



【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】華人経済・経営研究部 主任研究員。1972年関西学院大学経済学部卒。三井物産出身。織維貿易を歩み、台北・山東省青島勤務など中华圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所中国ビジネス特別委員会 委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。

【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>

華人経営研究

~彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし~

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」といえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究成果を紹介する。

華人経営の企業統治における

二面性と「関係」主義

儒教—徳治による企業統治

儒教は人間関係の原理として人心掌握の手段として華人経営者には尊重されていいる。華人経営者の多くは『論語』を家宝としている。五常〔仁、義、礼、智、信〕の徳性をもつて五倫〔父子、君臣、夫婦、長幼、朋友〕を育むこと。孟子の唱えた徳治である。経営者は君子然として振る舞い、従業員に

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

法家思想—「信賞必罰・一罰百戒」による企業統治

一方、外人、熟人、自己人、輻輳する関係の中で企業統治は徳治のみでは不可能である。経営人の現場でのリーダーシップ、指導力の有無が重要なとなる。時には強権発動によるGovernanceが必要である。法家思想は、低信用社会における統治の必要から生じた。表向きは徳をもつて儒教的にアピールし組織を監視する非公式・「親信」人材の活用による組織管理

人心を掌握に努めるが、そらく組織の管理が前提となる。すなわちヒエラルヒー、

十分である。当然の事ながら組織的管理が前提となる。すなわちヒエラルヒー、

また、華人・中国人幹部

の一般的である。これは、公式的な表の制度に過ぎない。これだけでは組織は健全に機能しない。

われわれもこれらの方を經營に取り込む。われわれも失敗しないことは誤りである。中国人の「関係」主義、人と人の関係を中心とする華人的經營のため、まずは華人の經營の特質に学ぶことから始めなければならない。企業の運営は、まず华人の「関係」主義を導入する。その上で陽に儒家の「親信」を配置され、業員へのけん制機能が働くこととなる。また、華人・中国人幹部は、莫大な組織の監視・牽制、モニタリングする非制度的ネットワーク、「親信（チンシン）」ネットワークが存在する。組織の管理制度・特に人事管理にも「関係（GUANXI）」を活用するのである。多くの「外人」「熟人」を雇用する現場では、組織内に非公式なモニタリング組織を作る。

経営幹部（総経理）は、通常の指揮命令系統とは別に要所要所に自身の「自己人」人材、これを「親信」と言ふ。この「親信」とのビジネス（特に合弁）との複雑な関係は、経営幹部（総経理）は、通常の「和の精神」「チームワーク（II結束）」の手法を融合させて「組織的經營」に高めることによって、成果に基づく昇進を保証し、彼らにとつての

に移されているか否か、裏切りはないか、不正はないか、サボタージュ、賄賂、競合他社のスパイの存在などを監視・けん制する機能を自身で掌握するのである。これは、華人経営の基本であり、華人経営者は誰でも採り入れている組織の管理手法、常識である。日系企業には、このシステム（人脈）が必要不可欠である。華人系・中国系企業には、組織がうまく機能しているか、自身（経営者）が非公式に監視・牽制、モニタリングする非制度的ネットワーク、「親信（チンシン）」ネットワークが存在する。組織の管理制度・特に人事管理にも「関係（GUANXI）」を活用するのである。多くの「外人」「熟人」を配置し、人事の非制度的ルートを通じて確実に驚くべき速さで伝わる。この情報と通常の表の情報（クロスチェック）し、そこに齟齬はないかを精査する。この情報と通常の表の情報を（クロスチェック）し、そこに齟齬はないかを精査する。この情報と通常の表の情報（クロスチェック）し、そこに齟齬はないかを精査する。

日本では、中国事業の現地化が言われ、日本企業の現地化の遅れが、中国事業がうまくいかない原因のよう言われていているが、これに言われているが、これが誤りである。中国人の「関係」主義、人と人の関係を中心とする華人の經營のため、まずは华人の「関係」主義を導入する。その上で陽に儒家の「親信」を配置され、業員へのけん制機能が働くこととなる。また、華人・中国人幹部は、莫大な組織の監視・牽制、モニタリングする非制度的ネットワーク、「親信（チンシン）」ネットワークが存在する。組織の管理制度・特に人事管理にも「関係（GUANXI）」を活用するのである。多くの「外人」「熟人」を雇用する現場では、組織内に非公式なモニタリング組織を作る。

経営幹部（総経理）は、通常の指揮命令系統とは別に要所要所に自身の「自己人」人材、これを「親信」と言ふ。この「親信」とのビジネス（特に合弁）との複雑な関係は、経営幹部（総経理）は、通常の「和の精神」「チームワーク（II結束）」の手法を融合させて「組織的經營」に高めることによって、成果に基づく昇進を保証し、彼らにとつての

日本では、中国事業の現地化が言われ、日本企業の現地化の遅れが、中国事業がうまくいかない原因のよう言われていているが、これが誤りである。中国人の「関係」主義、人と人の関係を中心とする華人の經營のため、まずは华人の「関係」主義を導入する。その上で陽に儒家の「親信」を配置され、業員へのけん制機能が働くこととなる。また、華人・中国人幹部は、莫大な組織の監視・牽制、モニタリングする非制度的ネットワーク、「親信（チンシン）」ネットワークが存在する。組織の管理制度・特に人事管理にも「関係（GUANXI）」を活用するのである。多くの「外人」「熟人」を配置し、人事の非制度的ルートを通じて確実に驚くべき速さで伝わる。この情報と通常の表の情報を（クロスチェック）し、そこに齟齬はないかを精査する。この情報と通常の表の情報を（クロスチェック）し、そこに齟齬はないかを精査する。