華人経済経営研究

～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」ととらえ、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の成果を紹介する。

華人経営と日本的経営
～その融合についての試論～

【木全千裕（きまたちひろ）さん】
日本香港協会全国連合会会長、関西日本香港協会会長。1961年一橋大学経済学部卒、同年住友電気工業（株）入社。経理部を経て、中近東・東南アジアなどで海外電力工事プロジェクトに従事。1990年子会社米国住友電工社長（ニューヨーク駐在）、その後国際事業担当常務取締役。1999年東洋物産（株）社長→会長（2006年テクノアソシエに社名変更）。2000年関西日本香港協会理事、2009年同協会会長。
【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/

文明と経営

どんな社会も文明の所産である。その社会には、文明の結果としての伝統的な社会構造と、それに対応する人々の精神構造がある。同じ資本主義でも、欧米の資本主義、華人資本主義、日本資本主義、イスラム資本主義は、皆違う原則で動いている。

企業経営もしかり。経営とは、多くの人を使って、事業活動を行うことである。その人達は、自分の属する社会の伝統的価値観に従って行動する。欧米の経営、日本の経営、華人の経営、イスラムの経営は皆違う。欧米の経営手法を日本へそのまま持ち込めば、木に竹を接いだようなもので、失敗するだろう。日本的経営手法を、そのまま華人経済圏へ持ち込めば、同じように失敗する。

この「華人経済研究」は、CMMS（チャイニーズ・マネジメント&マーケティング・スクール…日本香港協会全国連合会が主催）のOBたちが、日本人の立場から、華人経営の原理を考察するものである。華人経済圏では、日本企業は日本らしさを一切捨てて、すべて華人流にやらねばならないか。それも一つのやり方だろう。しかし、日本人として華人経営に、何か日本的経営の良さを組み合わせられないかを探求することも重要なことである。

欧米流経営

欧米の経営では、強いリーダーが戦略目標をきめ、事業の進め方を構想する。人は資本や原材料などと並ぶ生産要素の一つに過ぎず、「コスト」である。売上げや収益が低迷すれば、真っ先にリストラの対象となる。社員は特定の知識・技能を一定期間、ある価格で提供する雇用契約に基づいて仕事をしている。会社と社員は対等の関係であり、リストラも契約事項の一つの実行にほかならない。

キリスト教徒にとって、アダムとイブがエデンの園で禁断の果実（善悪の知識の木の実）を食べ、楽園を追放されて以来、働くことは罰であり苦痛である。仕事は対価と引き換えに、わが身を拘束されることであり苦痛である。彼らは仕事が終わればすぐさま会社を離れる。欧米人にとっては働かないことが理想であり、幸せである。できるだけ早く引退して（仕事から解放されて）老後はゆっくり過ごしたいと願う。

日本的経営

日本では、人は単なるコストではなく、会社の成長発展の基となる知恵や付加価値を生み出す源…すなわち財産である。企業は収益減少に直面しても、先ずは人件費以外のさまざまなコスト削減策を検討する。賃金に手を付ける場合でも全員で広く、薄く負担を分かち合って切り抜けようとする。人を削減するのは経営がどうにもならなくなった場合の最後の手段である。

新入社員が入社する時に雇用契約書はなく、担当する仕事は入社後に適性を見て決める。会社に入るということは、欧米のように特定の知識・技能だけを切り売りすることではなく、極論すると会社という家族の一員になることである。苦楽を共に分かち合う仲間になることである。仕事が終わった後の付き合いも大事である。会社はいったん入った人には何とか成功してもらいたいと全力を尽くすし、社員もそれに応えたいと全力を尽くす、そういう暗黙の約束がある。

日本人は一所懸命に働くことが好きであり、同時に仕事にやりがい、生きがいを求める。昔から貴人でも武士でも額に汗して働くことを軽蔑しない。石門心学を創めた石田梅岩は農民であれ、職人であれ、商人であれ、自分の仕事に全身全霊で打ち込むことが本心に正直に生きることであると熱く説いた。

目の前の仕事に全力を尽くすことは、経済的報酬獲得が動機ではなくまずは世のため人のために尽くす宗教的な修行であり、並列であり、むしろライバルですらある。人と人がバラバラな個人主義である。

キリスト教世界では神と個人が契約により直接つながっており、間に他人が入りこむ余地はない。父子であっても神の前では生きがいの追及であって、報酬はその結果ついてくるものである。

日欧の比較

ドイツ人で兵庫県の某禅寺住職であるネルケ無方さんは、日本では仕事と余暇の線引きが曖昧で、掃除や料理などの日常生活も修行のように心を込めて行う伝統が今も脈々と生きていると言う。

運如に布教された近江商人は「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）を信条として商売に打ち込んだ。同じ流れをくむ船場商人のモットーは「始末・才覚・算用」であるが、才覚を働かせ、算盤をはじきながら、仕事に真摯に取り組んだ。

そういう姿勢から、よりよい仕事のやり方（カイゼンやあっと驚くやり方（イノベーション）がどの階層からも生まれてくる可能性を秘めている。日本では新入社員からトップまで皆自分を生かそう、自分を伸ばそうと意欲的に働き、それを支えるように組織運営が行われる。定年後も働きたい（世のために役立ちたい）と願う日本人は少なくない。

華人圏の経営とは

アジアでは一神教が支持されず、華人圏でも仏教圏でも伝統的には血縁共同体が社会の基本である。しかしながら華人圏における会社や役所などの組織は血縁共同体のような共同体かというと実態はそうではない。自分が属する組織や「場」に対する忠誠心は弱く、場を離れた個人個人の「関係」を結んだ「ネットワーク」の方が遥かに重要であるというのが「華人経営研究」の結論である。

そういう組織では社員が仕事を楽しんだり、生きがいを感じることはなくその結果社員の創意工夫は生まれてこない。仮に成果を上げた社員はそれに見合う処遇をし、成果のない社員とは明確に差をつけるという信賞必罰の経営をすることが重要である。

これらが実現できれば人の意欲・やる気を大事にし、人の能力技能をそだて、人の貢献が会社にもその個人にもプラスになるような経営となる。部分と全体が有機的に結ばれ、孫子が理想とした「常山の蛇」のように、柔軟で弾力的な組織が可能になる。

華人組織の風土の中に日本的経営の良さ（働く人にとって仕事がやりがい・生きがい・創意工夫・自己実現の場となる）を生かす経営は、現実の場においては言うほど容易ではなく、工夫と努力が必要であるが、それを実現した暁には、単なる華人企業や単なる日系企業よりも強い経営体質の企業となるであろう。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

華人経営と日本的経営の融合

例えば、孫子は戦いの前に、彼我の戦力の優劣を比較検討することが不可欠であるとし、その際検討すべき5つの基本事項をあげている。

その第一項目が「道」である。社長の掲げる会社の使命や目標を社員全員が得心し、異論を差し挟んでそっぽを向く社員がいないことで、戦争でいえば全員が生死を共にするほどの覚悟ができていることだ。

天・地・将に続く第五項目が「法」である。組織や指揮系統が確立し、人事や賞罰規定が完備していることだ。会社において「道」が共有され「法」が整備されていることが重要である。

また企業統治においては、社長は、韓非子のいう「法」と「術」（表には出さない臣下操縦の心得）を駆使して、全社員に知恵を出すことを奨励する。そして成果を上げた社員はそれに見合う処遇をし、成果のない社員とは明確に差をつけるという信賞必罰の経営をすることが重要である。

これらが実現できれば人の意欲・やる気を大事にし、人の能力技能をそだて、人の貢献が会社にもその個人にもプラスになるような経営となる。部分と全体が有機的に結ばれ、孫子が理想とした「常山の蛇」のように、柔軟で弾力的な組織が可能になる。

華人組織の風土の中に日本的経営の良さ（働く人にとって仕事がやりがい・生きがい・創意工夫・自己実現の場となる）を生かす経営は、現実の場においては言うほど容易ではなく、工夫と努力が必要であるが、それを実現した暁には、単なる華人企業や単なる日系企業よりも強い経営体質の企業となるであろう。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）