

## 論文

中国経営倫理に関する一考察  
— 中央企業の人的資源管理に向ける —

孫 懿\*

## 要旨

近年、中国政府は中国特色という国家建設のスローガンを提唱し、中国伝統的な倫理や思想を現代国家建設への応用を探索している。

2020年中国國務院工作報告による、国有企業の3年改革計画をはじめ、国有企業特に中央企業の改革が社会から注目を集めている。同年、本論文で研究対象と扱う中国国家電網という会社が発表した社会責任報告書では、社員関係からしてステークホルダー全般のネットワークを改革し、新たなネットワークを構築することを提起した。

中国の伝統的倫理知恵から、中央企業の社会的責任履行へどのようなアドバイスが絞り出せるのか。本論文は中国の伝統的な理論体系を整理するうえで、代表的な中央企業としての国家電網を実例として分析し、人的資源管理に対しての改善策を提案する。中国は昔から諸子百家の伝統思想に強く影響されている。そして、現在、中国社会の建設も中国伝統思想の色に染められている。中国伝統思想に含まれる経営倫理を理解し、応用することは、中国特色社会を建設することに不可欠な一環である。

## キーワード

経営倫理 中国伝統的倫理 中央企業 社会的責任 人的資源管理

---

\* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

## 目 次

- I. 研究の背景及び目的
- II. 変化しつつある中国
  - 1. 指導思想の変遷
  - 2. 立ち上がる毛沢東時代
  - 3. 豊かになる鄧小平時代
  - 4. 強くなる新時代
- III. 中国における企業社会的責任の展開
  - 1. 2005 年まで
  - 2. 2006 年から現在
  - 3. 本論文の位置づけ
- IV. 中国伝統的な倫理体系
  - 1. 順道
  - 2. 重人
  - 3. 人和
  - 4. 守信
  - 5. 法治
- V. ヒアリング調査及びアンケート調査
  - 1. 調査対象
  - 2. 調査方法及び手続
  - 3. 尺度と変数の構成
  - 4. 調査結果の説明
- VI. 中央企業人的資源管理への啓発
  - 1. 人材採用への啓発
  - 2. 人材教育訓練の啓発
- VII. 中国の伝統的な倫理体系の限界
  - 1. 「官本位」
  - 2. 「人治」
  - 3. 「平均主義」
- VIII. 今後の展望

## I. 研究の背景及び目的

中国市場は日本市場及び欧米市場と比べると、一つ大きな違いがある。それは、資本の属性である。中国の場合、国家資本が中心となるが、日本や欧米の場合は、民間資本が中心となる。中国国家统计局<sup>1)</sup> 2019年11月20日に発表した『第四次全国経済普查公報』による、2018年年末まで中国全国の企業法人単位は1857万社であり、内資企業は1834.8万社で、98.8%を占めている。その中、国有企業<sup>2)</sup> は7.2万社であり、0.4%を占めている。また、2020年6月5日に中国国務院国有資産監督管理委員会<sup>3)</sup> 発表した『央企名簿』による、中国現在の中央企業<sup>4)</sup> は97社がある。『FORTUNE』雑誌から発表した2020年「中国企業500強」ランキングでは、トップ10社の中で、私営企業は「中国平安」という会社しかない、他

は全部国有企業である。さらに、トップ1の中国石油化工株式会社とトップ2の中国石油天然気株式会社は、全部中央企業である。数が少ない国有企業は国家の発展や国民の生活に重要な影響を与えるライフライン産業における、必要な役割を發揮している。国有企業が市場経済の原理に基づいて市場競争に参入する場合、測り知れない力を持っている。なぜなら、民間資本と国家資本との競争となるため、その優位性が明らかになるからである。

本論文で討論している中央企業は基本的に国有資産としての企業を指している。2003年3月の國務院機構改革により、国资委という国有資産を専門的に監督・管理する機関が設立された。国资委から国有企業特に中央企業の運営や管理に対して厳しく要求されている。また2020年5月22日に、中国國務院總理李克強は『2020年國務院工作報告』の中で、「国有企業の改革を深化させ、3年改革行動を実施する」ということを提案した。その報告をきっかけにして、国有企業、特に中央企業の管理改革が政府や社会の注目を集まっている。本論文で研究対象と扱う中国国家電網<sup>5)</sup>という会社は、中国代表的な中央企業として、政府の政策に応じて、積極的な改革施策を実行している。

2019年11月に発表した『中国企業社会責任研究報告(2019)』による、中国電力産業の社会責任発展係数は59点に達し、産業別ランキングの第一位になった。政府の政策に基づく、熱心に社会責任活動を行って、しかし政府以外のステークホルダーとの関係が薄いということ指摘された。2020年3月24日に、中国国家電網から『国家電網2019社会責任報告』を公開した。当報告で、国家電網はこれからよりよくステークホルダーネットワークを構築することに力を尽くすということを明記した。その中で冒頭となるのは、従業員との関係である。

20世紀80年代から企業社会的責任論は中国に導入し、現在まだ発展の初期段階にある。企業社会的責任の研究は、主に概念と範疇という2つの方向に集中し、一般的な企業社会的責任に関心を持ち、企業が引き受けなければならない社会的責任に重点を置いているが、具体的な課題や企業に焦点を合わせる研究が不足している。ほとんどの研究はマクロ的に討論している。そして、成熟した方法論体系も形成されていない。定量的な研究方法を採用する研究は極めて少なく、より多くの研究は定性的な分析方法を使用している。

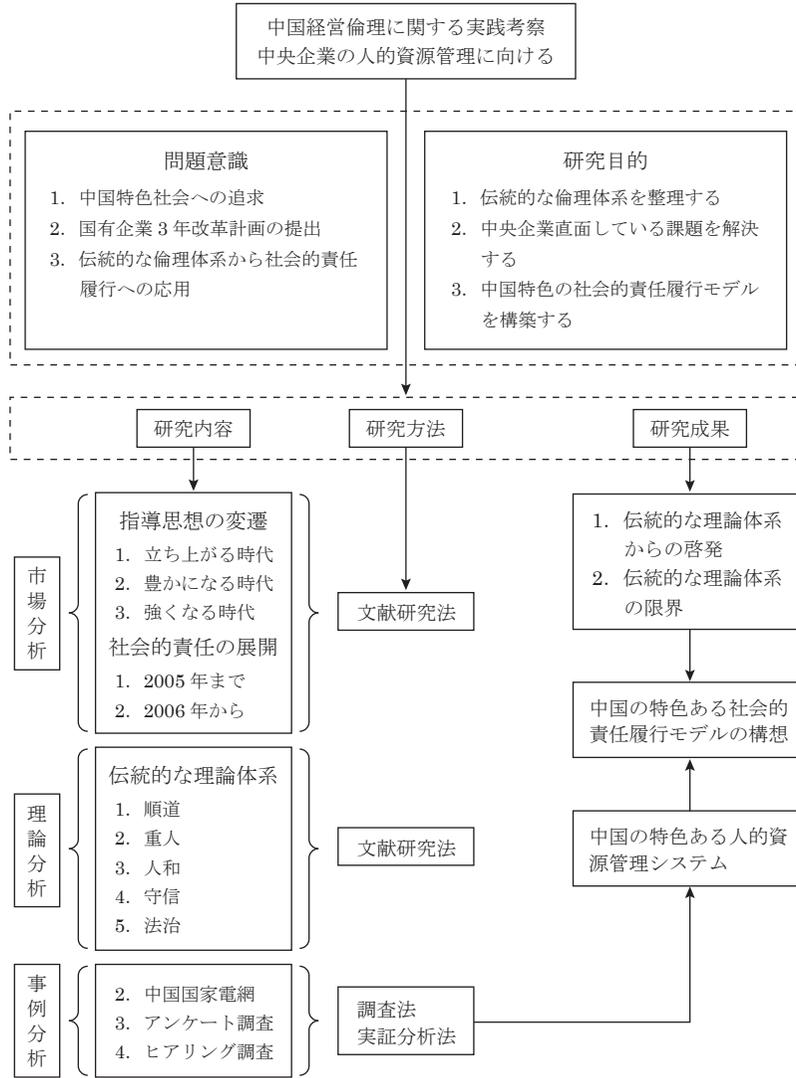
中国の市場や経済は政府から支配されている、そのため中国企業の社会的責任を研究するときは、中国政府から企業への影響を重視しなければならない。しかし、他国の学者が中国企業の社会的責任を研究するときは、政府の力をおろそかにすることが多い。また中国国内での研究は、法律の面から企業社会的責任を法律で決める義務として認識されているのが多い。

本論文では、中国電網という会社の人的資源管理の改善を着眼点として、中国中央企業の人的資源管理改革を深く入り込みたいと考えている。今迄中国における社会的責任は、主に舶来品として、西洋の理論を研究している。しかし、中国と欧米諸国が国情はおろか、哲学倫理体系も大きな違いがある。そのため、本論文は、中国の伝統的な理論体系を整理し、人的資源

管理の実践と結び合わせて、中国国家電網に実用性がある改善策を提案する。いわゆる、中国政府が近年に強調される「中国の特色ある」<sup>6)</sup> という新たな視点を提供することによって、国有企業の企業社会的責任の研究、実践、発展を促進することを試みる。(図 1)

図 1 研究プロジェクト

研究プロジェクト図



出所：筆者作成

## II. 変化しつつある中国

中国は現在、「文化大革命」<sup>7)</sup> 以来の過去四十四年に及ぶ「改革開放」<sup>8)</sup> 路線の根本的な見直しを必要とする国家戦略的な過渡期にある。改革開放路線は、一部の地域が先に経済発展することで最終的に全地域が共に豊かになるというものであった為、地域間の格差、国民間の貧富の格差を拡大させ、環境破壊といった体制矛盾を深刻化させた一面を持つ。これに対して、中国は経済発展の優先ではなく、むしろ社会的問題の優先に基づく政治的イデオロギーを展開させた。また、中国伝統的な思想の継続的發展も、その政治指針に体现されている。中国政府の指導思想はどのような変遷を経ているのか、現在中国社会はどんなことを重視しているのか。本章は指導思想の変遷は三つの時代を分けて述べる。

### 1. 指導思想の変遷

2017年10月に開いた中国共産党第十九次全国代表大会では、習近平国家主席から、「新時代の中国の特色ある社会主義思想」を提出し、そして今後の目標について「ゆとりある社会の全面的な実現から一歩進んで、建国100年を迎える2049年には社会主義の現代化強国を築く」と強調した。この新しい指導思想は、中国の発展を大まかに3つの時代に分け、「站起来、富起来、強起来」と表現している。「站起来（立ち上がる）」とは、新中国（中華人民共和国）の誕生を実現させた「毛沢東の時代」<sup>9)</sup> を指し、代表的なことは1949年に中華人民共和国の誕生である。「富起来（豊かになる）」とは、鄧小平が「改革開放」を打ち出してから中国が豊かになり始めた「鄧小平時代」<sup>10)</sup> を指す。代表的なことは1978年に改革開放政策の実施である。そして、「強起来（強くなる）」とは、中国が経済強国、軍事強国を目指して、富強、民主、文明、調和、美しい現代化強国になり、中華民族の偉大な復興の実現を目指す「新時代」を指す。代表的なことは2000年に3つの代表重要思想<sup>11)</sup>（以下3つの代表）の提出である。（表1）

表1 時代による指導思想の区分

站起来 (立ち上がる)	富起来 (豊かになる)	強起来 (強くなる)
毛沢東時代	鄧小平時代	新時代
1949年中華人民共和国誕生	1978年改革開放	2000年3つの代表重要思想
● 毛沢東思想	● 鄧小平思想	● 江沢民思想 ● 胡錦濤思想 ● 習近平思想

出所：李貞（2017）<sup>12)</sup> より、筆者作成

## 2. 立ち上がる毛沢東時代

毛沢東時代に代表的な指導思想は、毛沢東思想である。毛沢東思想とは、元中国共産党主席・毛沢東の革命思想で、戦略と戦術、世界認識、当面の社会主義建設の理念などを包括した中華人民共和国の国家的イデオロギーであった。1945年の中国共産党七全大会では、毛沢東思想という用語は党規約に規定された。毛沢東思想には、半封建・半植民地の広大な土壌において中国民族の再生と統一を求める強烈な民族意識のもとに、農民主体的な武装闘争として展開されてきた中国革命の特徴がそのまま反映していた。中嶋 (1973)<sup>13)</sup> が、毛沢東思想の基本的な性格としては、①農民とくに貧農・下層中農に依拠した農民主体的な革命経験の絶対化、②きわめてユニークな遊撃戦の戦略と戦術および「政権は銃口から生まれる」(毛沢東)という信念にみられる毛沢東軍事思想の全面的発現、③このような中国革命の経験を「中華思想」の拡大再生産ともいえる民族意識で支えている強烈なナショナリズム、を数え上げる。中国共産党は、毛沢東思想を党規約にも掲げ、「四つの基本原則」<sup>14)</sup>の一つになっているが、現在政策の推進とともに毛沢東思想はもはや実質的に過去のものとなっている。

## 3. 豊かになる鄧小平時代

鄧小平時代で代表的な指導思想は、鄧小平思想であり、鄧小平理論とも呼ばれる。1978年、鄧小平は党全体が思想を解放し、事実に基づき真実を求め、一致団結して前を見なければならぬと強調した。1982年の第12回党大会において、鄧小平は「中国の特色ある社会主義」のテーゼを正式に打ち出した。鄧小平思想が初歩的に形成された。1992年初め、鄧小平は「南巡講話」の中で、「姓資姓社」(資本主義か社会主義か)など、人々の思想を長く悩ませ束縛してきた多くの重大な認識上の問題に、理論面から深い回答を示した。同年10月の第14回党大会は「中国の特色ある社会主義理論の構築」の主な内容について、中国の社会主義の発展路線・発展段階・根本的任務・発展原動力など、多方面から系統的な概括を行い、鄧小平思想を体系化した。1997年の第15回党大会は、鄧小平思想という科学的概念を公式に採用し、党規約に加えた。1999年には憲法にも加えられた。

## 4. 強くなる新時代

新時代に代表的な指導思想は3つがあり、江沢民思想、胡錦涛思想及び習近平思想である。三つの指導思想はそれぞれの核心理念が持っている。

### 4.1 江沢民思想

江沢民思想の核心理念は3つの代表であり、2000年2月、当時の中国共産党総書記江沢民が広東視察時に発表した政治スローガンである。つまり中国共産党は、以下①中国の先進的な

社会生産力の発展の要求、②中国の先進的文化の前進の方向、③中国の最も広範な人民の根本的利益という三つのことを代表すべきである。2002年11月の中国共産党第十六回大会において、江沢民は上記3つの代表が共産党立党の基本、執政の本、力の源であることを強調し、マルクス・レーニン主義、毛沢東思想、鄧小平理論とともに党の重要思想と位置付けられ、党規約に明記された。さらに、2004年3月の第十期全国人民代表大会第2回会議における憲法改正により、「3つの代表」は序文に盛り込まれた。

#### 4.2 胡錦濤思想

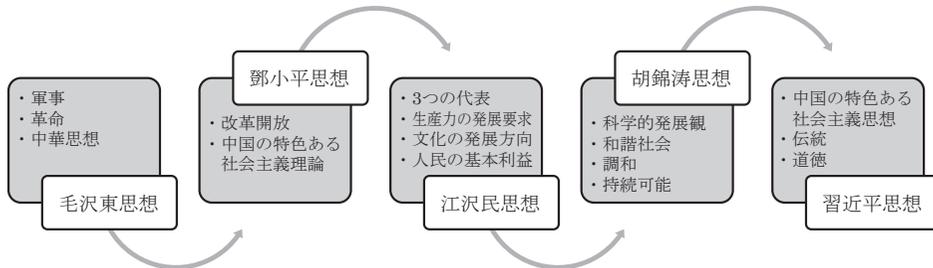
胡錦濤思想の核心理念は科学的発展観であり、2003年7月28日に胡錦濤党総書記が初めて発表した。中国の経済発展を遂行するに当たって、「以人为本」<sup>15)</sup>とし、全面的で均衡のとれた持続可能な発展を堅持し、経済と社会、環境などの調和をはかりつつ、統一的な計画・全般的な配慮を堅持し、持続可能な均衡発展を目指す路線を意味する。格差など社会矛盾を大きくしやすい成長一辺倒からの脱却を志向し、「小康社会」<sup>16)</sup>の底流となる考え方である。科学的発展観思想体系の中では、「和諧社会」<sup>17)</sup>が焦点として注目させている。公平と正義を尊び、友愛に満ち、人と自然が共生する社会を指す。2006年10月の共産党中央委員会全体会議で2020年までに（1）法治（2）地域間格差の拡大を是正（3）社会保障制度の完備（4）道徳と文化的資質の向上（5）資源利用の効率化などを実現する「和諧社会の建設」方針を決めた。科学的発展観は、2007年10月の中国共産党第十七回全国代表大会で党の「主要方針」として党規約に明記されることが決定された。更に2012年11月の第18回中国共産党大会で、党の「行動指針」へ格上げされて従来のマルクス・レーニン主義、毛沢東思想、鄧小平理論、三つの代表の4理念と並ぶ方針が表明された。

#### 4.3 習近平思想

習近平思想の核心理念は新時代の中国の特色ある社会主義思想であり、中国共産党中央委員会総書記である習近平が2017年に打ち出した政治思想の通称である。海外マスメディアからは「習思想」もしくは「習近平思想」と呼ばれる。「マルクス・レーニン主義、毛沢東思想、鄧小平理論、3つの代表（重要思想）、科学的発展観」に続く、中華人民共和国を統治する中国共産党の指導思想である。第十八回四中全会では、法による国家統治と徳による国家統治を結合する。国家と社会の統治には、法律と道徳が同時に作用することを強調した。法による統治を進めながら徳による統治も進め、社会主義の核心的価値観を広め、中華の伝統と美德をたたえ、社会道徳や職業道徳、家庭の美德、個人の品徳を伸ばし、法律の規範作用を重視しながら道徳の教化作用も重視し、法治を通じて道徳を実現し、道徳強化への法律の促進作用を高め、道徳によって法治の精神を充実させ、法治文化を道徳で支え、法律と道徳が相互に補い高め合

う状態を実現する。さらに、中国の基本的な国情から出発し、中国の実情に合った、中国の特色を持つ、社会の発展法則を体現することを強調した。(図 2)

図 2 中国共産党の思想



出所：張士義（2020年）より、筆者作成

中国政府指導思想の重心は立ち上がることから、強くなることにまで、変化しつつある。特に胡錦濤政権の時代から、和諧社会を含む科学的発展観を掲げ始め、中国国家建設の重点は、経済よりも調和均衡の社会発展に移している。2020年中国国務院工作報告による、国有企業の3年改革計画をはじめ、国有企業特に中央企業の改革が社会から注目を集めている。冒頭になるのは、中央企業社会的責任の履行問題である。上記通り、1992年に鄧小平から初めて「中国の特色ある社会主義理論」を提唱し、現在中国の特色ある社会主義思想は政治スローガンとして、盛り上がっている。当思想は中華の伝統及び美德の相続と発展に焦点を当てて、中国伝統思想が現代社会への応用を追求する。企業社会的責任の履行に対して、中国伝統思想からどんな啓発があるのか。中国の企業社会的責任並びに、中国の経営倫理に関する研究に対して、現在は時代に乗る重要な転換時期と考えられている。

### Ⅲ. 中国における企業社会的責任の展開

#### 1. 2005年まで

中国は1990年代における、ようやくCSRに対する関心がみられるようになってきた。(劉1993)<sup>18)</sup>は1993年に企業の目的は株主の利益を最大限に増加させることだけではないと主張した。また1994年に中国政府に所属して環境と開発研究所はインターネット上に「中国企業社会責任網」<sup>19)</sup>を開設した。その後1995年に、中国は世界貿易機関(WTO)にオブザーバー参加し、2001年に正式加盟した。世界貿易機関の参加をきっかけに、中国企業の経営活動は世界から要求されてきた。中国企業活動に関する法律整備の促進をグローバル化が論理性向上を目指して促されることになった。世界貿易機関に参加した後、中国企業は海外に進出している。一方、他国企業でも中国市場に進出してきた。2004年に米国とEUは中国企業に対して

SA8000<sup>20)</sup> という社会的責任認証基準を達成することを義務付けた。前述のことより、中国企業の社会的責任行動は企業の自発的な行動ではなく、法律の遵守の傾向が強い。

## 2. 2006年から現在まで

2006年に中国社会科学から中国企業社会的責任研究報告<sup>21)</sup>が発表された。中国企業社会的責任研究報告の発表をきっかけに、2006年は中国のCSR元年と呼ばれてきた。その後、2007年に中国商務部から外国投資企業向けのCSRガイドラインを発表された。当ガイドラインにより、外資企業に対しての行動規範が明確になった。2008年に、中国とスウェーデンが「Sino-Swedish project on CSR」を開いた。この活動による、中国企業社会的責任の発展は外向き、いわばグローバル化の段階に入った。また2008年に、中国の四川で大地震が発生した。当時、中国企業は被害地域への寄付活動は活発になってきた。2008年以後、中国企業は災害に対して企業の社会的責任意識は以前より強くなってきた。

## 3. 本論文の位置づけ

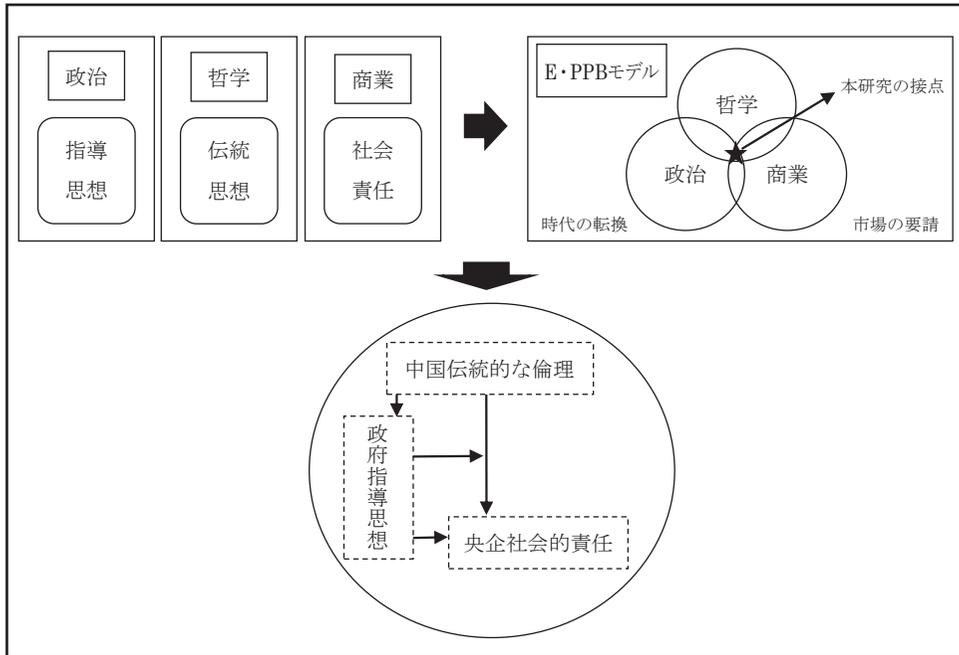
他国と比べて中国の企業社会的責任の展開はその独特性を持っている。欧米や日本において、企業の社会的責任活動と市場経済の関係は大きな研究テーマである。しかし、中国では政府から市場経済に強く支配されている。そのため、市場経済から企業に対して要求するのが難しい。そして、現在中国における企業社会的責任の研究は、ほとんどマクロの面で議論している。企業が引き受けなければならない社会的責任に重点を置いているが、具体的な企業や課題に対しての研究が不足している。定量的な研究方法を採用する研究は極めて少ない、より多くの研究は定性的な分析方法を使用している。

前述により、本論文は中国における企業社会的責任これからの展開方向について研究したいと考える。中国企業の社会的責任は現在以下の欠点がある。①法律に遵守する傾向が強いし、自発的な意識付けが弱い。②社会的責任に関する研究の開始は遅いし、研究の幅が狭い。③利益関係者との協働関係意識が弱いし、企業は社会一員としての認識が不足である。筆者は企業の社会的責任をより円滑に履行するために、企業と利益関係者との協働関係が不可欠だと考える。その認識に基づいて、本論文は現在炎上になる中国特色理念を踏まえて、中国伝統思想から利益関係者との協働関係への啓発を研究する。研究系列冒頭の作として、本論文は従業員という利益関係者集団に焦点を当てて、中国伝統思想から現代人的資源管理への啓発を研究する。さらに、中国における最も代表的な中央企業を研究対象として取り扱う。

今迄中国国内でも、海外でも、共産党の指導思想や中国伝統思想、及びに企業社会的責任に関する研究は、それぞれの分野で進めている。本論文は、時代の転換や中国市場の要請に応じて、政治・哲学・商業という三つの分野から、接点を見つけてE・PPBモデル<sup>22)</sup>を作った。

さらに、政府指導思想、中国伝統的な倫理、及び央企の社会的責任の関係を表す C・CSR<sup>23)</sup> 構想を提起した。(図 3)

図 3 研究モデルの構想



出所：筆者作成

#### IV. 中国伝統的な倫理体系

中国の伝統思想の起源は「諸子百家」の時代として知られる春秋戦国時代にまで遡る。諸子百家は顕著な知的・文化的発展によって特徴づけられる。中国伝統的な倫理学派の多くは戦国時代に始まったが、その思想は数千年にわたって存在してきた。春秋戦国時代に中国の哲学倫理学派、つまり、儒家、墨家、法家、そして道家が生まれたのである。では中国の伝統的な倫理体系とは、具体的にどのようなものであるのだろうか。

中国の伝統的な理論体系を含む管理思想は、マクロ管理学とミクロ管理学に分けられる。マクロ管理学は国を治める学問で中央集権の封建国家に適応し、市場管理、貨幣管理、国家行政管理などを含む。一方、ミクロ管理学は生産発展と経済運営を基礎として、官民の実践を通じて積み重ねてきたもので、農副業、市場経営などを含む。指導思想と主な原則として、次のような五つの核心思想にまとめられている。

### (1) 「順道」

つまり「道」に従うことである。中国文化における「道」には様々な意味があり、主観的な範疇に属する「道」とは、国を治める理論である。客観的な範疇に属する「道」とは、法律規則を指す。また「則」、「常」とも呼ばれている。ここは客観的な法律規則に順応することを指す。『管子』に「天不変其常，地不易其則，春秋冬夏，不更其节。」（天でも地でも季節でも容易に変えられるものではない）という言葉記載されている。人間が成功を勝ち取るには、必ず物事の「軌道」に沿って実行し、物事も自らの「軌道」に従って運行する。

### (2) 「重人」

つまり「人を大切にすることである。天下を奪い、国を治し、事業を行うには、人材が第一位である。そのため、中国の伝統的な倫理体系には「得人之道」（人材を獲得する方法）、「用人之道」（人材を活用する方法）を重視している。民衆の支援を得るのが国を治める基本であり、その民心を得るためにはまず民衆のために利益を図るべきである。儒家も仁徳の政策を行い、民衆の心に順応することを提唱する。

### (3) 「人和」

つまり、調和的な人間関係である。中国の伝統的な倫理体系では、事業を成功するために「天時」（天から得られたチャンス）、「地利」（地勢上の有利さ）、「人和」（人心の一致団結）という三つの鍵があるとしている。さらに、「天时不如地利，地利不如人和」（天時と地利がどんなに有利であっても、人心の一致団結の堅さには及ばない）と説き、最も重要なポイントは「人和」であることを強調した。「和」を求める鍵は支配者にあり、支配者が自分を厳しく律し、公平無私でこそ、民衆を団結することができる。中国の伝統的な倫理体系は、自己管理から人和を実現し、システム管理を達成し、協力して事業を推進するという管理思想に反映されている。

### (4) 「守信」

誠実を守ることである。国を治めることも、企業を経営することも信用が必要である。信用は人類社会において、安定的な信頼関係を築く基礎であり、国家の繁栄と事業の成功を保障するものでもある。孔子は「君子信而后劳其民」（君子は誠実と信用を持ってこそ、民衆を彼のために働かせることができる。）と言った。商業を行うことも同様で、成功した商人の多くは信用度の高い人である。中国の商人は昔から「巧而不盗」（柔軟的なやり方を採用するが、信用と誠実を守るべき）ということを重視し、信用を守るのは財界に入る道と言われている。

## (5) 「法治」

法律規則で人間を管理することである。中国の伝統的な倫理体系における法治思想は先秦<sup>24)</sup>の法家に起源をもち、一連の法制体系にまとめられた。財税法制、軍事法制、人材法制、行政管理法制、市場法制などを。韓非子<sup>25)</sup>は法治が人治より優れていると主張した。制定した法律や規則を大衆に公開すれば、違反者に罰を与え、国を治めることはより容易になる。また、韓非子は法が公開性と平等性があるべきだと主張しているが、即ちこれらは「明法」、「一法」の原則である。「明法」(法律の策定・実行を明確する)とは、法律の公開透明性を指す。「一法」(ひとつの法律はすべての人間を制約する)とは、法律の公平平等性を指す。

## V. ヒアリング調査及びアンケート調査

## 1. 調査対象

山東電力は中国国家電網に所属する独資子会社である。山東電力の傘下にも、132社の子会社がある。山東電力の登録ユーザー数は4330万人を超えて、中国で初めて「中国一流管理省級電力企業」と選ばれた。「全国文明单位」、「山東省十大社会的責任企業」など連続的に受賞している。山東電力は国家電網の経営理念を伝承して、代表的な電力企業である。

2006年から2018年まで発表された国家電網社会的責任報告書による、中国国家電網の社会的責任の展開は四つの段階に分けることができる。(表2)

表2 中国国家電網社会的責任管理

	誕生期 2005年～2006年	幼児期 2007年	少年期 2008年～2011年	青年期 2012年～現在
目標	科学的発展観の実現 和諧社会の構築	利益関係者の満足度を高める 持続可能な発展を追い求める	経済・社会・環境の 調和的な発展を促進する	社会コミュニティの 増強 経営透明度の向上 ブランド影響力の強化
責任 管理	社会的責任報告書の 作成を中心とする	社会的責任管理シス テムを構築する	利益関係者との協働 関係を追及する	社会的責任管理モデル を構築してみる

出所:「国家電網社会的責任報告書」(2006-2019)<sup>26)</sup>より、筆者作成

2006年に中国国家電網は科学的発展観を貫徹し、国連グローバル・コンパクトの十原則に賛同し、積極的に社会的責任を果たす、世界一流の送電網を構築し、安全、便利な配電サービスを提供するということを目指す。この段階では、中国国家政府はまだ社会的責任管理の誕生期なので、社会的責任の管理を欠如している。2007年に、中国国家電網から社会的責任の履行および持続可能な発展を企業文化と結びつけ、企業の経営戦略に染み込ませ、企業の日常運営と融合することを推進すると宣言した。はじめてCSRや持続可能な発展という考え方を戦

略に組み込み、日常業務と融合する方向を推進しようとする意思が見られるようになった。しかし、CSRに関して、表現はまだ少し抽象的である。CSR マネジメントについてほとんど触れていない程度と言える。2008年に中国国家電網は、企業は経済価値だけを追求するのではなく、経済価値、社会価値、および環境価値の総合価値を追求すべきと提言した。株主のために価値を創造するだけではなく、利益関係者のために価値を創造することを追い求める。2008年から中国国家電網は社会的責任管理システムの実践を開始した。持続可能な発展の理念を現場まで、日常業務まで、浸透させようとする努力を行っている。さらに、経営活動が利益関係者に与える影響を有効に管理することを通じて、経済、社会および環境の総合価値の最大化を実現することを目指す。

2012年から現在に至る、中国国家電網は社会コミュニティの増強、経営透明度の向上、ブランド影響力の強化などの目標を設立した。これらの目標を実現するために、中国国家電網は社会的責任管理モデルを継続的に改善している。

本論文が中国国家電網に焦点を絞る理由は、以下の四つがある。①中国国家電網は、中国企業のうちCSR報告書の発行及び社会的責任の実践活動において、先駆的な地位を占めている。2006年、中国国家電網は『国家電網2005年社会的責任報告書』を発行した。「社会的責任報告書」という名称で発行された最初の報告書である。さらに、中国国家電網はCSRに関連する大賞を多数受賞した。中国国家電網は積極的にCSR活動を進める姿勢を示しており、CSRにおける中国企業の実験的かつ代表的な事例だと言える。②中国国家電網が2006年に最初の社会的責任報告書を発行して以来、毎年継続的に社会的責任報告書を発行している。そのため、中国国家電網の社会的責任活動に関する情報は充足し、研究の一貫性が保証できる。③電力は重要なエネルギーとして、人間のライフラインに強く影響を与えている。電力産業は国家の命脈として、国の経済にも強く影響力を持っている。また、中国国家電網は世界最大の発電企業として、中国だけではなく、世界中でも注目されている。中国国家電網に関する研究は、中国だけではなく、世界中でも活用することが期待できる。④本論文の前身『企業市民の視点から中国央企社会的責任に関する研究』<sup>27)</sup>を作成した際に、筆者は中国国家電網の支社山東電力会社に伺った。当社は本論文の研究方向について興味を持って、資料の開示やヒアリング調査とアンケート調査の許可をもらった。そのため、信頼できる一次データを入手することが可能となった。

## 2. 調査方法及び手続

今回の実証研究はヒアリング調査とアンケート調査を併用して、異なる調査対象グループは企業の社会的責任履行に属する労使関係の状況に対して、異なる認識を持っていることを明確にした。

まずヒアリング調査では、異なるグループに所属している調査対象と直接対話した。調査対象から山東電力の社会的労使関係に関するそれぞれの評価や意見を伺った。次に、アンケート調査では、調査対象にアンケート調査票を配布して、集計したデータに対して統計分析を行った。統計分析の結果によって、グループごとに調査対象は、企業の労使関係に対する評価は差異性が存在しているということが明確になった。

本論文のヒアリング調査とアンケート調査は、山東電力のトップ管理職・ミドル管理職・一般管理職・一般従業員を対象として行った。

ヒアリング調査対象の 4 人は男性が 2 人と女性が 2 人で、それぞれトップ管理職・ミドル管理職・一般管理職・一般従業員に所属している。年齢や勤続年数も異なっている。(表 3)

表 3 ヒアリング調査対象

身分		人数	性別	年齢	勤続年数
社内 職員	トップ管理職	1 人	男性	52 歳	30 年
	ミドル管理職	1 人	女性	50 歳	27 年
	一般管理職	1 人	男性	37 歳	15 年
	一般従業員	1 人	女性	32 歳	7 年

出所：筆者作成

2018 年 8 月 13 日 (月) に筆者は山東省済南市にある山東電力会社に伺って、山東電力会社工会の工会主席 L 氏に訪問した。L 氏に研究意向と研究要旨を説明した後、ヒアリング調査や資料閲覧の許可を取らせていただいた。山東電力会社社内情報の流出を防止するため、秘密保持契約書を締結した。2018 年 8 月 14 日 (火) に筆者は第二回に山東電力会社に伺って、社会職員グループに所属する 4 人にヒアリング調査を行った。

本研究のアンケート調査対象の 26 人はそれぞれトップ管理職・ミドル管理職・一般管理職・一般従業員に所属している。年齢や勤続年数も異なっている。(表 4)

表 4 アンケート調査対象

身分		人数
社内 職員	トップ管理職	3 人
	ミドル管理職	5 人
	一般管理職	5 人
	一般従業員	13 人

出所：筆者作成

2018 年 8 月 20 日 (月) に筆者は第三回に山東電力会社に伺って、山東電力会社工会の工会主席 L 氏に訪問した。ヒアリング調査から発見した「各グループによって、当社労使関係への評価が異なる」ということを L 氏に説明した。L 氏はその点について興味を持って、企業

経営の考察として本論文に高い要望を持っている。L氏と相談した上で、社内でアンケート調査を行うことを許可された。アンケート調査票をL氏に渡して、L氏から従業員に配布した。アンケート調査返送の締め切りは2018年9月3日であった。

### 3. 尺度と変数の構成

本論文で使うアンケート調査票は、2015年に中国深圳市社会的責任促進会<sup>28)</sup>から発表された「深圳市企業社会責任評価表」により作成したものである。2015年から深圳市政府は当該評価表を使って、深圳市で商業活動を行う企業を評価している。政府から公表された唯一の企業社会的責任評価表として、深圳市だけでなく、中国全国範囲で信頼されている。本論文は当該評価表の評価項目と評価方法を使って、調査対象をもっとわかりやすくするために、書式を調整した。

本研究のアンケート調査票は内部管理、人権保護、労使関係、環境責任、公平的な競争、消費者保護という六つの側面から利益関係者は企業社会的責任への認識を測る。各質問項目は5段階のリーカード法で測れ、点数が高くなるほど評価が高くなる。各次元は対応する質問項目の得点を単純加算でえた。調査票の最初には、年齢、勤続年数、所属などの個人属性について尋ねた。今回、本論文が討論しているのは、社内関係者から労使関係という側面への評価である。(表5)

表5 アンケート調査票

	評価項目	評価内容	採点				
			1	2	3	4	5
労使関係	管理制度	法律法規とその他の要求に従って、整った求人、採用、退職などの人事資源管理規則制度を確立し、適法な労働関係責任を履行しなければならない。	1	2	3	4	5
	仕事環境	企業は労働者のために快適な作業環境を創造し、労働環境に対して労働者の期待を満足させる。	1	2	3	4	5
	労働保障	残業、休暇などの管理制度を確立し、労働者に関連する制度を知ることを確認し、労働者に法規の要求に合致する残業補償を提供し、労働者の賃金レベルを徐々に向上させる。	1	2	3	4	5
	女性労働者保障	女性の生理の特徴と労働条件に対して女性の健康に対する特殊な影響に対して特殊な労働保護を実行する。	1	2	3	4	5
	協議権	法律の法規とその他の要求に合致する上で、企業は民主的な管理制度を確立し、労働者の代表大会、民主懇談会制度、労働者満足度測定制度などを確立した。	1	2	3	4	5

労使関係	仕事健康	職業健康安全管理制度を確立し、法律法規、規則、その他の要求に従って、職業傷害、病気、事故、緊急事態に必要な安全設備を有効に提供し、必要な個人の防護装備を無料で提供する。	1	2	3	4	5
	キャリア開発	昇進、訓練、教育、職業発展などのメカニズムを確立し、労働者に関連するメカニズムを知ることを確認し、労働者の入職、転職訓練及び特定の部署の技能訓練を提供する。	1	2	3	4	5
	企業文化	定期的な企業の文体の活動を通じて、心理講座や訓練、文化施設の配置など、文化的な雰囲気強化する。	1	2	3	4	5

出所：筆者作成

#### 4. 調査結果の説明

統計分析の結果による、調査対象グループごとに労使関係における評価項は一定の差があることが分かった。労使関係全体に関する評価の平均点数から見ると、トップ管理職の平均点数は 33 点、ミドル管理職の平均点数は 31.6 点、一般管理職の平均点数は 31.6 点、一般従業員の平均点数は 31 点である。(表 6)

表 6 アンケート調査結果①

労使関係			
トップ管理職	ミドル管理職	一般管理職	一般従業員
33 点	31.6 点	31.6 点	31 点

出所：筆者作成

また、全調査対象から評価項目への採点から見ると、管理制度の平均点数は 4.2 点、仕事環境の平均点数は 4.1 点、労働保障の平均点数は 3.9 点、女性労働者保障の平均点数は 4.0 点、協議権の平均点数は 3.8 点、仕事健康の平均点数は 3.8 点、キャリア開発の平均点数は 3.6 点、企業文化の平均点数は 3.6 点である。(表 7)

表 7 アンケート調査結果②

労使関係		トップ管理職	ミドル管理職	一般管理職	一般従業員	総計
	管理制度	4.3	4.4	4.4	4.1	4.2
	仕事環境	4.3	4	4.2	4	4.1
	労働保障	4	3.6	4	4	3.9
	女性労働者保障	4	4.6	4	3.8	4.0
	協議権	4	4.2	3.8	3.7	3.8
	仕事健康	4.3	3.6	3.8	3.9	3.8
	キャリア開発	4	3.6	3.8	3.6	3.6
企業文化	4	3.6	3.6	3.6	3.6	

出所：筆者作成

調査結果により、労使関係に関する評価は、グループによって差があることが分かった。特にトップ管理職と一般従業員の間に2点の差がある。一般従業員に対して労使関係の配慮が必要と考える。また、項目別から見ると、キャリア開発及び企業文化に対する平均点数は3.6で、一番低いである。従業員に向いてのキャリアシステムの開発や企業文化の構築に力を入れなければならないと考える。

上述の問題を解決するために、中国の伝統的倫理体系から、労使関係いわゆる人的資源管理に応用できる知恵を絞り出したいと考える。

## VI. 中央企業人的資源管理への啓発

中国の伝統的な倫理体系は、現代の中国の経営管理・経営倫理思想の形成に大きく影響している。そして、伝統的な倫理思想は、現代中央企業の人的資源管理にも参考できる。以下は、人材採用、人材訓練及び人材激励の三つの方面から、伝統的な倫理から中央企業人的資源管理への啓発を述べる。

### 1. 人材採用への啓発

中国の伝統的な倫理体系では、「识人之道」ということがあり、つまり人間を観察し、見分けることである。それは人間を全面的に考察し、独特な選抜方法を指しており、中国の現代的な人材の採用方法は主に以下三つの側面がある。

#### (1) 「察其色」

人間の顔色を観察することである。人は喜び、怒り、悲しみなどの表情を持っており、その情緒は素直に顔で反映されている。隠そうとしても、人間は自分の気持ちを完全に隠すことはできない。『人物誌』には、人間に「神、精、筋、骨、息、色、儀、容、言」という九種類の外見から、人間の内在する性格の特質を推測できると記載されている。

#### (2) 「观其行」

これは、人間の行為を観察することである。孔子は行為の動機、ロジクロス、手段から、人間を観察・評価できると述べている。現在、中国企業は人材を採用するとき、よくこの方法を使う。例えば、面接試験をするときに模擬テストで人材選抜を行うことができる。仕事環境で、面接者に可能な課題を処理するように要求して、心理的な素質、即戦力、潜在能力などを検証することもできる。最終的には、面接者の行動過程や行動効果を観察することによって、面接者の仕事能力、コミュニケーション能力などをより多角的に評価される。

### (3) 「析其性」

人間の性格を分析することである。中国の伝統的な倫理体系において、「徳性」は人材の基本的な要素であると考えられて、『人物志』では、人の性格は能力の発揮に非常に大きな影響を与えるとされている。人の能力と性格は密接な関係があり、性格の異なる人なら仕事の処理方式も違っている。

## 2. 人材教育訓練の啓発

教育訓練は人的資源管理の基本的な機能として、人材の付加価値を実現するための重要なルートである。ますます多くの企業が教育訓練を重視するようになってきている。中国伝統的な倫理体系に教育訓練という概念を提出しなかったけれども、人材の教育を非常に重視している。以下、人材教育訓練の目的、方法という二つの面から述べる。

### (1) 人材教育訓練の目的

中国の伝統的な倫理体系に、「学以致用」（実際に役立てるために学ぶ）ということを重視している。『論語』でも「君子学以致其道」（目的を達成するためには勉強しなければいけない）と述べられている。現代企業において、教育訓練の主な目的は実際的な必要を満たすためであり、そうでなければ、その意義を失うことになるということである。

### (2) 人材教育訓練の方法

中国の伝統的な倫理体系に、「因材施教」（能力・性格・志向など、具体的な事情に応じて異なる教育をする）ということを強調している。孟子も孔子も、人間それぞれ異なる素質に対して異なる教育方法をとるべきと主張している。

### (3) 人材激励への啓発

従業員を企業のために働かせるために、従業員に対しての動機付けが不可欠である。中国の伝統的な倫理体系では、人間への激励は、人間性への配慮を含めて、感情的なことを重視している。

#### ① ヒューマニティーの激励

中国の伝統的な倫理体系では、人間性を利用して人間を激励することを重視している。孟子の「性善説」は、人間は誰でも四つの心を持っていて、しかもすべて善良な心だと主張している。荀子の「性悪説」は、人間性には悪の欲求があって、導きを与えなければいけないと主張している。これら二つの学説を結び付けて、従業員を激励する時は孟子の「性善論」を利用し

て積極的な激励（例えば昇進やボーナスなど）、そして、荀子の「性悪説」を利用して消極的な激励（例えば規則の設定など）という二つの側面からの方策が必要である。

## ②感情的な激励

中国の伝統的な倫理体系では、感情的な要素を利用して人間を激励することを重視している。支配者は部下の生存、発展そして感情に満足を与える必要がある。孟子も「以佚道使民，虽劳不怨」（感情で民衆を支配するなら，民衆は支配者を恨まない）と主張した。支配者は民衆を強制的に働かせることができるが，それは組織の長期的な発展に役立たない。

## VII. 中国の伝統的な倫理体系の限界

中国の伝統的な倫理体系は昔から中国人を強く影響に与えている。しかし，社会の発展に従って，中国の伝統的な倫理体系の中でも時代遅れとなった思想がある。そのため，中国の伝統的な倫理思想を批判的に検討することが重要な課題にもなっている。以下，「官本位」，「人治」，「平均主義」という三つの概念を検討し，中国の伝統的な倫理体系の短所について考察する。

### 1. 「官本位」

これは官職を尊ぶという官僚文化のことである。官僚の収入はそれほど高くないが，官僚になったら，それなりの社会地位を獲得し，社会で成功した人間として認められる。このような官僚文化は，中国の若者の価値観へ消極的な影響を与えている。2019年に中国では，100万人以上の若者が国家公務員試験を受験した。企業の中でも，本職の仕事を軽視して，リーダーになるために工夫する人間もいる。それは，企業の発展に深刻な阻害作用を及ぼしていると考ええる。

### 2. 「人治」

人情で人間を管理することである。中国の伝統的な倫理体系では，「和」という人間関係を重視している一方で，人情を重視すぎると，法治の作用を弱めることになってしまうとしている。国の法律でも，企業のルールでも，個人の意志を体現することではなく，組織の現状と未来の発展方向によって設定されるべきである。したがって，法治を軽視すると，人的資源管理制度のプロセスを阻害し，企業の持続的な運営も阻害してしまう。

### 3. 「平均主義」

様々なものの平均をとることである。中国の伝統的な倫理体系における、「天下大同」(世の中の人間は差別なく皆、家族のように生活する)という理念がある。しかし、このような企業雰囲気は、従業員の個性を抑制し、従業員の積極性傷つける恐れがある。成果が出づらい従業員はそのまま仕事を怠ける、成果を出すことができる従業員は期待する報酬が得られない場合、企業への忠誠心はだんだん弱くなる。このようにすると、平均主義は企業の発展と進歩に深刻な影響を与えると考える。

## VIII. 今後の展望

本論文では、人的資源管理を着眼点として、中央企業における利益関係者との協働関係、さらに社会的責任履行の課題を解決することを期待している。本論文は「中国経営倫理に関する実践考察」シリーズ冒頭の文章として、中国伝統的な理論体系と現代中央企業の人的資源管理を組み合わせることによって、中国の特色あるの人的資源管理システムを構築してみた。

博士論文では、中央企業の社会的責任履行の課題は、ステークホルダーの種類によって、内部課題と外部課題を分けると考える。内部課題は主に内部統制及びコーポレートガバナンス問題を指し、従業員との関係いわゆる人的資源管理もその一環と認識する。また外部課題は、主に社会貢献活動問題を指す。中国伝統的な倫理体系の知恵を絞り出すことから、上述課題の改善策を見つけて、中国特色の社会的責任履行モデルを構築してみたいと考えている。

本論文で使ったアンケート調査のデータは筆者 2018 年に行った調査でしたが、これから再調査を行う予定があるので、博士論文を作成するときは、最新データを使って、改めて統計分析を行う。

また今年の 9 月に立命館大学「海外共同研究」制度を利用させていただき、中国人民大学で半年間の研究活動を行う予定があるので、現地で中国の伝統的な理論体系及び中国中央企業について詳しく研究したいと考えている。

### 謝辞

今回は投稿させていただいて、誠にありがとうございます。指導教授の劉慶紅先生には、研究の進め方や枠組みについて有益な助言をいただきました。また、日本経営倫理学会長の潜道文子先生には、温かいご指導ご鞭撻を賜りました。さらに、今回の投稿の件について関係者の皆様から、いろいろ教えて頂き、心より感謝申し上げます。

## &lt;注&gt;

- 1) 中華人民共和国国家統計局は1952年8月に成立し、社会主義経済建設の必要に応じて、中央人民政府の第17回全体会議が成立することを決定しました。国家統計局は國務院の直屬機関であり、全国統計と国民経済計算の仕事を主管し、統計業務法規、統計改革と統計現代化建設計画及び国家統計調査計画を立案し、各地域、各部門の統計と国民経済計算業務を組織指導と監督、検査統計法律法規の実施を監督する。
- 2) 国有資産管理権限に基づき、国有企業は中央企業（中央政府が監督管理する国有企業）と地方企業（地方政府が監督管理する国有企業）に分けられる。
- 3) 国資委とは、2003年に設立された中国の国有企業を管理・監督する組織である。国有企業の役員・経営陣の任命、株式や資産の売買、国有企業に関する法令の起草などをその業務とする。
- 4) 中央企業（ちゅうおうきぎょう）は、中華人民共和国の国有企業のうち、中央政府の管理監督を受ける企業である。狭義には、國務院国有資産監督管理委員会が出資し中央政府が管理監督する国有企業を意味する。広義には、財政部が出資し銀行業監督管理委員会、保険監督管理委員会、中国証券監督管理委員会が管理監督する企業や、財政部が出資し中央政府が管理監督する国有企業なども含まれる。
- 5) 国家电网有限公司は2002年12月29日に設立されました。「会社法」の規定に基づいて設立された中央直接管理の国有獨資会社である。会社の経営は国土面積の88%以上をカバーし、給電サービス人口は11億人を超えている。会社の登録資本金は8295億元で、資産総額は38088.3億元で、フィリピン、ブラジル、ポルトガル、オーストラリア、イタリア、ギリシャ、中国（香港）などの国家と地区の資産を着実に運営している。14年連続で中央企業の業績評価A級企業を獲得した。
- 6) 2017年10月に開かれた中国共産党第十九次全国代表大会では、中国共産党中央委員会総書記（最高指導者）である習近平は大会で行った報告で、新時代における中国の特色ある社会主義思想を提出した。
- 7) 文化大革命（ぶんかだいかくめい）とは、中華人民共和国で1966年から1976年まで続き、1977年に終結宣言がなされた毛沢東主導による革命運動である。全称は無産階級文化大革命である。
- 8) 改革開放（かいかくかいほう）とは、中華人民共和国の鄧小平の指導体制の下で、1978年12月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議で提出、その後開始された中国国内体制の改革および対外開放政策のこと。基本原則は先富論に代表されるように、先に豊かになれる条件を整えたところから豊かになり、その影響で他が豊かになればよいという考え方である。
- 9) 1969年4月の中国共産党九全大会で新しく採択された党規約の「総綱」のなかでは、「中国共産党は、マルクス主義・レーニン主義・毛沢東思想を自己の思想を導く理論的基礎とする」とされた。従来の「マルクス・レーニン主義」という表現から「マルクス主義・レーニン主義・毛沢東思想」という表現への変化にみられるように、マルクスの時代、レーニンの時代と異なった毛沢東時代の到来が歴史的に区分されて公式に唱導されたのである。
- 10) 鄧小平とは、毛沢東の死後、中華人民共和国の最高指導者となる。改革開放や一人っ子政策などで毛沢東時代の政策を転換して現代中国の路線を築いた。1978年に開催された第十一期三中全会において文化大革命が否定されるとともに、「社会主義近代化建設への移行」いわゆる改革開放路線が決定され、鄧小平時代を迎えた。
- 11) 三つの代表重要思想とは、江沢民共産党総書記が2000年2月の広東省視察の際、共産党創立から70余年を総括した重要な結論として発表した理論である。
- 12) 李貞（2017年）『從站起来，富起来到强起来的歷史性飛躍』人民日報海外版
- 13) 毛沢東著、中嶋嶺雄訳（1973年）『毛沢東語録』講談社文庫
- 14) 四つの基本原則とは、1973年3月に鄧小平が中央理論工作會議で提唱し、中華人民共和国において、中国共産党が守らなければならない最重要の政治路線である。1982年に中華人民共和国憲法の前文にも明記された。
- 15) 以人為本とは、人間本位いわゆる、人間性を重んじることを意味する

- 16) 小康社会とは、安定しやや余裕がある社会状態を指す。1982年の第12回党大会で共産党が設定した経済発展戦略「温飽（まずまず）→小康→富裕」において2000年にGDP（国内総生産）1980年比4倍増、1人あたりGDP1000ドル到達で小康社会が実現できると見通した。2002年の第16回党大会では「小康社会の全面的建設」との新たな発展戦略が設定された。
- 17) 和諧社会とは、調和のとれた社会を意味する。2004年第十六期四中全会で提起され、2006年の第十六期六中全会では、社会主義和諧社会建設に関する討議がなされた。
- 18) 劉俊海（1993年）「転換国有大企業経営機制的な重要制度」『法学雑誌』2号 pp.12-13
- 19) 中国企業社会責任網（CSRNet）[<https://www.csr-china.net/>]（最終アクセス日：2020年7月20日）
- 20) SA8000とは、就労環境評価の国際規格である。
- 21) 中国企業社会責任研究報告は、中国の100強系企業の研究対象として、企業の社会責任管理と社会責任情報開示レベルを示し、中国企業社会の責任は2016～2017年度の最新の発展特徴を分析した。また電力、家電、銀行、自動車、医薬など16の重点業界を研究対象とし、各業界の重点企業の社会責任発展指数を探究することによって、異なる業界社会の責任管理レベルと社会責任情報の露出レベルを反映する。中国企業の社会責任の現状、未来の発展を知ること、そして社会責任建設の推進に重要な参考価値を持っている。李扬等（2017年）『中国企業社会責任研究報告（2017）』社会科学文献出版社
- 22) E・PPBは、Epochal（新紀元）、Philosophy（哲学）、Politics（政治）、Business（商業）の略称である。
- 23) C・CSRは、Chinese CSR（中国式CSR）を意味する。
- 24) 先秦（せんしん）とは、中国の歴史区分で、秦以前の時代を指し、先秦時代ともいう。春秋戦国時代を指すことが多い。
- 25) 韓非子とは、中国思想家韓非の尊称である。韓非の学説は君主が法と賞罰によって支配することを政治の根本であるとし、秦に始まる官僚国家創建の理論的支柱となる。
- 26) 国家電網（2006年～2019年）『国家電網社会的責任報告書』中国電力出版社
- 27) 孫懿（2019年）「企業市民論の視点から中国央企社会的責任に関する研究」『立命館経営学』院生論集第16号
- 28) 深圳市社会的責任促進会とは、2012年に深圳市政府から設立した、社会的責任の発展を促進する非営利組織である。

#### <参考文献>

##### 和文文献：

- 加地伸行（2015年）『論語こころ』講談社学術文庫
- 何成業（2003年）『中国国有企業の組織と経営管理』青山社
- 金谷治（2014年）『孔子』講談社学術文庫
- 科学技術振興機構（2014年）『第18期四中全会「決定」』  
[https://spc.jst.go.jp/policy/national\\_policy/184conf/chapter01.html](https://spc.jst.go.jp/policy/national_policy/184conf/chapter01.html)
- 國谷知史他編集（2011年）『確認中国法用語250』成文堂
- 徐方啓（2006年）『日中企業の経営比較』ナカニシヤ出版
- 孫懿（2019年）「企業市民論の視点から中国央企社会的責任に関する研究」『立命館経営学』院生論集第16号
- 福永光司（2013年）『老子』ちくま学芸文庫
- 毛沢東著、中嶋嶺雄訳（1973年）『毛沢東語録』講談社文庫
- 劉俊海（1993年）「転換国有大企業経営機制的な重要制度」『法学雑誌』
- 劉慶紅（2010年）「中国和諧社会の実現に向けた日系企業の社会貢献」『広報研究』

## 中文文献：

陳曉芬訳（2016年）『論語』中華書局

国家電網（2006年～2019年）『国家電網社会的責任報告書』中国電力出版社

国家統計局（2019年）『第四次全国經濟普查公報』

国务院国有資産監督管理委員会（2020年）『央企名簿』

李克強（2020年）『2020年国务院工作報告』第十三回全国人民代表大会

李山訳（2009年）『管子』中華書局

李揚他（2017年）『中国企業社会責任研究報告（2017）』社会科学文献出版社

李揚他（2019年）『中国企業社会責任研究報告（2019）』社会科学文献出版社

李貞（2017年）『從站起来，富起来到强起来的歷史性飛躍』人民日報海外版

<http://theory.people.com.cn/n1/2017/0906/c40531-29517480.html>

梁滿倉（2018年）『人物誌』梁滿倉中華書局

梁启超（2012年）『梁启超論諸子百家』商務印書館

石仲泉（2019年）『從新時代發展看中国特色社会主義理論自信』人民網

張士義（2020年）『站起来富起来強起来』天地出版社

中共中央文献研究会（2018年）『毛沢東箴言』人民出版社

# A practical study on Chinese business ethics Turning central enterprise into human resource management

Sun Yi \*

## Abstract

In recent years, the Chinese government has advocated the slogan of building a country with Chinese characteristics and explored the application of Chinese traditional ethics and thoughts to modern national construction.

According to the work report of China's State Council in 2020, the reform of state-owned enterprises, especially the central enterprises, has attracted social attention, led by the three-year reform plan of state-owned enterprises. In the same year, the social responsibility report published by State Grid Corporation of China as the research object, proposed to reform the whole network of related parties from the perspective of staff relationship to build a new network.

From the traditional ethical system of China, what suggestions will be put forward for the social responsibility of central enterprises? On the basis of sorting out the traditional theoretical system of China, this paper analyzes the State Grid of the representative central enterprises as an example, and puts forward the improvement scheme of human resource management. China has been strongly influenced by the traditional thoughts of various schools of thought since ancient times. In addition, the construction of Chinese society is also stained with the color of traditional Chinese thought. Understanding and applying the business ethics contained in traditional Chinese thoughts is an indispensable part of building a society with Chinese characteristics.

## Keywords:

Business ethics, Chinese traditional ethics, Central enterprises, Social responsibility, Human resources management

---

\* Graduate School of Business Administration, Doctoral Program in Business Management, Ritsumeikan University