

華人經濟
經營研究

～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。

続・面子とは何か

これまでも論じて来たように、華人・中国人社会の中心的規範は、「関係(ダワンシ)」である。それ

ない多民族・多文化・多言語・多地縁が混在・輻輳する社会に生きる知恵として歴史的に形成されて来たものである。

人間関係の濃淡は、「外人」↓「熟人」↓「自己

濃へと深化する。その動機は、個人の持つ「資源」（金、商売、技術、経験、人脈、社会的地位など）への魅力であり、それを利用したいと言う打算である。それは、一方通行では成立しない。お互いのもつ資源の交換として二者間の相互交流を前提に深化して行く。資源を担う個人の総体が人格であり、「面子」である。

「関係」は、この「面子」を媒介にしてつながるものであり、深化と共に「資源」の交換から情誼の交換へと更に深化する。これが、「自己人」の「関係」である。この個人と個人のつながり、「関係」が網の目のように広がっているのが、「関係網（グアンシワン）」、すなわち「華人ネットワーク」である。「面子」・「面目」・

注：小室直樹は、「関係」は「自己を中心に「幫」「情誼」「関係」、「知り合い」と同心円状に拡散し、希薄になると論じている。『中国原論』137ページ

人有臉、樹有皮！

「顧面子」(グーミエンツ)は、体面を取り繕うこと。「面子」は大きく見せなければならぬ。

「争面子」(チャンミンエンツ)は、面子を争うこと、喧嘩する同士で自分が正しいと主張し合うこと。そこで譲ると自己否定につながる故、絶対譲れない。「給面子」(ゲイミンエンツ)は、面子を与えること。人を褒め称え、おべっかを言うこと。

「丟面子」(テューミエンツ)は、面子を失うこと
個人あるいは集団の名誉
が傷つけられること。
「講面子」(チャンミエン
ツ)は、面子を語ること。
「愛面子」(アイミエンツ
は、自分の面子を愛すること
自己の面子は守り通さな
ければならない。自尊心が
強いのである。

「留面子」(リュウミエン)は、体面をおもんばかつて非があつても認めないこと。

「増加面子」(ツォン
チャーミエンツ)は、面子
を増やす、社会的な評価を
高めること。

「借面子」(チエミエンツ)は、他人の社会的名誉を利用すること。

『看面子』(カンミエンツ)は、他人の顔を立てること。『中国人の心理と行動』園田茂人著NHKBOOKS刊76〜78ページを参考に筆者まとめる)

華人社会では、ことほど左様に「面子」が大切なのである。

「関係」の形成には、この「面子」への配慮が欠かせない。自分にとって有利な「関係」を作ろうとするときは、相手の「面子」を

立てなければならぬ。ビジネスで困った時に人の手を借りる必要が出てきた場合には、まずは、「找關係（ジャオクワンシン）、すなわち「關係網」を使って良い「關係」を探し出し、これを糸口に問題解決に当たる。「ある特定の目的のために人間關係を利用することを、中国語で「拉

関係（ラーグワンシ）（関
係を引く張る）」とか「
好関係（ガオハオグワン
シ）」と言う（前掲書94ペー

「拉関係には、華人社会に特徴的な交際の流儀ある。

「請客」(チンカ)、すなわち中華円卓・吃飯・馳走、すなわち会食・宴会等による接待、「もてなし」

「送礼」(ソウリ) すな
わち贈答行為・贈り物の交
換
「回扣」(ホエコウ)、す
なわちリベート、キック

バック、金銭的賄賂、「佻金(ヨンチン)」すなわち口銭等、これら「陋規(ロウクエイ)、すなわち

陋習・習慣としての賄賂行為を含めた手段で Give & Take を通じて「関係」を確認し、円滑にし、深める努力をするのである。今日、官僚の汚職、腐敗が中

国の国を揺るがす大問題となつてゐるが、古くからの「陋規」が高じた現象なのである。

従い、これらの流儀の交換を通じて相手に与えたこれらの利（＝資源あるいは便宜）には、必ず見返りすなわち「回報（フィパオ）」、すなわち Return お返し が期待されている。

逆に相手から与えられた資源・便宜に対しては、必ず「回報」しなければならぬとの義務感が伴う。

注：陋規（ロウクエイ）については、安岡正篤が言及している。「現代活字講話」選集1「十八史略」上」P H P 文庫 賄賂にも取り方、使い方に決まりがある。これが陋規である。此れに対し表向きの道徳を清規という。2022204ページ

注：中国でも贈収賄は刑法および不正競争防止法により、厳罰を持つて取り締まられる。公務員だけでなく、民間企業の役職員に対するものも罰せられる。贈収賄の訴追基準がある。

人情（レンチン）とは何か

「不近人情（ブチンレン
チン）、すなわち「人情
の交換を解しないと「関係
は直ちに崩壊する。この「人
情」とは何か？「自己から
の距離（親疎の度合い）」に

よって他者を位置づけ、その距離に応じて自らの行為を決定しようとする心理的メカニズム。面子と関係の「バランス」。(前掲書145ページ、園田茂人教授の定義)

「関係」作りにおいて、

どの程度の「諸客」「送札」を受けけた時は、関係をすすれば良いのか、関係の深化させたいとの一歩踏み込んだアピールと捉える「回報」をすれば良い対応する必要がある。「人

この目測を誤ると大変なことになる。これを「做人情(ソウレンチン)」と言う。「関係」の親疎の度合いを測りながら面子の維持と関係の深化に腐心する心理と行為であり、常に「関係」の距離感(間合い)を推し量りながら、緊張感の中で資源の交換と情誼を交換するのである。

従い、ビジネスの現場においての「関係」作りでは、食事に招待されたりお土産を買ったりしたときは、「関係」を築こうとする相手のアピールと受け留めて、それを受入れるとともに、その内容を吟味し、必ずお返しをしなければならぬ。その招待の内容、お

資源と情誼の交換であるが、相手の信任を得る最も重要な要素は、「口の堅さ」である。「関係」間の極秘の情報を他に漏らすことは、すなわち、相手を危険に陥れる可能性があり、「面子」を著しく傷つけることになる。これでは、信任は

土産の価値によって、相手の意志を斟酌し、相応のお返しをすることで、関係を深めたいとのこちらの意志も婉曲に伝えるのである。

我々もこの「人情」に神経を使わなければ、「関係」を深化させることはできない。しかし、「陋規」はとてもわれわれが手を出

来日する中国人観光客が、盛んに沢山の買い物に熱中するのは、「送礼」、すなわち「関係」の養生のために利用するためである。

また 華人・中国人から自宅に招待されもてな
3 回掲載します)



【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】関西日本
香港協会理事、同協会華人経済・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。繊維貿易畑を歩み、台北・
山東省青島勤務など中華圏に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/>