個人の責任を鮮明にすると不安になる日本人の場合とは、むしろ逆の志向が働いているといえる。

その結果、米国の経営組織は、一人の人間によって担当しうる明確に責任範囲を定められた、「職務」を単位とし、これらの職務が全体として過不足なく、組織目標を達成しうるように構成されている⁷⁾。

岩田は、この型の組織を精密機械型組織と呼び、組織の構成員は「互換性部品」のような存在であると考え。そして、この型の組織にあつては、重要な決定権は経営者に集中されており、明確な権限の制度を通じて、命令の形で末端機構まで伝達される。こうした組織の官僚制的機構化は、米国の経営者たちが執拗に追求してやまなか

った方向であり、一つのモデルとして機能してきた。それは、専門化や個性の受容などの点では、ある種の優位性を持っている。またそれは、労働移動の高い社会への適合性を持っている。バーナードやサイモンに始まる衝撃的な一般組織論が日本の経営学界に急速に広がる以前、日本の経営学界において「アメリカ経営学」の中心的な位置を占めていたプロセススクールは、まさにこうした組織の構造分析や効率化に勤しんでいたと考えることができよう⁸⁾。

このような欧米型の組織に対して、岩田は、日本型の組織の特徴を、次のように表現する。すなわち、

日本の経営組織は、多くの場合「課」と呼ばれる部局を単位として、あるまとまった業務を遂行する責任が割り当てられている。この業務は所属長の判断で各人に割り当てられるから、各人はそれぞれの「仕事」をもつこととなる。しかし、状況に応じて仕事は流動的に調節されるし、一応の役割分担が決められていても、必要ならば一時自分の「仕事」を停止してでも、応援態勢をとることが期待されている⁹⁾。

岩田は、こうした日本型の経営組織を「生体型組織」と呼んでいる。ちょうど生体の各機関があるまとまった機能を分担しつつ全体として生体が維持されており、こうした組織の中核部分を構成する組織構成員たちは、いつでも取り替えのき

く単なる互換性部品ではなく、部分組織ひいては全体組織に貢献すべく協力しあう存在であると考えられている。彼らは他の組織構成員との間に様々な形で友好的な関係を積み上げ、生体の神経のように情報のネットワークを形成し、状況に即応できる態度あるいは行動のプログラムを形成し、周囲との協力関係を作りあげてゆくのである。これらの説明は、一つのアナロジーであるが、両社会の経営組織のあり方を、かなりわかりやすく説明している¹⁰⁾。

このような違いが生まれた文化的背景としては、先に拙著『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土 改革・開放の意味を探る』で分析したように、神を媒介として関わる欧米型の社会では、神との契約、その世俗化された法や契約が厳格に意識され、こうした枠組みの中で、濱口恵俊がいみじくも指摘しているように、「自己中心主義」・「自己依拠主義」・「対人関係の手段視」といった原理に彩られた関係を結ぶ。先に指摘した、欧米型組織の「精密機械型モデル」は、このような文化的基盤に適合的であると考えられる¹¹⁾。

欧米型の組織の基本構造とその背景としての文化との関わりについては、まさにそのようなものとして理解しつつ、日本型組織の基本構造について「集団主義」ないし「集団志向性」によって説明する考え方は、不十分ないしなお補強が必要である。そして、本稿の冒頭で掲げた視点、すなわち筆者自身が「日・中社会の行動原理と行動様式：比較分析(1)」で展開した考えが、その役割を果たすことができると考えている。

Ⅲ 日・中社会の行動原理比較と経営分析

1 日・中社会の行動原理の違い

筆者は、日・中社会の行動原理を、次のように定式化している。以下にその要点を記す。

まず、日本と中国とを比較した場合に浮かび上がってくる、明白な行動原理の違いは、簡潔に定式化してみると、1) 日本の場合、その行動原理は、「場における自己の位置の認知及びそれに相応しい主体的行動」と表すことができる。2) また中国の場合、「自己の思いへの執着及びその結果として2者間の情に基づく」と表すことができる。

まず日本人の場合、一般に「場」についての意識が強く、場における「自己の位置」を強く意識する。「場」というものは、いかなる文化においても意識されうるものであり、たとえば、サッカーや野球などのスポーツにおいては、それは鮮明に意識され、しばしばゲームの勝敗に重要な関わりを持っている。しかし、ここで問題になる日本人の「場における自己の認知」は、単に行動主体が、場における自己の位置を認知するにとどまらず、場における自己の位置を、「外部視点がそう見るであろうと自己が考える位置」の認知である。それは、客観的な位置づけではないし、また多くの中国人がそうであるような、「主観的な自己の思い」とも異なる。それはつまり、外部の視点を常に感じ取りながら自己の位置を見極めようとする傾向（筆者はこれを「客視的自己」と呼ぶ）、そして、このような「客視的自己」の位置にふさわしい振る舞い方を常々心がけるといふ顕著な傾向が見られる。

ここで問題を鮮明にするために、宴会の場面を想像してみよう。私はまだ年若くこのグループに対しては新入りの位置にある。この場合おそらくは人々がそう考えるであろうと自分が感じ取る新入りの自己として、それにふさわしい行動を甲斐甲斐しく行うのが、日本人にとっては快適であると考えられる。これに対して「場違い」な行動をすることを多くの日本人は強く「恥じ」を感じる。これは日本人の行動原理の根源的な部分であると筆者は考えている。

これに対して、中国人の場合は、「場」についての意識がきわめて弱く、通常はほとんど意識されないのが普通である。中国生まれ中国育ちの筆者は、日本の大学院に入学した時、ゼミナールで教授の話をよく聞きとるために、教授にもっとも近い位置に席をとった。しかし、そうこうするうちに、この席は、最古参で助手経験もある先輩が座る席であることに思い至った。筆者は、いたたまれない気持ちでゼミの終わるのを待った。しかし、筆者の観察では、中国人留学生にはこのような感覚は希薄なようである。中国人の場合、まず「自らの思い」に執着するから、さきほど例に引いたサッカーなどチームで戦うスポーツにおいても、自分の業績を強く意識するため、他の選手との協力意識が薄いと言われる。

こうした行動原理の違いが、両者の行動の違いに大きく関わっており、しばしばこのことが、両者の間の理解を妨げ、ときに深刻な誤解を生み出していると考えられる。たとえば、人前で誰はばかることなく大声でしゃべりちらしたり、久しぶりにあった友人に大仰な親愛の情を示すなどに対して、多くの日本人は、「端ない」行動と思いがちである。

2 日本人の「場の意識」：「場」における自己の認知

「場の意識」というのは、このようなある限定された範囲のうちにあつて、その全体状況を意識しつつ行動することを指すが、ここでもう一つの問題を明確にしておく必要がある。すなわち、日本人が「場における自己の位置」を認識しつつ行動する傾向が強いという場合の、一つのきわめて重要な論点である。

いかなる社会でも、人びとが目標を達成すべく行動する場合には、自己の認識の及ぶ範囲で、全体状況を意識しつつ行動することには変わりはない。ブラジルの強豪サッカーチームのメンバーそれぞれは、試合において当然「競技場」の全体状況、つまり「場」を意識しながら行動している。したがってさきの規定だけでは、日本人の行動

に現れる行動原理の顕著な特徴は浮かび上がってこない。筆者の見るところ、日本人の「場」の認識を特徴づけるのは、「場」の全体状況の中での自分の「位置」を外部（自分の外からの視点と思われるものをみずから鋭く意識し、これによって認知された自己の位置を基準として自己の振る舞い方を決める傾向が強いところに認められる。この両者の違いは重要である。これを経営組織活動に即して言うならば、たとえば、欧米型の組織にあって、厳格に規定された範囲の明確な「職務」(job)を遂行しつつある個々の組織メンバーも、それぞれの職務が機械などによって一方的に規定されている場合を別として、何らかの程度に判断業務を遂行している場合には、「場」の状況を判断しつつその目的を達成しようとする。

これに対して、日本人の場合には、しばしば見られるように、明確な職務の割当がなくても、明確な指揮命令がなくても、互いの動きを感じ取りながら、そして時に簡単なコミュニケーションを交わしながら協力することで、かなりの業務を達成することが可能である。この点については、かつて岩田がわかりやすい例を提示している。

大学では、何か行事があるとテントを張ることがよくある。そういったときの日本人の行動を観察していると（中略）、<ある特徴的な>行動パターンを見つけることができる。たとえば、それはこんな具合に進行する。

「では、次にテントを張ろうか」と誰かが言う。「ウン。テントは二番倉庫にあるんだろ」と次のものが言う。「確かそうだよ」と三番目の者。「じゃ行こうか」という言葉にその場に居合わせたもの七～八名が歩き出す。（中略）

さて、テントを担ぎだした彼らは、しかるべき位置に持ってくる。「この辺がいいかな」と一人が言えば、「いやもう少し左がいいだろう」と他の一人。「さて。どうやるんだったかな」と三番目。「僕が知ってるよ」と事情に詳しいのが骨組みをつくり始める。そばにるのが、彼を助にゆく。他のものは、布地をほろげたり、それを骨組みにかぶせたりする。そして他の者は、布地を骨組みにしばりつける作業をする。他の作業を終えたものも、この作業に参加する。テントはたちまち組み上げられる¹²⁾。

この例は筆者自身の体験や観察とも実によく適合する。筆者は、大学院生のころ、学会開催の手伝いに召集されたとき、特に具体的な指令もないままに、当初何をしていたのかが分からず戸惑った経験がある。多くの中国人留学生も、このような場合、自己の振る舞いかたが分からず戸惑うものである。その後、筆者は、日本的な行動形態がある程度理解できるようになったとき、実に快適に集団活動に溶け込めるようになり、そのコツを飲み込んだ。しかし、外国生まれ外国育ちの人びとの多くは、自分自身が企画の中心になった場合を別として、明確な役割規定ないし具体的な指示なしに集団活動を行うことを、苦手としているようである。こうした行動形態の特徴は、のちに検討するように、組織構造のあり方や、組織内の活動にも重要な関わりを持っている。

3 明確な意思表示を必要とする中国人のコミュニケーション

以上のような日本人の行動様式に対して、中国人の場合には、明確な意思表示によるコミュニケーションが必要である。自分の想いに執着し場の意識の弱い中国人の場合、先に見たテント張りの場合に典型的に示されるように、場における他者の振る舞いを見て、それと適合的（あるいは補完的な）行動をとることは、かなり難しい。先

に拙稿で紹介した事例であるが、中国人の想いの強さと場の意識の弱さを示す事例を、読者の理解のためにここに再録する。

＜事例＞ ある有名大学で博士号を取得し日本の大学で教鞭をとる中国人女性Cさんは、恩師の退官に際して、OBによる謝恩会を企画し、OB全員に謝恩会への参加を求めるEメールを送った。彼女にとって驚きだったのは、あまたいる日本人OBたちからは1通の返事も戻ってはこなかったことである。そこで彼女は、「恩師の定年退職で、先生がもう皆の役に立たなくなったから、誰も返事をくれないのか」と嘆き（そこにはきわめて中国的な発想が表現されていてそれ自体大変興味深い）、ある日本人に相談を持ちかけた。この日本人が言うには、あなたは博士号取得後20年、卒業の順でいえばOBのなかで中くらいの位置にいる。皆、あなたが謝恩会を招集する立場にはないと考えているのでしょ。一番古い先輩たちを何名か発起人にすえ、あなたは、「事務局長」の立場で雑用を処理しなさいと。Cさんがこのアドバイスに従った結果、この謝恩会は大成功に終わり、日本人のアドバイザーは、大いに感謝された。Cさんの最初にとった行動は、恩師に対する「親情の発露」であり、自己の思いへの一途な執着であった。しかし、中国人Cさんは、謝恩会を取り巻く「場の状況とそこにおける自分の位置」を全く意識してはいなかった。そのためCさんは自分の深い思いだけで行動しようとしたのである。同様の事例は、中国人の間では格別珍しいことではない。

このような「場の意識」の弱さと「自己の思い」の強さのために、中国人には、暗黙のうちに、相手の動きに合わせて自己の振る舞い方を決定することは、困難である。このため、何らかの共同作業をするためには、明確な意思表示が必要である。この点、欧米人も、中国人ほどではないがこれとかなり近い位置にあり、グローバルに見れば、むしろ日本人の方が、特殊な位置にあるといえるかもしれない。米国に進出した日本の銀行の子会社であるアメリカの銀行を調査した日本人調査者に対して、この銀行の日本人責任者は、調査終了間際に、声を潜めて（日本語で）「ほんとにこの連中を相手にしているとイライラしますよ」とその本音を語ってくれたという。（岩田龍子談）。

＜付記＞ 日本においては、銀行員はおしなべて働く人々の中でもかなり優秀な人々であるのが普通であるが、米国においては、銀行員の地位はそれほど高くなく、昨日までファーストフードで働いていたような、銀行業務に未熟な労働者が多いということなので、この責任者のイライラは、別の要因からくる部分もある可能性があることを念のため付記しておく。

IV 「契約」と「場」と「情」

1 厳格な契約意識と組織

さて、それぞれの社会の文化を反映したこのような人々の行動形態は、組織のあり方にも当然大きく反映するものと考えられる。契約意識の明確かつ厳格な欧米人の場合、先に見た、「精密機械型」の組織が適合的であることは明白である。欧米人労働者は、一定の賃金に対して、明確に範囲を規定された労働内容、すなわち「職務」のみを遂行しようとする。この点についての三戸公の次のような観察は、日本人にはやや極端に響くが、フランス人の働きぶりを大変興味深く示している。

たしかに、見てみると、時間になったらすぐ帰られるように、ハンドバッグやカバンなどを机の上や膝の上に置いて待っている者が何と多いことか、（中略）時間がきたら、仕事の途中でやめて帰る。もうちょっとで段落がつくの、やめて帰る。計算の途中だろうと、手紙の途中だろうと、あとわずかで終るときでもやめる。ひどいになると、スプリングの途中でもペンをおいて帰る。¹⁴⁾

そこには、厳格な契約意識・「自己中心主義」・「対人関係の手段視」が鮮明に現れていて、精密機械型組織の背後にある行動原理が、鮮明に読み取れる。

また、日本の社会で活動する外資系企業にあつては、日本人労働者もこうした欧米型の労働スタイルを求められているようである。外資系企業で働くある女性が語ってくれた話である。

自分の同僚の女性が、仕事ははかどらず困っているのを見かねて、日本的に「手伝ってあげようか？」と申し出たところ、上司に「あなたは人の仕事よりも自分の仕事に集中しなさい」と叱られたと言うのである。日本型の仕事意識と欧米型の職務意識との違いが鮮明に出ていて、興味深い。

このような傾向は、単に米国におけるのみならず、欧米系の人々が働く場においては常に観察される場所であり、外資系で働く日本人にまで、このような労働スタイルが求められるということは、これが欧米系組織においては、一つの組織原理として、広く深く浸透しているとみることができよう。そしてそれは、欧米人の文化・価値観と見事な適応関係を示していると考えることができる。

2 「場における自己」の意識と日本の組織

さて、日本の経営組織の特徴は様々であるが、ここでは先行研究に依拠しながら、次の諸特徴を中心に、この問題を検討する、すなわち

- (1)「長期の雇用関係にある中核」と「環境変動へのクッションとしての周辺」の二重構造
- (2)中核部分における部局単位での仕事の配分と職務構造の柔軟性
- (3)縦横な情報の流れと柔軟な協力
- (4)メンバーを巻き込む意思決定制度
- (5)特異な能力観に基づく、小刻みの継続的昇進制度¹³⁾

これまで、日本の経営組織の諸特徴を説明するのに、集団主義とか、日本人の集団指向性によって説明されることが多かった。これらは、日本の経営組織の重要な一面を踏まえていると考えられるが、これらは、さらに一歩進めて分析されるべきものを包摂したまま包括的な説明で終わってしまっているように思われる。このため日本の経営の基本構造においても特徴的な組織内活動についても、その説明は、隔靴搔痒の感なきを得ない。本稿では、さらに一歩進めてこの問題を検討してみたい。

1) 「中核」と「周辺」の二重構造の発達

日本の社会では、何らかの程度で、長期的な関係のもとにある組織の中核部分を形成したいという強い志向が見られたということである。そして、この中核部分を形成するためには、環境とくに景気変動に対する何らかのクッションとなる部分を必要とした。つまり日本の経営組織にあつては、中核部分形成への渴望が存在し、このような二重構造が生み出されたということである。

日本では、それは事務部門を中心にこれに現場での基幹労働を加えて形成・拡大されてきた。これに対して、欧米の組織にも長期の雇用は存在するので、それは日本独自の特徴ではないという見解がある。しかしたとえば米国の組織にあつては、強力な労働組合の力によって形成されたシニョリティ・システムによって生み出された、現場における古参労働者の雇用が結果的に安定するといった類のものであり、日本の経営組織における雇用の安定した中核部分形成への志向とは、似て非なるものと言わ

なければならない。ここで問題となるのは、日本の経営組織にあっては、なぜこのような志向が根強く存在し維持されてきたのかということである。その文化的背景については、職務構造の柔軟性と日本人の「場」の意識との関わりを明確にしたのちに、あらためて論ずる。

2) 中核部分における職務構造の柔軟性

先に見た欧米型の経営組織に合っては、個々の職務は厳格に規定されていてその伸縮は見られない。しかし、日本の経営組織にあっては、多くの場合、個々の職務を積み上げるのではなく、かく部局にあるまとまった業務を割り当て、所属長の判断で、手元の人員を勘案しながら個々人に職務を割り当てるのが一般的方式である。そして、状況次第で柔軟な協力体制がとられることが多い。この点、ある大手企業では、次のようなルールになっている。すなわち、まず自己の職務の遂行に専念すること。しかし時間的に余裕があれば、周囲の仕事を手伝うこと。それでもなお余裕があれば、時間中に職務能力を向上のための学習をしてもよいというのである。手伝いの申し入れを叱責した外資系企業と対比すると、興味深い。

この職務構造の柔軟性についてのある調査では、次のような事例が示されている。すなわち、東北地方に本拠をおくある魚類専門の卸会社は、従業員規模約200名、この領域ではかなり大手の会社であるが、入荷のトラックが到着するたびに、仕事に差し障りがない限り、総務や経理などの事務部門から、全員が飛び出してきて荷おろしを手伝うということである。この経営者は、このような仕事ぶりを会社の美風としてあげている。先にあげた事例のように、同僚の仕事を手伝おうとして叱責された外資系企業と日本企業とのこのような違いは、責任意識の違いからきた組織原則の違いに基づくものと思われるが、こうした日本企業に見られる職務構造の柔軟性は、欧米的責任意識・契約意識のもとでは困難であり、日本の社会では、どのような状況のもとでそれが維持されかつ効率的に機能しうるのかがここでの問題となる。

こうした日本の特異な組織構造は、筆者の言う日本人の行動原理と密接に関わっている。先に指摘したような「客視的判断」によって「場」における自己の位置とこの位置にあるもののあるべき振る舞い方（行動の規範）をつねづね意識しながら行動する日本人の場合、彼らのおかれた「場」に適合的な行動が自ずからとるという傾向が見られる。こうした行動規範を外れた行動をとるとき、日本人の間には「恥」の意識が生ずる。

この点は重要である。つまり上司による叱正や物質的褒賞・ペナルティーがなくとも、「場」に馴染んだ日本人の多くは、こうした行動をとる。上司の指示は、それをより確実にするためのものであり、個々人の判断のずれによる混乱を防ぐためのものであり、賞罰は彼らの活動をより確実なものにするという機能を担っているのである。重要な点は、日本人組織構成員の多くには、自らのうちに「場」に適合的で、「場」にとって好都合であるような行動をとる姿勢が備わっているのであり、上司の指示や賞罰のみが、こうした動きを生み出すわけではないということである。

言うまでもなく、日本の組織にあっては、その職務の内容や伝統による差があり、また組織によってこうした特徴を、訓練によって強化しようという場合もあり、あるいは逆に、こうした傾向の育成に熱心でない組織も当然あろうが、日本人の志向性が、こうした訓練を受け入れやすいというのは事実である。この点は、欧米型の組織や、のちに検討する中国の組織と日本の組織とが大きく異なる重要な点であると言わなければならない。

ここで、日本人が強く意識する「場」の意味について若干補足しておかなければならない。すなわち、日本人の「場」の意識にも、2つの異なるレベルを区別する必要が

あるということである。その一つが「**枠組としての場**」であり、もう一つが「**状況としての場**」である。従来、「場」という言葉で表現されてきたものは、職場とか会社、部局、あるいは大学、学部など、明確な「枠」を持ち、その構成員たちの頻繁な接触に基づいて意識される、いわばシステムの限定された範囲を意味することが多かった。「場」の多重構造などという場合の「場」は、このような側面を指している。

しかし、このようなはっきりした枠を持たない場合にも「場」は当然に成立する。たとえば様々な組織や部局の代表が集まって会合やパーティーが開かれた場合、先に見たような固定した「場」の外にも、柔軟かつ流動的な「場」が成立する。また街頭における一場面も一つの場であり得る。それは柔軟かつ流動的状況としての「場」、「何らかの形で範囲を限定された条件の下で意識される全体状況としての場」である。この限定された範囲というのは、「何らかの意味で区画された状況の中で相対する人々、さらにその場の対話が耳に入る範囲の人びと、さらにはこうした対話が誰かの口を通して伝わる可能性のある人びとの範囲を漠然と意識した場合と考えることができよう。この場合、物理的にその場に居合わせなくても、情報が伝わる可能性がある」と判断される人びと（その範囲はかなり漠然としている）も、もし人々がそれを意識するならば、「場」の構成要素と考えていい。

「**枠組としての場**」は、こうした「**状況としての場**」が常時発生し、このために日頃人びとの意識にのぼる類の「場」であるとも考えることもできる。

このように両者は、深く関連しつつも、その意味は大きく異なっている。そこで筆者は、この両者を含めて検討する必要があると考えている。

3) 安定した「**枠組としての場**」への志向

さて、職務構造の柔軟性のもとで日本人が協力して働くという場合には、この「**状況としての場**」が重要な関わりを持っており、「**場における自己の位置の自発的判断とそれに応じた行動**」によって効率的に遂行される。先に例示したテントづくりの場合のように、格別の役割分担や指揮命令がなくても、比較的単純な労働ならば目標が達成されてしまうというケースもまま見受けられるが、これは日本人の行動形態を示す一つの例である。現実の多くの組織においては、こうした行動志向を土台としながら、一応の役割分担と指揮命令が、労働の方向性を調整しているのであり、そこに、日本の組織らしいダイナミズムが実現されている。

しかし、ファーストフード店などの例に見られるような、小規模・単純な労働組織の場合は別として、大規模で精密・かつ複雑な組織活動が行われる場合には、メンバーが組織状況や全体としての職務構造に習熟していることが望まれる。大学などでよく見られる例であるが、大学の入試など、大規模でしかも誤りの許されない組織活動の場合には、日本でも精密な手順書、マニュアルが作成され、打ち合わせ会議などによって、メンバーの全員に周知徹底することが図られる。つまり日本の場合個々の職務への精通が図られるだけでなく、全体の動きを理解させようとする傾向が見られる。「場」に慣れていない補助学生などの場合には、もちろん細かく指示するほうが効率的である。こうした努力にも関わらず、中国人をはじめとする多くの外国人教員の場合には、明確な指示がないと自己がどう振る舞っていいのかわからなくなるケースが発生する。

これらの例が示すように、「場」を媒介とする日本人の行動形態を踏まえると、日本の組織には、長期の関係のもとでの「場」への習熟が強く求められている。日本の組織に見られる「**長期の関係**」への志向は、こうした「**枠組みとしての場**」の意識の形

成を選好する志向へとつながってゆく。日本の組織に見られる長期雇用への志向は、こうした日本人の行動形態と無関係ではないと考えられる。

このように、生体にも例えうるような日本型経営組織のダイナミズムは、長年の所属による相互の気心の熟知が重要であると考えられる。そして、日本の組織に見られる「縦横な情報の流れ」と「柔軟な協力」がこれによって生まれ、かつ活かされている。QC サークルなどメンバーを巻き込む意思決定制度の存在と活用も、こうした事情を背景としている。

「場」の意識が弱い欧米人や本稿の対象である中国人の場合には、このような志向は適合的でないと考えられる。米国の組織に見られるリリーフマンの存在は、日本型の協力態勢が困難あるいは望ましくないことを示している¹⁵⁾。

3 「契約意識」・「場の意識」が弱く、「自己の想い」へのこだわりが強い中国人

1) 「契約」と「場」と「自己の想い」

神との契約を背景とする法意識・契約意識が重視される社会では、「個人の責任」が重視され、このような意識に適合的な組織、効率的に機能する組織は、範囲の明確な職務を合理的に積み上げて構成される、精密機械型の組織であること、「場」を鋭く意識し、「場における自己の位置を客観的に認知し、その位置に相応しい行動をとろうとする」社会にあっては、部局に与えられた業務を重視し、一応の役割分担のもとで個々の業務を遂行しながら、部局の業務の達成のために喜んで協力する「生体型の組織」がより適合的かつダイナミックに機能することは、先に指摘したとおりである。

さて、それでは、法意識・契約意識が希薄で、「場」の意識が強くない社会では、どのような組織が形成されるのか、次に、中国の場合を念頭に置きながら、この問題について検討してみよう。

中国社会では、人々は、自己の「想い」をことのほか重視して、その行動を決定する傾向が見られる。こうした「想い」は人によって多様であり、一方非常に人格に優れた人々を生み出すとともに、他方恐ろしく邪悪な人間をも生み出す。「中国人には非常に大きな幅がある」と言われるゆえんである。

人々がルールや型にハマりにくいこうした多様性からもたらされるものは、他者への強い不信感と権力的統合への強い志向性である。自己の「想い」を重視する中国人にあっては、人と人とのあいだの関係も、ルールや条理よりも自己の想いが優先される。

これまで中国についてはつねづね「関係主義」の指摘がなされてきたが、それは、このような背景のもとに発達してきたもので、「老朋友」の関係がことのほか重視されるとともに、関係作りが全社会的規模で行われることとなる。中国での宴会がまさにそうしてツールとして活用されてきたことは衆知のことであるが、このような社会には、当然のように賄賂の習慣が普及し、上は高官から下は教員や小権力者にいたるまで、「腐敗」は構造的と言われるほどに、一般化している¹⁶⁾。

2) 中国人の想いと労働：困苦に耐えて頑張ったケース

しかし、中国人労働者も、ある条件のもと、たとえば建国の意気盛んな時や、中ソ論争の結果中ソ関係が険悪化した危機の時期には、共産党への信頼も厚く自己の想いとして、劣悪な条件のもとでの厳しい労働に耐え、熱意をもって働くこともあった。筆者の知人の次の述懐は、こうした時期の状況を遺憾なく物語っている¹⁷⁾。

第二汽車製造公司建設時の事例

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。

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、二汽は軍用車を造ることになった。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）葦、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。人びとの政治意識は高く、勤労意欲も高かった¹⁸⁾。

1950年代から1970年代の間、政府の基本的な経済政策は、戦争に備えるためのものであった。このため、重要な重工業生産基地を建設するための立地条件は「掘山、分散、隠蔽」が原則とされ、内陸の山国である西南、西北地方の山中に建設することになり、大規模な「三線建設」が行われた。これらの地方は、農業も工業も発達しておらず、交通も不便で、その自然条件は極めて厳しい。政府は全国から優秀な管理者、技術者、労働者をこれらの地に集めて移住させる。それと同時に、全国から物質と資金を調達して、優先的にその「三線建設」に使用した。しかし、厳しい立地条件のため、工場の建設から生産開始までには長い年月が掛った。またここで作られた製品は、未発達な輸送手段に頼って全国に発送する体制が作り上げられた。状況が大きく変化した今日、これら奥地に作られた重化学工業の合理化は、国有企業にとって大きな負担となった。

計画経済体制の下では、この膨大なコストは全て政府によって穴埋めされたが、市場経済を進めている今日、企業は自己責任を負わされており、この非効率的な立地条件が、これら企業の発展にとって、大きな足枷となっている。

著者たちが1993年に行った調査の中で、この「三線建設」を身を以て体験した人物に直接インタビューすることが出来たので、その生き生きとした建設の実態を示すため、ここに引用した¹⁹⁾。

この例は、社会主義への思い入れや、ソ連との関係悪化などによる危機意識が、中国人労働者たちに共有され、それぞれの強い想いとなって統合された時、このような我慢強い、かつ献身的な労働が実現したのである。それぞれが、上司の指揮を喜んで受け入れ、つらい労働にも耐えようとした。「自己の想い」に執着する中国人の一つの姿をそこに見ることができる。

3) 中国人の自己への想いと労働:労働モラルの崩壊

大変面白いのは、この話を筆者に語ってくれた同じ人物 T 氏が、改革開放政策初期のころの状況を次のように回想していることである。「工場に出勤してもすることがないので、出勤簿にハンコを押したあと、家に帰って寝ていた。」

この時期、筆者は中国企業の経営や経営組織の調査に携わっていたのであるが、そうした調査の結果明かになった中国組織の姿は、次に要約するような状況が現出していた。

(1) 管理への抵抗が蔓延し、機能的関係の私情化や恨みに基づく報復が広く見られた。いずれも「自己の想いへの執着」からくるものと思われる。

(2) 管理職は、こうした逸脱を放任することが多く、チェック機能が無機能化し、麻痺するに至っていた。これは、責任意識・権限意識の希薄さを表している。

(3) 職能上は、このような無責任体制がはびこる中、ルールも権限も無視する形でポストが権力化し、権力の恣意的な行使が行われ、恣意的な個人的判断のルール化が一般化していた。そこには、ルールへの無頓着、個人的な想いへの執着という、中国文化の一面が、悪い形で現れている。

(4) ポストの権力化に伴って現れるのが、ポストの利権化と腐敗である。こうした腐敗は、中国社会にあっては、構造的なものであり、その背後に、しっかりとした文化的な裏付けを持っている。腐敗と富に現れるのは、上位権力による恣意的な攪乱、裁判さえも動かす人脈の威力、「威をかりる狐」の如き権力の「影」による威嚇などである。これも正否に関わらぬ「自己の想いへの執着」と「2者間の情の重視」に基づいている。

(5) こうした動きの結果、職務が曖昧化し、自己の都合次第で、平気で職場を離脱する傾向が広く見られた。

(6) 公私の区別が明確に意識されず、「公私の未分化」という状況が広く見られた。ルール意識が弱く、自己の想いに執着するという傾向の結果である。このため、職務を明確化しようとする「定崗定編制」の動きが一時強力に進められたが、契約意識・個人責任の意識・ルール意識の弱い文化のもとでは、欧米型組織のような厳格かつ効率的な職務制度の構築は、まず不可能に近いと言わなければならない²⁰⁾。

4) 中国的な組織状況

その後、改革開放政策の下で、中国企業の再組織が進み状況が大きく改善されたことは、そののちの中国の経済発展の姿を見れば明らかであろう。こうした中国経営の近代化の過程について、筆者は、ある時期までであるが、拙著『中国企業の経営改革と経営風土の変貌:経営革新はどこまで進んだか』において各種企業形態におけるその

実状を詳しく分析している。なかでも組織のスリム化と管理の合理化について、拙著を参照されたい²¹⁾。

こうした合理化の過程で、中国の組織にあっても、職務編成の合理化が行われている。日本的な協力態勢が欧米以上に馴染まない中国の経営者たちが、手本としモデルとしたのは、欧米型のマン・マシンモデルでしかありえなかった。こうして、国有企業の改革の過程では、個人の職務がそれぞれ明確化され、従業員たちはそれぞれ個々の職務を分担するような組織設定の努力がなされた（「定崗定編制」の推進）。

個人の職務の範囲と責任はかなり明確に定められていると言える。明確にしにくい部分は上司の指示に従うという規定が設けられている。指示に従わない場合、その程度などによって始末書や減給などの処分がある。私営企業の場合解雇が容易に行われるが、国営企業の場合は解雇は難しい。

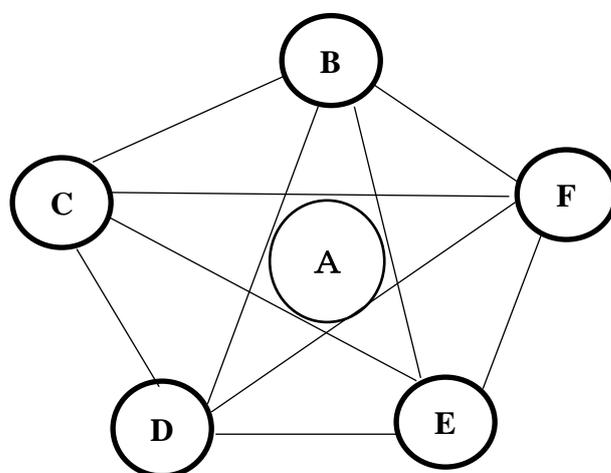
職務設定において、責任範囲を超えた協力は考えられていない。また中国人の考えの中で職務範囲を超えて協力するという考えは非常に薄い。職務範囲を超えて協力することが必要な場合には、上司の指示に従って協働が行われる。

このため、新たに組織の編成が行われる私営企業では、あらかじめ職務と給与とを明確にした上で雇用を行う。仕事の横の調整は管理職が行い、明確な指示がなければ、同僚を手助けするという考えはまず発生しない。

今日、中国の学校では、教室の掃除は、椅子の整理、掃除、黒板消し、窓拭き、水運びなど必要な役割を明確にした上で、必要な人数を決め、更に仕事の担当を明確にする。各自は自分に割り当てられた仕事だけをやり、終わったら、各自帰っていいことになっている。このように、中国では、すでに幼少期からこのような作業の躰が行われていることは、大変に興味深い。筆者は、中国人留学生たちに、「教室の掃除を明確に分担することなく、クラス全員でやることができるか」という問題を提起したことがある。これに対して10名ほどいた中国人留学生たちは、自分の分担がはっきりしないままでは働けないと異口同音に答えている。誰でもやりたがらない仕事があるか。皆軽い仕事をやりたくて喧嘩になる懸念がある。

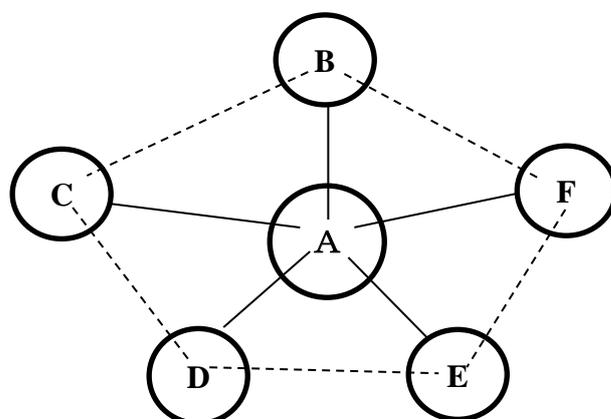
このような行動形態のもとで行われる共同作業は、日本のそれとは大きく異なったものとなる。中国の共同作業について鋭い観察を行った吉村章は、その違いを次のような図式化によって説明している。

日本型チームワーク



リーダーの役割は、チームとしての総合力の底上げ、チーム全体の力を引き出す。

中国型チームワーク



リーダーの役割はメンバー1人ひとりの能力を引き出すこと。

吉村は、こうした中国の共同作業をも、日本のそれと合わせて「チーム」とよんでいるが、それはむしろ「共同作業」と呼ぶにふさわしいものといえよう²²⁾。

こうした中国型の共同作業においては、経営陣以下の中堅管理職には、主として部下の仕事を監督し、評価する役割を期待されている。

中国人の労働者を動機づける方法は、金銭的な刺激が最も効果的であると考えられている。したがって、中国の経営組織の特徴について見る場合、その給与システムの特徴についてみるのが有効である。

5) 中国の給与システム

中国では結婚などおめでたい時に、お祝い金を紅色の紙で包む風習があった。改革開放前の中国では、金銭的な奨励は社会主義の理念に背くと見みなされ、労働意を刺激するために金銭を与えることを廃止していた。しかし、改革開放後の中国では、精神的奨励の限界を認め、金銭的な刺激の重要性を認識し、奨励金の制度を導入した。この時、奨励金は紅色の紙に包んで職員に配ったので、その後奨励金のことを「紅包」と呼ばれるようになった。

こうした奨励金の制度で労働者の意欲は、従来に比べて大いに向上し、生産性も上がり、長年停滞に落ち込んだ経済が回復し始めた。

当初それは、基本給を低く抑え、「紅包」の比率を高くし、業績によって「紅包」に大きな格差をつける方式が広がった。

筆者が1993年及び2001年の2度にわたって調査を行った初期の優良私営企業、華坤集団会社の事例では、基本給90元（一律）＋「紅包」（100元～1000元一職種・仕事の量・貢献で決める）を支給していた（1995年当時）。基本給と「紅包」の比率にご注意いただきたい²³⁾。

その後、市場経済の進展に伴い、外国の制度をも参考にしつつ、成果に応じた給与配分制度が導入・整備されてゆき、今日「績効工資」という中国独特の制度が整備・普及した。この成果主義的な評価制度は、企業の職員の労働意欲において、改革開放以前より有効だと認められている。現在、企業以外の業種、たとえば、病院、学校に

も「績效工資」制度が導入されているし、今後公務員の管理システムにも「績效工資」制度が採用されると報道されている。

中国の給与は、主に基本給、職位手当、「績效工資」、勤務年数手当、その他もろもろの手当て（例えば、通勤手当、住宅手当など）によって構成されている。この内の「績效工資」は、職員の職務内容の達成状況を社内の評価基準に照らして評価したうえで支給する給与であり、月給全体の約30%（これはかなり普及した数値である）を占める。このように給与の中に「績功工資」が含まれる給与システムを「績效工資」システムと呼んでいる。大変興味深いのは、このシステムは、「紅包」方式とは異なり、こうした奨励とともに厳しく監督し、違反した場合には、給与を減額する方式へと移行したことである。以下の例は、学校における細かな査定の実態を、興味深く示している。

安徽省明光市橋頭中心小学校績效工資分配方案

- 1 出・退勤の時、出勤簿を押すこと。また出勤の場合、チャイムが鳴る前に、退勤の場合、勤務時間終了後、出勤簿を押す。最後の時限に授業がない場合、勤務時間終了の10分前以後でなければならない。
- 2 遅刻(または早退)は、月に第4回目から、1回につき2人民元減給される。出勤と退勤の時、規定どおりに出勤簿を押さない場合、遅刻・早退とみなす。
- 3 無断欠勤の場合、一日につき30人民元、授業一こまにつき、10人民元減給される。
- 4 入院治療以外の病気で休暇をとる場合、一日以内は出勤とみなす。2日目から、1日につき5 民元減給される。
- 5 私事で休暇をとる場合、半日毎に5人民元減給される。10日を超える場合、出勤考査の給与はなくなる。
- 6 クラス担任は、担任日誌、クラス日誌を完成しない場合、1回につき5人民元減給される。
- 7 クラス担任は、計画書と総括書が期限内に提出しない場合、1回につき5人民元減給される。
- 8 クラス担任は、クラスの物品管理が適切に行なわれていない場合、毀損した物品の金額の30%に相当する金額を賠償する。
- 9 クラスの担任は、「留守児童」（親が出稼ぎなどで生徒と一緒に暮らしていない生徒）の記録の記入・管理をおろそかにする場合、その程度によって10～50人民元減給される。
- 10 クラスの中で重大な事故、或いは深刻な結果を招いた場合、クラス担任手当てを全額減給される。(全66項、以下省略)²⁴⁾

ここまで詳しく管理するということは、中国人労働者（ここでは教師）の労働意識を反映していると思われ、大変興味深い。

「績效工資」は、管理職が主にその職務内容について評価するが、現場労働者の場合、主に生産高、品質、燃料や材料などの節約率、安全生産の達成度などを中心に数量的に評価する。仕事の内容によって、出来高制と時給制があるが、出来高制が主である。時給制の場合でも、一定の時間内に仕事の完成を求める。

「績效工資」の制度は、基本的に職務の中で本人の技能にかかわる重要な職務を中心に数字目標などを用いてより具体化し、個人の利益とその仕事の達成度とを結びつけることであるので、成果主義的なシステムとみなされている。

中国の給与システムでは、基本給、「績效工資」の他に、職位手当が支給される。これはその職務の重要度、専門技術の程度、責任の重さ、労働環境などに基づいて決められるので、「職位技能手当」とも呼ばれる。同じ職位に対して、給与の上限と下限を定め、各職位の職務に応じて一定の範囲で給与に格差をつける。

「績效工資」制度は、国営大型企業で整備が進んでいる。実際の考査は、部門の上司、職員同士、自己評価によって行われ、その結果が経営層に審査され、承認されることになっている。実際の評価は、四段階評価と五段階評価があるが、四段階評価の最低評価は、仕事の達成度などが70点以上であると定めている企業もある。

「優秀」や「良」や「一般」などは、それぞれ一定の割合で示され、両極はごくわずかで、ほとんどの人は「良」であるといわれる。中国は人間関係が幅を聞かす社会であるため、評価にはかなり曖昧な部分があり、結局この制度は、職員の労働意欲を刺激するうえで、その効果には限界がある。現実的評価としては、60点つけられる職工は、優秀な部類に属するという経営者の声も聞かれる。

仕事の内容が変わらなければ、最初に採用で契約された給料も変わらない。日本のような小刻みの定期昇進、定期昇給という管理制度はない。給料を上げてもらうためには、個別に経営者と交渉しなければならない。交渉がうまくいかない場合、このまま我慢するか、別の会社に雇われるかということになる。中国で日系企業に勤めた中国人複数に対する調査では、日系企業で行われた定期昇給の金額に不満を感じ、特にメリットと感じていないことが分っている。中国は日本のような長期的な雇用計画の上に採用を行なうことがなく、必要に応じて採用を行なうのが普通である。私営企業の経営が不安定で経営が悪化すると、経営者はたちまち人員削減を行なう。経営者レベルで雇われた者も1年契約が中心で、長くても3年である。中国の私営企業の平均寿命は3年以下といわれ、構成員は会社の将来に期待をもてない状況である。

このように、中国の経営組織は、先に見た欧米型のマン・マシン型の組織に近いものが志向されているが、しかし「自己の思い」にこだわり、契約意識や義務感・責任意識が欧米人のように明確でない中国人労働者の場合、欧米モデルとはやや異なる構造と機能を発展させる。その特徴としては、

- (1) 契約条項を細部にわたって明確に規定した上、明確な罰則条項をつけること、
- (2) 働きに応じて与えるボーナス（中国語で「紅包」）に大きな格差をつけること
- (3) その結果、管理職の主な役割は、指導や調整よりも、監視と評価に求められる。

こうした厳格な管理システムにも関わらず、その効率は必ずしも高くはない。ある中国人経営者は、与えられた職務の6割をこなせば、中国では優良な労働者と目されると述懐（慨嘆）している。この6割というのは、必ずしも量的な意味ではなく、仕事をきちんとやり遂げないずさんさ、細部への無頓着という質的な意味で指摘されていることに注意したい。

<付記> なお彼は、大手の国有企業で長年管理職を勤めた後この企業を退職、5つの私営企業で雇われ経営者を経験している。6割以下の職務遂行で、如何にして組織が円滑に目標を達成できるのか、筆者には判然としないが、配分権や人事権を持つ管理職の指示によって、何とか穴埋めをしているのであろうか。

なお、仕事を適当に終えたとみずから考える中国人労働者は、後は自由におしゃべりに興じたり、社内に友人を訪問したりと言う慣行が、現在でもかなり一般化していると言われる。このため、査定によって大きく異なるボーナスの比率を極端に大きくしたり、時には、臨時の（しばしば不正な）収入の分け前を密かに与えて懐柔するなど、あの手この手の刺激策がとられている。しばしば見られるのは、解雇による脅しを従業員自らがおそれて慎むという事態である。それは、形は欧米型に類似するところもあるが、その心理的背景や動機付けにおいては、かなりその様相を異にしている

と考えなければならない。もっとも、現場の労働の場合には、機械の流れが、労働をコントロールする面が強いので、以上欧米型・日本型・中国型の3つの組織形態においても、事態がそれほど大きく異なることはないものと考えられる。

<付記> こうした状況は、現在も中国企業に広く見られるが、他方で、中国は核兵器を作り出し、人口衛星の打ち上げにも成功している。それを成し遂げた組織がどのようなものであったかは、情報もなく分析は困難である。ある形での組織の近代化がそこには見られた筈である。

あとがき

本稿は、冒頭および本文で提示した、日・中社会の行動原理の比較分析のための枠組を踏まえつつ、欧米型・日本型・中国型の経営組織について検討し、その特徴を明らかにするとともに、その背後にあると考えられる文化・行動原理との関わりについて分析した。

人々の心の奥底に染み付いている文化や行動原理を明らかにすること、その正しさを論証することは、データを扱う研究領域のように進められない。ここでは、本稿で扱ったように、社会行動や経済行動・経営組織の構成やそのもとでの労働形態、時には政治行動のような諸現象にこれを適用して、その説明力を示すほかに思われる。本稿は、経営組織と文化との関わりを究明し、併せて筆者の比較文化研究における分析枠組みの有効性を明らかにしようとする、試みの一つであるといつてよい。

<付記>本稿の作成にあたっては、レフェリーによる指摘を参考に修正を施し、大きく改善されたと思われるが、問題によっては、今後の課題として残さざるを得なかった。感謝と共に付記する。

注

- 1 岩田奇志「日・中社会の行動原理と行動様式：比較分析（1）「場における自己の認知」 vs. 「二者間の情（qing）への執着」、『熊本大学社会文化研究9』、2011年、1-17頁。
- 2 岩田龍子『「日本的」経営論争』日本経済新聞社、1984年。
- 3 岩田奇志『企業経営行動と文化：マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析』、文真堂、2012年。またこの問題をより集中的にとらえようとしたのが、拙稿「第14章 組織と文化環境」岸田民樹編著『組織論から組織学へ：経営組織論の新展開』文真堂、2009年、241-254頁。
- 4 岩田奇志『企業経営行動と文化：マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析』文真堂、2012年、2頁。
- 5 岩田奇志、『企業経営行動と文化：マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析』、67-68頁、75頁。
- 6 筆者は、この問題についての詳しい見解を前掲書の序論において詳しく展開している。
- 7 岩田龍子『日本の経営組織』講談社、1985年、74-76頁。
- 8 たとえば、Harold Koontz および Cyril O'Donnell の Principles of Management, McGraw-Hill Book Company, INC. New York Toronto London, 1959 などは、こうした組織構成とその合理化についての綿密な検討を行っている。
- 9 岩田龍子『日本の経営組織』77-78頁また石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、1985年11-12頁参照。

- 10 岩田龍子『日本の経営組織』76～79頁参照。
- 11 岩田龍子「人間モデルと社会関係」岩田龍子・沈奇志『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土 改革・開放の意味を探る』文眞堂、1997年、14～29頁；濱口恵俊『「日本らしさ」の再発見』日本経済新聞社、1977年、77～78頁参照。
- 12 岩田龍子『日本的センスの経営学』東洋経済新報社、1980年。
- 13 岩田龍子『日本の経営組織』57～91頁参照。
- 14 三戸公『公と私』未来社、1976年、13頁。
- 15 米国の工場では、誰かの欠勤ないし無断欠勤に備えて、多くの職務を経験した万能型の労働者を、リリーフマンとして配置していることが多い。
- 16 園田茂人『中国人の心理と行動』日本放送出版協会、2001年。
- 17 張福の回想、1993年の調査。
- 18 張福は、いくつかある工場の長たるべく期待された優秀な技術者であったが、官僚と意見が対立し、工場長になることがなかった人物である。
- 19 岩田奇志『企業経営行動と文化』136～137頁。
- 20 岩田龍子・沈奇志『現代中国の経営風土』106～112頁。
- 21 岩田（沈）奇志・岩田龍子『中国企業の経営改革と経営風土の変貌：経営革新はどこまで進んだか』文眞堂、2007年、70～72頁。
- 22 吉村章『すぐ役に立つ 中国人とうまくつきあう実践テクニック』綜合法令出版2010年、199～200頁。
- 23 この企業について詳しくは、岩田龍子・沈奇志『国際比較の視点で見た 現代中国の経営風土 改革・開放の意味を探る』及び岩田（沈）奇志・岩田龍子『中国企業の経営改革と経営風土の変貌—経営革新はどこまで進んだか』を参照されたい。
- 24 <http://mg.czzwgk.gov.cn/openness/detail/53db61ce4262f2d01b5>、安徽省明光市政府の情報公開ネット。