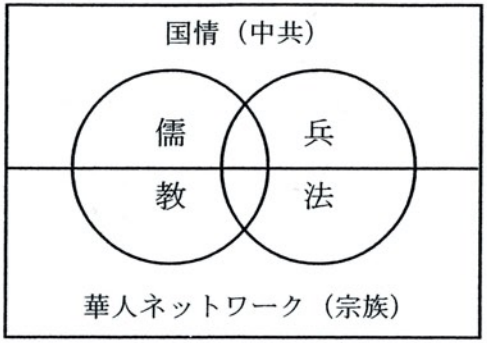
華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

CMMSで学ぶこと ～華人を理解するための4つのパラダイム～

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。

「CMMS」(Chinese Management & Marketing School)は、古田茂美・香港貿易発展局日本首席代表が大阪事務所長時代に発案し、関西日本香港協会が主体となって2003年6月に開講した日本初の「華人経営塾」だ。理論編と実践編の30講座を通じて、中国だけでなく世界に広がるチャイニーズの経営管理行動様式を学び、ビジネスに生かして行こうというのが狙いだ。華人経営分析の核としているのが「華人ネットワーク、儒教、兵法、国情」の4つのパラダイムだ。それぞれのパラダイムを組み合わせることで、中国人社会や経営管理様式が理解できる。



華人ネットワーク

まず、華人ネットワークから説明しよう。華人社会では人間関係が重要だ。お互いが信用できるまで、相手を知ることに力を入れている。一度、信頼関係が構築されれば、契約書がなくても口約束でも履行する。基本的に不信がベースにあって、信頼関係を築いていく。最も信頼できるのは血縁であり、同郷の人間である地縁、同じ学校出身の学縁、同じ仕事を通じた業縁、さらに投資や趣味、文化、言語などを通じたさまざまなネットワークが華人社会には張り巡らされている。チャイナタウンに代表される海外で互助組織が代表的だ。

これらのネットワークを支えている「つながり」を実現させているのは、ネットワークの結合を可能にしている「合股」(ごうこ)だ。東大、京大教授を歴任し現在、中国中山大学アジア太平洋学院長の濱下武志先生によると、株を意味する「股」を有することでネットワークの一員となり、また自らの権利主張ができる。「合股」は共同出資の考え方で、金だけではなく、労働や道具、知識など自分が持っている資源を出資して、その大きさに伴って利益分配をする。「投資」の大きさに関係なく、出資者は平等だ。

故・溝口雄三・東大名誉教授は、中国の「公」が、公平、公正、均分といった倫理的な意味を持つと指摘している。日本の「公」は「おおやけ」であり、私的な関心、利益を排除するのに対して、中国の「公」に私的関与が許されている。

日本は官庁などの建物、役所内といった場所の公共性を重視する「領域の公」だ。そうした場では規則を守らなくてはならず、正しく振る舞うことを求められる。しかし、一度、自分の家に戻ってしまえば、そうしたルールに縛られることはなくなる。「公私の別」がはっきりしている。

これに対して、中国の公は「つながりの公」で私的領域の拡大したものだ。私と私が結びついて「公」が成り立っている。公私の境界は曖昧だ。華人ネットワークは、私と私を結ぶ社会的インフラでもある。

儒教

中国の社会に大きな影響を与えているのが儒教だろう。儒教的な価値観、各種の儀礼、習俗は現代の中国、華人文化圏で生き続けている。社会的リーダーは建前として徳のある賢人、「君子」を目標にしている。人を思いやる仁愛である「仁」、私欲にとらわれず正しい行いをする「義」、守るべき人間関係を示した「礼」、学問に励む「智」、約束を守り誠実である「信」の「仁・義・礼・智・信」を重んじ、父子、君臣、夫婦、長幼、朋友の人間関係を維持していくことが重要だ。血統主義が強い中国では、親に対する「孝」が取り分け重視されている。主君への忠誠を強調して、「忠」を重んじた日本とは違っている。中国の憲法には、親を扶養することが子供の義務として明記されている。これも親を大事にするという儒教的価値観が、健在であることの証であろう。

贈答も人間関係を維持していくために大切で、プレゼントされたら返礼を忘れてはならない。食事をもてなされたら、相応の食事に招く。行き過ぎると賄賂など汚職の温床になるが、こうして人間関係を構築し、相手を値踏みして信用できるかどうかを確認していく。「関係」(グワンシ)が華人社会に根を下ろしており、有力な人間につながる関係は、それ自体が大きな個人の資源とされる。

これを損なうようなことになれば、面目を失う。「面子」を失うことは、自尊心が傷つけられるだけでなく、自らの社会的立場を悪くする。面子をつぶされたら、徹底的に相手に反撃する。それを回避するにはお互いに面子をつぶさないように、相手の顔をたてる配慮が必要だ。公衆の面前でしかるなど、相手の面子をつぶす行動は慎むべきだ。慎重に相手を見極めて、信用できるとなれば、多くの便宜が図られる。赤の他人である「外人」(ワイレン)から身内の「自己人」(ツーチーレン)になれば、家族のような関係になる。儒教的価値観は、社会のあらゆる場面で生きている。

兵法

本質的には、簡単には人を信じない「不信」の人々である華人が、商売相手と交渉したり、企業経営をしたりする中で、頻繁に用いているのは、兵法ではないだろうか。『孫子』は「相手を知り、己を知れば、百戦して危うからず」と説いている。相手も自分も徹底的に分析、検討すれば、戦っても負けないと言っている。しかし、それ以上に良いとされるのは、「戦わずして勝つ」ことにある。兵力を投入して味方の犠牲を払わずに目的を遂げることが最上であると『孫子』は強調している。現実にはそれを実行するのは難しい。戦う場合でも、相手と己を知ることは難しい。どうしても私情が入り冷徹な分析ができない。正しい情報が得られなければ、判断を誤る。慎重に情報を分析、柔軟性を失わず、危機に陥ったら奇策を用いる。いかに相手を騙し、混乱させるために行動するか。『孫子』の戦略、戦術の考え方は現在においても有効だ。『孫子』を応用したビジネス書は華人圏ではどこでもお目にかかる。

兵法的思考を身近にしたものに、17世紀ごろに書かれたと言われる『兵法三十六計』がある。策略や謀略、駆け引きについて、漢字の四字成語で表現され、民衆に広く知られている。有名なものとして、東を攻めるように見せかけて声を上げ、実は西を攻める陽動作戦を意味する「声東撃西」や、直接相手を批判するのではなく、第三者を罵倒することで間接的に相手を批判する「指桑罵槐」などがある。『兵法三十六計』を華人はビジネスの分野でそれとは意識せず活用しており、相手を知るためにも重要だ。

国情

最後のパラダイムは国情だ。中国の政治、経済、社会、歴史などをすべて包含した現状のことだ。特に1949年の中華人民共和国建国により、中国共産党の一党独裁体制、社会主義を堅持しながら市場経済を導入してきた改革開放、外資導入を積極的に行い、国有企業の民営化によっても消えない政治との結びつきなど、中国固有の条件が経営や企業管理に影を落としている。国情を正しく把握しなければ、中国における企業行動は理解できない。

以上4つのパラダイムを組み合わせていくことで不可解と思われる華人経営の実態を理解できるようになり、対応策を考えることができるはずだ。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【斎藤治（さいとう・おさむ）】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部部長。関西和僑会副会長。

1979年慶応大学商学部卒、読売新聞大阪本社入社。社会部、経済部、東京本社経済部、大阪本社経済部次長などを経て、論説・調査研究室主任研究員。2012年6月から記事審査部委員。アジア経済、ものづくり、地域活性化などを取材。東南アジア、中国などを数十回取材。読売新聞大阪本社で長期連載した「技あり関西」取材班として、2006年3月、坂田記念ジャーナリズム賞（新聞のスクープ・企画部門）受賞。共著に「時代の車窓から見た中小企業」（晃洋書房）、「日中韓の戦後メディア史」（藤原書店）。

【日本香港協会全国連合会】
http://www.jhks.gr.jp/