

## 論文

# 在中国外資中小企業の人的摩擦に関わる先行研究の検証

曾 榮 欽

はじめに

- I. 先行研究における経営と人的摩擦の概念
  1. 経営環境一般と摩擦の関係
  2. 海外直接投資に関わる摩擦
- II. 在中国外資中小企業の摩擦
  1. 経営組織と中国の人的資源の特性
  2. 摩擦のメカニズムと原因
- III. 先行研究における人的摩擦対策論の検証
  1. 人的資源管理と摩擦に関する先行研究
  2. 企業の対内的摩擦
  3. 企業の対外的摩擦
  4. 先行研究における量的調査と分析の問題点

- IV. 先行研究の理論から得た示唆
    1. 企業の人事・人的資源管理について
    2. 経営者の志向について
    3. 企業の対外組織との関係について
- おわりに

## はじめに

中国に進出した日・台系中小企業には独资で個人・家族経営的な形態のところが多い。これらの中小企業は大型企業や合併企業に比べて、経済規模が小さく、経営資源に乏しく、通常の経営管理に従って運営するのは困難である。さらに、社会主義市場経済という政治主導による外資企業に対する中国政府、とりわけ地方政府からの干渉は避けられない。例えば、外資導入に関する政策の施行、企業人事制度への関与、各種の賦課金や諸費割り当てを強いられるように外部要因に大きく影響される。国民には、誇り高きプライド意識、会社への帰属感のあり方、物事に対する価値観など中国特有の文化が滲み込んでいて、企業経営の内部摩擦の要因となる。この経営環境における外資中小企業の経営者には自社に適応した経営戦略を模索する必要性に迫られる。

近年、外資企業の経営管理については、多国籍企業の理論から進出の目的、人材マネジメントの課題まで幅広く議論し調査されている。在中国外資企業については、日系企業の経営戦略、経営現地化、日本式経営の人的資源管理などの問題について、大型・合併企業の研究が多数であった。しかし、在中国外資中小企業の人的資源管

理上で直面している「企業の対内的摩擦」（企業と従業員・管理職層と従業員）、「企業の対外的摩擦」（企業対管理機構）についての議論は少ない。

筆者は本年3月、日・台系企業を対象に中国の現地ですべて予備調査する機会を得た。<sup>1)</sup>そこから中小企業がかかえる各種の摩擦の実態を知るに及んで摩擦回避の戦略策定の必要性和緊迫性を改めて痛感したが、本稿ではまず大企業を含んだ先行研究の成果と課題について検証したい。

## I. 先行研究における経営と人的摩擦の概念

摩擦の概念は、社会学的には、「自我と他者の闘争」という意味で用いられている。

K.E.Bouldingによれば、「摩擦とは、つねに少なくとも二つの当事者の間の関係である」と定義している。摩擦は人と人の間に起きるだけではなく、個人と組織、あるいは組織と組織の間にも摩擦が起きる。企業は開放的システム組織であるので常に外部から情報・資源を投入し、また産出した情報・資源を外部に放出する。本稿では、企業の対内外環境に関わる摩擦を経営環境一般と摩擦の関係と海外直接投資に関わる摩擦の二つに分けて考察する。

## 1. 経営環境一般と摩擦の関係

企業は環境の中で経営活動を営む組織体であるので、企業の存続・発展を実現するには、環境にうまく対応することが不可欠である。この経営環境に関する先行研究では定義として、岸川善光は経営戦略の視点から「企業の経営活動に対して、その活動を制約したり促進したりする外的要因である。一般に、企業と環境は相互に影響しあう関係にある。この環境要因には、①経済環境；資金、為替レート、金利の変動など。②市場環境；顧客のニーズ、③競争環境；新規企業の参入、競争メカニズム。④技術環境；科学技術の進歩による新商品、新生産方式。⑤自然環境；食品・農産業界に影響をもたらす自然災害及び⑥社会環境と⑦政治環境の七つを挙げている。本章では、人と人が触れ合う「社会環境」と「政治環境」から生じる企業の人的摩擦を取り上げて検証する。

その社会環境とは、労働力の量と質、国民の価値観、慣習、行動様式などがあり、時代によって地域によって世代によって変化する。政治環境とは、政府の法令・政策、官僚の行動などが企業の経営活動に対して及ぼす影響のことである。近年では、国内の政治情勢のみならず、国際的な政治情勢の変化、例えばグローバル化による貿易摩擦なども企業活動に大きな影響を及ぼすようになっている。

経営環境について岩出博（2002）はFombrun et al（1984）の論考を引用し、「戦略的経営とは、組織に影響をあたえる経済的・政治的・文化的諸圧力のもとにある」と経営環境を大きく三つに分けている。<sup>2)</sup>この文化的諸圧力とは、一地域における人々の生活様式、ものの考え方、行動様式などであり広い意味での文化概念である。経済摩擦の根底に文化摩擦があることで岸川との社会環境による摩擦とは共通点があるといえる。

企業を一つの組織と捉えた場合、組織は不確実な環境の下に生存し、環境と相互作用するために自己的存在ではない。このような「企業と環境」の間に摩擦が起きて企業の運営を揺るがす。この不確実性に対処するため、合理的な組織を構成する手法として環境の中に自己充足的で安定的な組織の活動領域を設定すべきである。

社会・政治環境では、労使交渉のような交渉戦略、外部から最高管理者を受け入れる仲間（coopting）戦略、他の組織と何らかの連合（coalescing）戦略などの協同戦略が考えられる。組織は、このような戦略の行使により安定的なドメインの確保とコンティンジェンシー要因

への対処を試みているのであり、組織は不確実性を減らし組織の合理性を拡大することができる。これが組織の対内・対外的な相互依存関係および調整に深く結び付けられて摩擦の回避につながる。

## 2. 海外直接投資に関わる摩擦

ハーバート・A・サイモン（H.A.Simon1916～2001）は経済組織内部の経営者の意思決定過程についての研究テーマの一つに「意思決定のメカニズムが機能を停止するときは意思決定を行うことが不可能になる」この状態を摩擦と定義し、それを経験する主体を基準にして、摩擦の類型を①個人的摩擦；個人が自己の意思決定目標を達成できない状態、②組織的摩擦；組織の中の個人が経験する摩擦、③組織間摩擦；独立した複数の組織間に生じる摩擦の三つに分類している。この際の意思決定とは、目的を達成するために、代替的手段の中から一つを選択する合理的な人間行動を指している。（高松和幸2005）

海外進出企業は文化の異なる現地で現地政府、現地従業員あるいは社会との間に色々な摩擦がおこる。摩擦はさまざまな原因でおこるが、摩擦回避に企業の対応が適合でないと企業の経営に差し支えることになる。この摩擦を回避するために現地の環境に適応しなければならないということ自体が企業あるいは派遣社員にとってはトラブルと感じられることが多い。

海外企業進出に際して発生する摩擦には、「概説海外直接投資」（島田克美1999）は大別して四つあると言われている。

- 第一は、現地側の外資、外国人などに対する本能的な拒絶反応（一次摩擦）
- 第二は、進出企業の具体的な行動に対する現地側の反対・対立（二次摩擦）
- 第三は、現地政府が進出企業ないしその本国政府に対して何らかの要求を持っているとき、意図的に規制を強めたりするために生まれてくる問題（政治摩擦）
- 第四は、進出企業に対抗する勢力があって、これから出てくる干渉がましい要求が現地政府などのチャンネルを通じて圧力を生み出すケース（間接摩擦）に分類している。

この類型は、企業の立場から企業戦略論の優位性を獲得するための経営環境に分類すれば、一次・二次摩擦は、主に、人の行動様式、人と人の間に起こるコミュニケー

ションの型を規定する価値観や規範などの地域文化の違いから引き起こした社会環境による摩擦である。すなわち、企業内部での企業側と従業員、管理職層と作業員の間で起きる人と人の「企業の対内的摩擦」である。

第三、第四類の摩擦は、開発途上国における「開発独裁体制」<sup>3)</sup>から生まれた政府官僚が法の整備が出来ていない過渡期にある慣習である。企業側と管理機構・地方政府の間におこる政治環境による摩擦であり、すなわち「企業の対外的摩擦」であると分類することができる。

岸川善光が指摘した摩擦の中の社会環境による摩擦は、島田克美の一次、二次摩擦（対内摩擦）に対応し、政治環境の摩擦は、三次、四次摩擦（対外摩擦）に対応していると整理することができる。もちろん、外部と内部の要因が絡み合って摩擦を引き起こすケースもあり、対応策には内部の摩擦に外部の要因を引用して対応するケースもある。また人的摩擦にはこの内的要因と外的要因が絡み合って企業の正常な遂行を妨げ、企業に損害を与える。在中国外資系企業における摩擦要因の関連構造は（図1）のように本来は社会環境である内部摩擦に対しても外部組織である政治環境が介入して、企業の対外・対内摩擦要因が相互に絡み合い摩擦の解決が難難になるケースが多い。

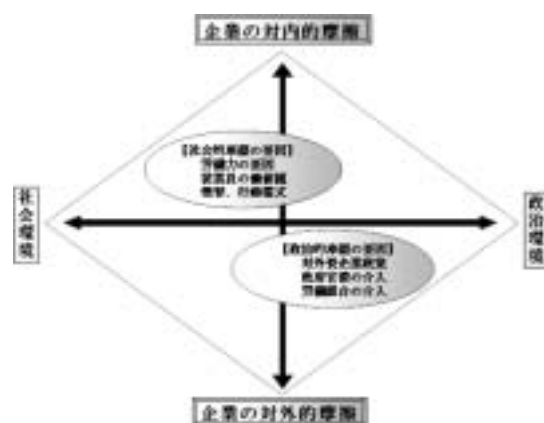


図1 在中国外資系企業に於ける経営環境の摩擦要因  
出所：経営環境理論を参考に筆者が作成

## II. 在中国外資中小企業の摩擦

在中国外資企業の経営資源には、一般企業と同様にヒト、モノ、カネ、情報がある。しかし、モノ、カネ、情報を扱うヒトがいてこそ経営が成り立つ。その「人」の資源を従業員のもつ個人的目的や欲求が組織目的より優先する中国においては、企業が人的資源をどのぐらい充

足できるかが問題となっている。したがって企業経営者はその置かれている環境で経営戦略を構築する際に、組織を構成する人々に戦略に必要な活動を行なわせるという要求をもつ。この人の活動には個人的特性があり組織の要求には必ずしも直接的な関連をもたない。

### 1. 経営組織と中国の人的資源の特性

伝統的組織論といわれる経営組織に関する理論は、近代組織論に対して、古典的組織論ともいわれている。アメリカのテイラー（F.W.Taylor）や、フランスのファヨール（H.Fayol）が伝統的組織論の始祖とされている。

この理論では、作業員という人間は、比較的単純な反復的な作業を遂行する機械として分析される。そして、動作研究を通じて作業者の動作を研究し、1つの最善の方法を発見し、それを作業標準として作業の能率化を図る。この際、人間という有機体が現実にもっている諸側面のうち、従業員の作業能力、疲労などの生理学的な面だけを取り上げているこの管理法を生理学的組織論とも呼んでいる。

1980年代、中国に進出した外資中小企業は高度な生産技術を要しない労働集約型産業であり、改革・開放当初の従業員は外資企業での高い賃金を獲得することで満足している。この時点では、生理学的な面だけを取り上げた管理方式には適合される。外資中小企業では企業と個人的な摩擦はほとんど見受けられなかった。

しかし、この生理学組織論には限界がある。1990年代に入り、従業員は外資企業での勤務期間が長引くにつれて組織における人間の生理学的変数が起きる。組織における従業員の最大の動機は単純に最大の賃金を獲得することではなくなる。1995年1月1日には「労働法」が施行され、企業が従業員を雇用する際には「労働契約」の締結が義務づけられることになった。多くの外資企業にも労働組合を設立し従業員の「労働意識」が高まってきた。外資企業における組織で従来の管理法では対応できなくなった。そこで、「組織は、共通の目的を達成するために、2人またはそれ以上の人間の意識的に調整された行動のシステムである」と定義した近代組織論が適応される状況となった。

近代組織論の創始者であるバーナード（C.I.Barnard）の著書「経営者の役割」（The Functions of Executive, 1938）は多くの研究者によって発展され、近代的な組織概念を採用するようになった。この流れをく

むマーチとサイモン (J.G.March & H.SA.Simon) によれば、組織の理論は人間行動の理論であり、組織における人間行動を説明するために、人間の特性に関する仮説によって、組織論を科学的管理法、人間関係論、近代組織論の三つに分類している。

科学的管理法では、組織のなかの人間は命令を受けるだけの「受動的な用具」であり、作業員として取り扱われてきた。人間関係論では、心理学的な動機をもつ人間が取り扱われてきた。近代組織論では、人間は目的を達成しようとする意思決定者として、また問題を発見しこれを解決しようとする問題解決者として取り扱われる。組織と個人の間を生じる摩擦は、個人の意思決定目標を達成することが出来ない状態の際に起きる。この意思決定目標とは、あくまでも個人的なものであり、この個人目標は経済収入、地位に対する欲求などがあり、必ずしも組織目標と一致するとは限らない。

人的特性について、中国は5000年の歴史、儒教文化、内戦、文化大革命などを経て、人々の価値観、目的意識、あるいは職務上の興味はさまざまである。経営戦略がどれほど重要であってもそれを行なう人々の間に摩擦が生じて、回避不可能で一般的解決策が存在しない場合、中国では単一方式（例えば賃金引き上げ）だけではなく柔軟性 (flexibility) を選択し、複数の対策を組み合わせることで人的摩擦を回避することが必要となる。<sup>4)</sup>

## 2. 摩擦のメカニズムと原因

企業経営にとって摩擦は避けられない。国内経営と国外経営を問わず、摩擦に直面し、これを回避あるいは乗り越えなければならない。ただ、国内と国外における摩擦の発生する領域とその規模に違いがある。国内の摩擦対象では、一部の人と人、あるいは一部の人と企業間に起きることが多い。しかし海外ではその個人的な摩擦が政府やその他の組織をも巻き込むまでに至る。この現象は発展途上国である場合とくに発生する傾向が強い。集団志向性に弱い中国の社会風土に見られる企業の摩擦の原因に岩田龍子 (1997) は次のように分析している。

- ① 管理への抵抗—機能的関係の私情化・憎みに基づく復讐。
- ② 逸脱の放任—チェック職能の無機能化・チェック機能の麻痺。
- ③ ポストの権力化—個人的判断の法化・権力の恣意的な行使。

④ ポストの利権化と腐敗—上位権力による攪乱、人脈、権力の影の介入。

⑤ 職務の曖昧化・持ち場の離脱。

中国の社会関係や中国人の諸意識のあり方には、職務意識、機能意識、責任意識、権限意識などが薄い性格とそれに密接な関わりを持つ逸脱行為をきちんと統制できないために摩擦は起きる。企業には、文化背景や社会環境が異なる人達が同じ職場で働いているので個人の認識の違いによる摩擦は避けられない。企業の摩擦を未然に防ぐために企業の戦略として、Richard Daftは、官僚統制 (bureaucratic control) ,市場統制 market control)、文化統制 (cultural control) の三つを挙げている。この中の官僚統制と文化統制が人的摩擦と直接関係に繋がる。この官僚統制をMax Weberは、工業化社会における企業の組織を「官僚制モデル」(bureaucratic model) であると考えた。官僚制モデルとは、階層的な管理構造のもとで、各々の官僚が明確に定義された専門的な役割を果たし、厳格なルールのもとで部下をコントロールする方法によって、極めて合理的、効率的に、あたかも機械のように運営される組織形態である。この組織においては、各人は、その職位に伴う権限と責任によって、一定の管理規則に従って没主観的に職務を遂行することが要求される。このように権限の遂行に当たって、私利私欲や私情などの主観的利害の混入を極力避けることによって、客観的に合理的意思決行が行われるところに官僚制モデルの合理的な機能がある。

Miles,R.E.and C.C.Snow (1978) も管理的問題への対応には「能率を維持するためにいかにして組織の厳格なコントロールを行うかは、公式化され職能的に専門化された組織構造・集権的で垂直的な強い権力構造、階層関係に基づく調整と摩擦の解決である」と言いこれを機械的組織と名づけている。

文化規制とは個人の価値観、態度、行為などを教育し、企業の文化をたちあげて個人と企業との信頼関係を築く。この論説は、経営管理の前提「人間とは経済合理性に基づく行動、意志決定を行なうものだ」というテイラーから始まった経済人モデルの考え方から「感情によって行動、意志決定を行なうものだ」との前提にたった感情モデルに移行した。すなわち、企業の経済活動の能率を高めるには感情へのアプローチが必要であるとしている。この感情へのアプローチには、常にコミュニケーションによって育つのである。

ここで「風土」と「文化」の違いに注意すべきである。風土は本来気象学用語であることで人為的には制御が困難な面がある。一方、企業はヒトから構成した組織であり、企業風土をもたらす企業の歴史背景、立地条件、成員素質などの固有的諸条件から形成される。

この一定の風土に制約された中で、企業が求める目標に向かって人為的行動によって文化を創作するのである。

西田ひろ子（2002）は摩擦の原因について、「異文化滞在者が、滞在国で重要な意味を持つ行動様式を理解できないのは、滞在国の対人コミュニケーション・スキームを持っていないからである」と言われている。しかし、在中国外資企業内の摩擦（賃金・労働環境）においては中国と日本・台湾の国内企業との程度の差はあっても本質的な差異はない。例えば、日本国内企業の日本人若者と在中国外資企業の中国人を比較した結果は表1の如く摩擦を引き起こす仕事でのストレスの原因と転職の理由には大きな格差はないことが証明される。

表1 日本の30才台のストレス原因と中国人の転職の理由

日本の30才台のストレス原因	%	中国外資企業の中国人転職の原因	人
収入が増えない	64	給与水準が低い	46
会社や業界の将来性に不安がある	34	昇進できない	11
人間関係がうまくいかない	30	雇用が不安定	19
自分の仕事を評価してもらえない	28	職場の人間関係	15
		能力が発揮できない	41

出所：中国外資企業は古田（平成16年）p.23 図表2-1，日本企業の調査は読売新聞2007年5月14日のネット調査から作成

1980年代、台湾系企業は、リスクが高く投資回収の見込みが厳しい場合労働環境に配慮しないケースも多い。たとえば、借用工場で生産を立ち上げ、作業員の寮も粗末で20人が10畳の一部屋に詰め込み、食事にはテーブルや椅子を設けた食堂もなく壁際にしゃがんで食事をする。春節の休暇には帰省して一家団楽する慣習にも構わず帰省せず残業を自ら進んで求める。この苛酷な労働環境の中でも企業側との対内摩擦は稀であった。<sup>5)</sup>

2001年のWTO加盟前後から、中国経済は、世界経済の構成部分となり、中国の労使関係<sup>6)</sup>も市場経済の理論と同じように雇用における労使関係になってきた。同時に、国民の生活が安定し、労働者も人権意識が台頭し企業の対内摩擦（労使関係）が増えるようになった。この点では、日本・台湾と中国は本質的に同一部分が多い。

しかし、海外進出企業の摩擦は、中国の外資政策の制約と国営企業の社会主義的慣習を受け継いだ経営風土の

違いに起因している。しかも改革・開放から間もないため外資企業に対する政策が不透明である。政府官僚がこの相矛盾した法令をいかに解釈するかの際企業側との摩擦が生じる。その他、進出する外資企業の投資の許認可の手続き、工場用地の提供、税金の免・減優遇の認定、人材の雇用、公害・汚染に関する環境整備など企業活動のあらゆる面に介入するようになった。これが「企業対外部の摩擦」である。

### Ⅲ. 先行研究における人的摩擦対策論の検証

日本および台湾における在中国外資企業の研究には大型企業を対象とした実態調査と分析に偏ってきた傾向が見られる。すなわち、企業の組織理論から管理対策を検証した研究は絶対的不足であったと言える。なかんずく人的摩擦に関しては理論的な関心と現状が有機的な関係を構築していなかった。

本章では、人的摩擦に関する先行研究を、一般の「人的資源管理」、中国の社会環境に関わる「企業の対内摩擦」、と政治環境がもたらした「企業の対外部摩擦」の三つの視点、および量的調査の問題点に分けて検証する。

#### 1. 人的資源管理と摩擦に関する先行研究

人的資源管理（Human Resources Management）は人事・労務管理の研究対象から拡大して、企業における経営戦略と人事・労務管理制度の双方を含む。これは、経営資源の最適配分を行なう経営戦略の一環として企業における人的側面を捉えようとする立場を強調するものである。（山下1996）日本では、1980年以降において普及された言葉である。その背景には、企業の人事労務施策に対する労働組合の影響力の低下がある。<sup>7)</sup>労働争議件数も少なくなり、経営面では人事労務管理政策や制度の変更に対する経営側のイニシアティブが相対的に強化されたことを意味する。したがって、人事労務管理制度も労使の力関係の結果とみるのではなく、むしろ経営側の視点からしてより合理的な制度の導入、あるいは変更とみなされ新たな経営戦略が求められる。この人的資源管理に関する戦略の目的は生産管理、財務管理、販売管理と同様に企業の最大利益を獲得することである。人事管理での目的を達成するためには労働者の作業能率、あるいは職場全体の作業能率を高める必要がある。

一般に、労働者の作業能率を高める動機づけに有効な

報酬として、適切な賃金を与える。いわば、労働力は商品であり、賃金が代金である。しかし、労働者は商品や機械とは別に人格を持った人間であり、環境・欲求・感情が労働の結果を左右する。この人的資源の心理と社会環境から労働者の作業能率を高める動機づけには有名な「ホーソン実験」<sup>8)</sup>がある。この面接実験において、当初は質問方式で行なっていたが、途中から被験者に自由に話しさせる方式に切り替えた。このような従業員の心底にあるものを直接つかみ出そうという試みは人間関係論を生み出すきっかけになった。

これまでの先行研究は、人的資源管理の論理的展開や、一つの企業体を人的マネジメントの観点から雇用、育成、賃金、昇進、派遣まで多方面に調査し分析してきた。しかし、経営戦略として人事・労務管理を施行する際に、態度・行動の価値観が異なるために経営組織の内部に感情により動機づけられる非論理的行動を行なう人間の複雑な相互作用関係を含む一つの社会システムと捉えた。この感情を重視することを黄曬莉(2006)は心理学の視点から、中国人の人間関係には、「調和の中に摩擦の要因が潜んでいる」ことを聞き取り調査で判明した。(p.222)そして感情の論理を行動の基準とするインフォーマル組織の重要性を強調し、能率だけを求める管理では経営組織が機能しないことを示した。この人間行動の感情的側面を重視することによって人的摩擦を回避し能率を高めることになると言われている。

人的資源管理の基本的な人材の雇用・配置・昇進などのマネジメントには中国では、1978年改革・開放以前の陋習が残されていて、いまだに整備された日本企業モデルのように精密にかつ厳格な経営組織の構造を整えていない。この経営組織の職務構造や調整のあり方などを調査した結果を「現代中国の経営風土」(岩田龍子1997)は、「職務の範囲と権限がはっきりしないことも少なくない。例えば、以前、企業と政府との間で機構が一部重なったり、それぞれの権限が明確ではなく、相互の責務もはっきりしなかったし、明確な職務責任制もなかったため、企業は独立した自主権を持ちえなかった。」と指摘している。この政府の上位権力による攪乱、人脈・権力の影が企業の人的資源管理に介入し、人事の過剰配属と職務構造の不合理的を招く。

在中国外資企業の人的資源管理には日本とは対照的に1980年代には労働組合の組織がなく労使間の紛争はないとも言える。しかし、1992年4月3日第7回全国

人民代表大会第5次会議で「中華人民共和国労働組合法」を可決してからは、在中国外資企業にも労働組合の組織を奨励するようになった。中国の特色ある社会主義的な労使関係の特徴からは、労働組合による権利保護機能の強化によりバランスの取れた社会を建設する重要な責任を目的とする。しかし新たな労使関係の確立が提起されるなかで従業員の自主的意識が高まるにつれて労使間の紛争が増加するなかでの企業の対策を検証する。

## 2. 企業の対内的摩擦

企業の内部で起きる人的摩擦について、高松和幸(2005)は「個人ないしグループ内の組織的コンフリクト」と、「個人ないしグループ間の組織コンフリクト」との二種類に分けて議論した。

個人ないしグループ内の組織的コンフリクトは、組織の構成メンバーである個人レベルまたは集団レベルで、それぞれの個人または集団の内部で発生する。主として組織的意思決定をめぐる環境の変化によって起こることが多い。すなわち環境が不安定・不確実性のために決定できない場合と、環境が悪化したために容認できる代替案を発見できない場合であることを指す。

これに対して、個人ないしグループ間の組織コンフリクトは、個人またはグループの内部に発生するのではなく、組織内の異なった個人またはグループによる決定の間の対立から相互の利害関係から発生する。しかも対立が組織全体の観点から放置できない状態にある場合、代替案の対立をめぐる部門間の対立や知覚上の対立が原因となる。

この組織と個人の摩擦について、Frederick Herzbergは職務満足という新しい概念を確立し、職務満足と職務不満はそれぞれ独自の性質をもつ独立したものであり、異なった要因によって生み出されると主張した。すなわち、管理、監督、対人関係、作業条件、給与、企業の方針、雇用条件などによって決まる衛生要因が、労働者の許認範囲を超えて悪化した時に職務不満は起こる。一方、達成、個人の成長、承認などによって決まる動機づけ要因が職務満足をもたらすのであり、報酬や圧力ではなく仕事そのものを通じて人を動機づけることを目的とすべきであるとした。この管理理論を管理者の行動スタイルを協作的行動と指示的行動の2つの側面から定義したものがあ



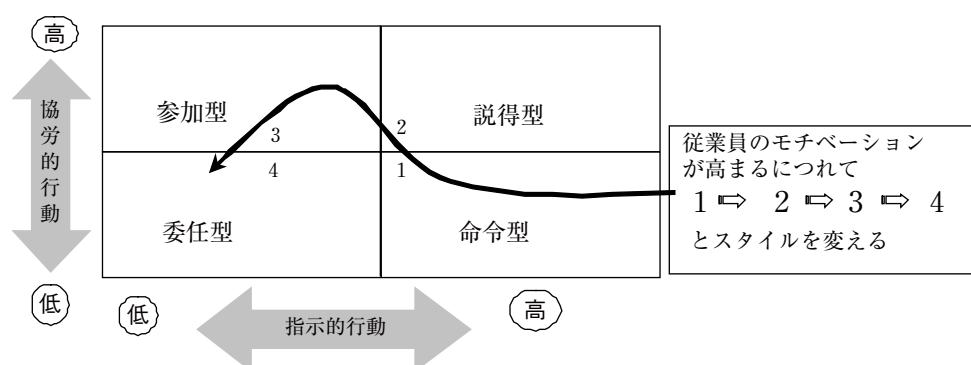


図2 SL理論

出所：Hersey and Burnchardの定義

協作的行動とは、従業員が何かを行うとき、管理者をも動かして協力するという行動スタイルである。指示的行動とは、従業員が何かを行うとき、そのやり方を細かく説明するという行動スタイルである。この2つの側面から管理者の行動スタイルを4現象に位置づけることができる。例えば、細かく指示を出す高い指示的行動であり、手伝うことの少ない低い協作的行動のスタイルのとき、その管理者の行動スタイルは右下の現象に位置づけられることになり、そのスタイルは命令型であり、従業員のモチベーションを高めるには適合性が欠ける。

この個人と組織間の摩擦の管理理論を議論してきたが、在中国外資中小企業の現地における企業内の人的摩擦を検証するには、中国特有の文化が人間の個性を育成する「社会環境」を理解し摩擦回避を模索すべきである。中国の古代の儒教思想<sup>9)</sup>の軸である集団主義では、個人は独立した人格としてではなく、階層集団における相互関係に規定される存在と認識されている。職場で個性を発揮するような自己表現の行動は利己的な利益追求のためであると見なされ非難される。対人関係では調和を保つ重要性を強調し、社会の階層秩序を維持するために家族の秩序、延いては組織の秩序を利用してきた。しかし、この中国の伝統的な社会環境は1978年以来大きく変貌してきた。人々は戸籍制限の法令を無視して地方から都市部へ金儲けのチャンスを求め移動する。この労働力が外資企業に流れ込み「利益の願望」の固まりが組織を生み出す。ここで個人ないしグループ内の組織的コンフリクトは避けられない。

### 3. 企業の対外的摩擦

企業の運営には、組織と個人との対内的摩擦があるとともに、他方では企業と外部環境との摩擦は避けられない。組織をオープンシステムとして捉え、組織は環境との相互作用の中で存続していくという考え方は、1950年代末から盛んに議論されてきた。赤岡功（平成17年 p.191）はディル（William R.Dill1958）の議論を引用し、企業のマネジメントを取り巻く環境には①顧客②サプライヤー③競争相手④規制団体の4つをあげている。この規制団体には政府・労働組合・業界団体をあげている。企業活動の有効性を高めるにはこの摩擦を回避する手法が必要である。有効性とは企業の目的を達成するための総合的な手段の適合性を意味する。例えば、コミュニケーション・システムが適切であるかの問題がある。企業は適応システムであるゆえに、外部環境の変化に適応できなければ企業の有効性は低下し存続さえ困難になる。バーナードによれば、組織の効率と対外的均衡を保つためには双方にとって利益となる交換を通じて余剰効用を創造することができる。すなわち、企業の対外的関係を日常的に良好に保つことで摩擦が発生した際に交渉を有利に進めることができる。

在中国外資中小企業の対外的均衡とは、企業と政府機関との関係である「政治環境」がキーポイントとなる。政治環境とは、岸川善光（H18 p.4）は「主として立法府および行政府が企業の経営活動に対して及ぼす影響のことである。具体的には、各種の立法や産業政策などによって企業の制度面に影響を及ぼす外的要因のことである」という。

企業と政府の癒着関係には、多くの先行研究で立証されている。小林弘二（2002）は「中国では、中小企業を総合的に管理・支援するため、1998年に国家経済貿易

委員会の下に中小企業司を設置された。これを受けて、各地方の経済委員会にも中小企業処（科）を設置し、地方経済の発展には地方の指導者が中心になって推進した。それと同時に政府と企業の関係、いわゆる「政企関係」においても深刻な矛盾が生じている」と明らかに指摘している。この政企関係について高為邦（2005）は、中国に進出した台湾系企業が地方政府との互惠関係の認識が甘かったことが原因で失敗した事例を挙げている。

中国では地方行政の指導者は党委員会と一体化され、外資企業に対する第三者的機構による管理・監督の体制が薄弱であるために「権力が腐敗を招き」汚職事件が発生する。「経済発展の経過で比較的嚴重な現象に、ある領域での官僚の腐敗の問題がある」。(邱志淳 2004) ・中国外資企業に外部組織からの圧力と共に企業内にも党支部の独自の活動といった圧力が存在していることは、渡辺利夫（2003）は「外資企業では党委員会支部の存在は明確でなかった。ところが最近では公然と活動し始めており、外資企業の中には党委員会の活動を経営面でも利用していくところが出始めている」と指摘している。(p.44) これらの要因が対外的摩擦を引き起こす。

この政治環境では、それぞれの摩擦に適応した企業の利益を守るための交渉には、公式の会合よりも非公式の席で折衝する方が成功する確率が高いことを理解し、中国での摩擦回避には状況に応じた交渉戦術が採られる必要性が出てくる。

近年この外部要因は政府機関だけではなく本来企業に所属する「労働組合」や「共産党支部」も政治環境の一貫として企業の経営に介入している。これらの組織は、政府との良好な関係にあり、企業の運営に大きな影響をあたえる「権力基礎」(power bases) を持ち、またこの「権力戦術」(power tactics) にも長けている。現地従業員はこの組織には絶対服従である。

この企業と労働組合の関係について、上山邦雄・日本多国籍企業研究グループが華南地区の日系企業5社を対象に調査した結果、(実業之本社2005「巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場」p.153) 労働に対する統制をめぐる労使関係の「政治的」領域においては全員参加を基軸とする「関与型 (involvement)」ではなく、経営がほとんどすべてを一方的に「専制型 (despotism)」の関係が取り結ばれているといえると分析している。一部の台湾系企業には「対台湾弁公室」からの推薦で共産党幹部からの「天下り」<sup>10)</sup> が工場長を担任し、労働組合

の委員長を兼任しているケースもある。工場長で会社を代表して従業員を管理・指導する立場である。一方、労働組合の委員長を兼任し、企業が従業員の労働の権利を侵害した行為を起こした場合、従業員を代表して企業と交渉する。この役職は二足のわらじを履いていることに変わりはない。この社会環境と政治環境が絡み、微妙な関係をいかに企業内に組み合わせて企業の強みに導きいれ、摩擦回避に役立つかが中国での特殊な企業の経営戦略である。

この現象は、1960年代台湾にも「開発独裁」モデルがあり、政府の政策が企業の発展を左右し、その影で政府官僚と企業側の癒着は開発途上国には避けて通れない道であると考えられる。

#### 4. 先行研究における量的調査と分析の問題点

これまでの在中国外資企業の経営管理の研究では人的資源管理に関する量的調査により分析をおこなってきたケースが多い。

日本学術振興会平成13年度科学研究費補助金交付を受けた趙曉霞は「中国に置ける日系企業の人的資源管理についての分析」(2002)において日系企業の人的資源管理(HRM)の実態についての実証研究および事例調査を実施しているが「組織形態」、「労務・人事管理」、などの問題点を進出地域に分類して%数字で表している。「日系企業におけるトラブルの要因」にはストライキの要因を分類し、「賃金や賞与の問題」が74.2%であると図表で表している。この数値から在中國外資企業が直面する問題点を明らかにしようとしている。同様に朱良瑞(経営研究第50巻第3号)の、「労務・人事管理上の難しさの原因」についての調査では内容を、「自己中心な思考様式」が61.4%、「文化・価値の違い」が56.8%、「関係主義の人間関係」が50.0%などの問題に対する比率を表している。

しかし、外資企業側からの目線では、企業管理での労使関係は賃金問題が第一の難題であり、発展途上国では経済発展に伴い物価の上昇により賃金が上昇することは進出に際しての情報収集で承知である。また中国進出には、異文化による労務管理、法規の不整備についてはある程度把握している。相互の面識、信頼関係、実利供与関係、汚職問題などにどう対応していくべきか、趙曉霞は「理論の検討」において人間関係論を提起しているが、調査と分析からそれを明確に引用、導き出した事例はな



い。たとえば具体的な人的摩擦の処理、通関の手続きにおけるトラブルなどに人間関係が問題の解決に適用された実態資料の呈示、あるいは中国側外部組織の協力・利用による摩擦回避の必要性の有無などについても分析すべきである。<sup>11)</sup>

上山邦雄（2005）は、労使関係についての調査を、賃金、食事、寮生活に関する経済的領域と、労働への指揮・統制に関わる政治的領域および、関係当事者の意識や労働に関する知識に関わるイデオロギ的領域に分類し検討している。（p.150～155）農村からの出稼ぎ労働者は親和性を持ち、対抗的な形で労働組合を組織したのではなく、「従業員が楽しんで仕事をするを課題とする」組織であると評価している。

この労働組織を有効に運営するには、組織を統制する共産党支部と企業側の良好な関係が前提であるが、その面については言及していない。

中村彰憲（2004）は、「人事管理研究」での量的調査法で、在中国日系企業で働く現地人に対して、インタビューによる資料に基づき、摩擦のタイプを、1）直接的コンフリクト（賃金、食事、施設などに関する直接的苦情）2）行動的コンフリクト（規則、手順、行儀などの不満ないし違反行為）3）価値的コンフリクト（考え方、態度、習慣面での行き違い）に分類し、問題を5段階に分けて○で囲むアンケート調査をした。調査の結果、企業価値が浸透し、全社的に共有されている企業においては、葛藤水準は低く、企業活性化のための知識創造とその活用が活発に行なわれていることを実証した。

西田ひろ子（2002）は、「異文化間コミュニケーション摩擦」に関する現地人の「文化的企業行動」、すなわち「人間関係行動」、「業務遂行行動」、「経営管理行動」について考察して摩擦の要因・現状を5段階評価の平均値で表した。設題は①「非常に強い方向性を示している」、②「一定の方向性を示している」、③「ある程度の方向性を示している」、④「あまり方向性を示していない」、⑤「全くない方向性がない」と一般の質問調査に行なわれている5つのランクに分けた。

しかし、これらの量的調査法で5つのランクに分類した設題について、複数の台湾系企業に質問したところ、「②、③、④の分別が難しいのではっきりと回答するの

に戸惑うため、調査の結果の信憑性が問題である」との意見であった。最終的には数値で統計・分析されているが、その数字に繋がる内容が不明確であり、台湾籍幹部は、調査票によるアンケート調査には内容を吟味し正確に答える習慣がないことが伺われる。この「数値」に対して台湾政治大学の調査や読売新聞のコラムにも一般住民は、理解に苦しみ無関心であると記されている。<sup>12)</sup> この数値資料では、中国に進出している外資企業の総体的な人的資源管理・摩擦に関する問題点の重さは理解できるが、経営上、実際に直面している「生きた情報」を把握できないので、対応策を企画する参考資料としては薄弱である。

一橋大学名誉教授野中郁次郎は計量経済学の講義において「経験科学の最終的な評価は理論とデータの整合性によるのであり、数学的な美しさや<天下りのな>もっともらしさが決めるのではない」というハーバート・A・サイモンの言葉を引用している。<sup>13)</sup> 人的摩擦の原因、実態を単純に数字で表すのは困難であることが立証される。

古田秋太郎（2004）は在中国日系企業100社を対象に量的アンケート調査し、さらに18社を対象にインタビュー・サーベイを行なったがいずれも「松下電器（中国）有限公司」などの合弁大型企業であった。この調査結果が独資の中小企業の経営の参考資料に適用されるかは議論の余地がある。

#### IV. 先行研究の理論から得た示唆

経営と人的摩擦を経営組織論における経営環境から摩擦の原因とメカニズムについて、企業の内外的摩擦と対外的摩擦に分けて検証してきた。企業経営の重要な一要素である「ヒト」についての理論は、「人事管理」から「人的資源管理」さらに戦略的人事管理（SHRM）に変遷してきたが、中国に進出している外資中小企業には中国での経営環境に対応するには十分とはいえない。経営戦略論と経営組織論の先行研究から摩擦に関する問題点を3つにまとめる。

##### 1. 企業の人事・人的資源管理について

企業で働く従業員は機械ではなく、人格を持った人間である。人事制度そのものは直接的に従業員のモチベーションの促進要因とはなりえない。「ホーソン実験」の結果からも環境・欲求・感情が労働の結果を左右するこ

とが明らかになった。鈴木康司（2005 p.156）は「人事制度は万能ではない」と指摘している。摩擦の回避に関する対応には心と心のコミュニケーションが最も重要であり人間関係をも重視すべき結論になる。

中国に進出している外資企業の人的資源管理には関満博など多くの文献で、管理者層の「人材現地化」の導入は不可欠であると一般に主張される。すなわち、管理者と従業員の管理には、同じ言語・文化の現地人管理者が適切である理論があるが、コミュニケーションには必ずしも言語が共通であるとは限らない。実態調査では操業年数が10年超えた外資企業にも本社から出向した幹部が従業員の管理を担当していて順調に経営している事例が多い。この原因として、大型企業は組織構成が多層であるために経営者と現地従業員とのコミュニケーションの機会が少ない。一方、中小企業派経営者と現地従業員との接触の機会が多いので管理職に現地人を起用する必要がないと考えられる。また、台湾系企業は言語が共通であるために日系企業のように人材現地化の必要性を感じない。

伊丹啓之（1991）によれば、国際的な経済活動の比重が否応なしに増大するに従って、国境は消失するどころか、ますます国境を人々が意識せざるを得なくなり、国境間のマネジメント、各国との政治の関わり、民族の問題をもっと考えざるを得なくなるとして、この状況を「ボーダーフル」と名づけている。

中国に進出した外資企業においても国境を意識し、中国市場に詳しい人材などの理由から「経営現地化」なくては中国での運営は困難であると主張する論説が多い。しかし、モチベーション論において、人間は感情をもつ社会的動物であり、複数の人間で構成される企業においては、個人と個人、個人と集団、集団と集団などの間に、社会的学習、葛藤、駆け引き、フォーマル、インフォーマルな諸関係が存在している。こうした前提のもとに、組織における人間についての考察を深めなければならない。むしろ、情緒的反応を多分に含んだレベルにおいて、人間の主体性を確認しようとしている。中国人は「面子」を重んじる民族性があり「個人人格」を無視することはできないと、中国のビジネス文化で議論してきた。むしろ、本国から派遣されているより高位の権限のある者が管理者として対峙することが、現地従業員への信頼感を生み、スムーズな労使関係を構築できることもある。この理論と環境を踏まえて、企業の業種、経営者の志向に

よって人材現地化には各自に適合した選択肢があることを再認識すべきである。

## 2. 経営者の志向について

科学的管理法では組織のなかの従業員は命令を受けるだけの「受動的な道具」と位置づけられているが、人間関係論では、心理学的な動機を持つ人間として取り扱うよう主張している。中小企業経営者にはこの基本的姿勢が企業の対内摩擦の回避に繋がる。H.A.Simonは「経営管理とは意思決定である」と述べて企業戦略の設定は経営者の志向によって定まる。経営者の、任務に対する認識、態度の特質、知識と経験、能力と技能によって異なる。（趙必孝2006 p.482～489）経営管理者がどのような摩擦には、どのような対策が最も有効であるかを判断するには、多くの「生の事例」を参考にインタビューによる質的調査も必要であると思う。

中国では、公権力と経済活動との密接な結びつきがビジネス文化の特徴である。行政の関与に対処するために中国政府の経済的役割を理解し、政府官僚と密接に連絡を取り合うことにより企業の運営を成功に導く戦略を見定めることが必要である。「関係」が利益の共有化によって担保されていることに気づいて愕然とする日本人管理職も少なくない。（園田茂人「現代中国」第69号 p.57）この中国の経営風土を理解せずに中国に進出するのはリスクが高すぎる。

経営最高責任者（CEO）は企業経営には直接関わらずとも対外的「関係維持」やロビー活動に重点を向ける任務があることを認識すべきである。企業経営の課題として、近代では、「社会的責任」（CSR;Corporate Social Responsibility）を強く要請されるようになり、企業はただ市場における経済活動だけを行なうだけでなく、社会を維持・繁栄させるために必要な活動をおこなわなければならない。この企業活動により、社会に負の影響を与えない、または償うことによって対外組織との良好な関係を維持することができる。これらの活動はCEOの仕事であり、企業の対外的摩擦を未然に防ぐことに役立つのである。

伝統組織論では、権限と責任を各々の職務に分配することによって、各職務の相互関係を定めることである。その場合、経営者は組織の外において管理の効率を高める手段として、組織を利用するという立場が取られていると言っている。また、経営者のトップ・リーダーシッ

ブの基本的機能として、同様にCEOの対外関係活動の重要性を言っている。この際、利害関係者とは、経済・市場関係者の他に、政府機関、地方自治体、地域住民などを含む。（高松和幸2005）

この政府機関などとの対外関係活動には、本国で開発独裁体制を経験した台湾系企業は日系企業に比べて着実に進めているのが現状である。これを受けて、在中国外資企業の経営には、台湾企業と協力すべきとの論説（藤重太2003）がある。<sup>14)</sup> 在中国日系企業の最も苦手とする人材管理と人間関係には同じ文化・言語である台湾人が得意であることである。

### 3. 企業の対外組織との関係について

企業戦略の組織に関する理論は主に、企業自体内の補完的な資源を組み合わせることで競争優位につながることを議論してきた。しかし、企業の持続発展には外部組織との接触は不可避であり、何らかの対応に迫られる問題に直面する企業は一定の適応パターンを生み出す必要がある。なかんずく、中国の人治社会における対外的関係維持が企業の運営に決定的に重要であるといっても過言ではない。企業を組織とみなすときは、組織の有効性は、本質的には、組織と環境との対外的均衡に依存している。この対外的均衡が保てない際に生じる摩擦には「交渉的方法」を用いる。高松和幸（2005）は、「交渉による解決は、部門間の目標の対立を認めることになり、さらに次の摩擦を発生することになる。交渉による解決は、組織内の地位と権力のシステムに緊張をもたらす。とくに政治的画策による解決は、駆け引きや情報の欺瞞などの小道具が用いられるので、意思決定の過程に破壊的な悪影響をもたらすことが多い。」（p.136）と企業の摩擦に外部組織である政府機関の介入には違和感を持つ。

この政府との直接交渉には、交渉間の双方が相手側の立場を認めなければ文化的摩擦を引き起こす可能性がある。この交渉による企業と外部組織の緊張を避けるために中国では個人的な「関係」（チャンネル）を通じて摩擦回避をはかることである。台湾系企業は、摩擦の回避に企業組織外の組織資源には台商企業協会<sup>17)</sup>、共産党支部、労働組合なども経営戦略の「コマ」として活用するのが最も有効であると認識し実践している。（別編で検証する）日系企業には領事館、商工会議所、JETROなどの組織があるが、公式での交渉には摩擦回避には限界があり、政府管理機構との個人的人間関係が薄いため、

アドバイスする程度で交渉に直接介入することを避けている。台湾系企業には、台湾企業協会のように中国側政府から派遣された副会長が交渉の第一線で企業に有利な交渉を担当している。<sup>15)</sup>

## おわりに

在中国外資企業の経営管理について、企業戦略論における経営環境である「社会環境」と「政治環境」から生じる企業の人的摩擦に関する理論を検証してきた。この理論的な関心と実態調査・分析とが有機的な関係を構築しているとは言えない。理論とは、多様・複雑な実態を体系的に整理し、その実態（現象）が生起・変容する本質的なメカニズムを提示（説明）するものである。この構築の過程において、実態からのフィードバックが不可欠であることは言うまでもない。摩擦要因の抽出にはミクロおよびマクロ環境の側面、経営資源の側面を考慮し、企業の対内と対外に分類して摩擦要因の発生確率、発生タイミング、発生確率の変化傾向とそのリスクの影響度を加えてこそ、より説明力の高い理論が構築され、より意味のある実態分析が可能になると考えられる。

在中国外資企業の企業内外に起こる人的摩擦について、公平な人事制度や一般競争原理を企業の運営に組み込むには、これまでの先行研究の中で十分に詰められていない多様・複雑な実態を体系的に整理し、その現象が生起・変貌する本質的なメカニズムを提示して、企業が各自の経営環境にマッチした理論を選択し、経営の範疇にいれられる研究結果が必要であることが明らかになった。言い換えれば、「経営には科学に基づく分析だけではなく、人間性と創造性に富んだくアート（芸術）の要素が必要ということだ」と野中郁次郎は指摘している。<sup>16)</sup>

実態を明らかにするための調査法としての、量的調査は包括的な数値で統計・分析して相関関係について評価するが、この調査で得た資料を根拠にまだよく見えない個別の実態「生きた情報」を獲得するには、経営の実質的問題を突き止めるヒアリング調査による質的調査法が必要であると考えられる。もちろん、被訪問者と訪問者には、親密性かつ信頼性があって始めて貴重な情報が得られる。本稿では、先行研究における成果と課題を明らかにしようとした。次のステップとして筆者自身による質的調査を通じて摩擦の実態と対策に迫りたい。

注

- 1) 筆者は、2001年9月から毎年在中国外資企業を対象に調査をしてきた。2007年3月21日から30日にかけて岸本建夫、駒見一善、曾榮欽研究グループが、中国華南、華中地域の外資企業を訪問調査の結果を「2006年度オンサイド・プログラム ケース・ペーパー」に作成した。
- 2) 文化の定義は多様あるが企業にはそれぞれに、固有で独特な性格を持っている。この企業文化によって環境に対応する戦略が異なる。梅澤正著「組織文化・経営文化・企業文化」(平成15年)で詳しく論じている。
- 3) 「開発独裁」とは、国家の経済発展だけを希求し、その目的のために強権を発動して経済政策を指導することで、権威主義の開発体制とも言われている。開発途上国にはやむをえない手段であり、1950年代、台湾にも類似した体制であった。しかし強権に伴い「絶対的権力が絶対的腐敗を招く」ことで平等かつ、正当な経済活動が競争に勝てることではなくなる。
- 4) David J.Collis & Cynbir A Montgomery 著、根来龍之他訳「資源ベースの経営戦略論」2004、p.72
- 5) 当時、外資企業の従業員は内陸部の農村からの出稼ぎ労働者で、企業経営者は統制を容易にすることができた。
- 6) 労使関係は、第2次世界大戦後に成立した労働組合法のなかで、主に使用者と労働者個人の間を個別労使関係と呼ぶ。使用者と労働組合、もしくは政府を加えた三者を集团的労使関係とよぶ。それぞれに異った行動原理を持っているため紛争を発生させることがある。
- 7) 「経済用語辞典」(神戸大学大学院経営研究所)の「人的資源管理」は人事労務管理と同じような制度ではあるが、人的資源管理と呼ぶにいたった背景は、「企業の人事労務施策に対する労働組合の影響力が低下した」として、「労働組合の組織率は1970年をピークに年々減少しており、労働争議件数も少なくなっている」
- 8) 「ホーソン実験」はもともと照明実験により、照度と作業能率の関係から物理学的環境が組織成員を仕事行動に動機づけることを証明する目的であった。しかし、結果には、良好な人間関係が効果的なインセンティブであることが判明した。
- 9) 儒教思想は、社会を安定させる道徳慣習は5つの分野に分けられる。①階層秩序②集団主義③面子の維持④伝統と年長者の尊重⑤平等主義とある。中国におけるこの儒教思想は、戦乱や文化革命にさらされて、欧米での平等主義との概念とは異なる。中国における「経営権の平等性」、「機会の平等性」は統治者が決定するのである。
- 10) 日本での、「天下り」で転じて退職した高級官僚が、関連する民間機構や特殊法人団体などの高い職に就く、あるいは招聘される。これが官民の癒着、利権の温床化の原因であることは、中国の現状と似ている。
- 11) 筆者の修士論文「対中国投資における摩擦の回避の共生関係について」第4章でこの問題を議論した。
- 12) 2000年5月台湾政治大学が住民のアンケート調査に対する

態度について、「台湾住民はアンケートに対する関心が薄い」、「考えてから答えない」などの問題点を指摘し、アンケート調査の分析には不確実性の要素をも考慮すべきであるとしている。数値の統計について、読売新聞2007年5月20日、中央教育審議会会長山崎正和の「地球を読む」論説で主婦の一群が官庁に抗議に赴き、官僚が正確なデータを示して対応すると「素人に数字を並べるとは何事か」と怒声があがった逸話を紹介している

- 13) 2007年8月1日日本経済新聞の「やさしい経済学」で「サイモンの経営行動」の理論から最終的な評価は理論とデータの総合が必要であるとの結論をしている。
- 14) 藤重太著「中国ビジネスは台湾人と共に行け」小学館発行では日台合弁企業で中国に進出した企業を調査した。もちろん失敗した事例もあったが、大多数の企業が成功した事例を挙げている。
- 15) 2003年9月23日の台湾自由時報は、記者黄忠榮の調査で「中国各都市に設立された74の台湾同胞投資企業協会(略して台商協会)にはすべて中国政府からの推薦で共産党員を副会長に任命し、運営を指揮している」と報道した。これは単なる監視ではなく、台湾系企業の対外摩擦の解決にも協力していることが筆者達の調査で明らかになった。
- 16) 2007年8月23日読売新聞「日本を考える」の欄で経営者には幅広い教養が必要であることを主張している。

参考文献

- 赤岡 功・日置弘一郎編著「経営戦略と組織間提携の構図」中央経済社 2005年3月
- 安室憲一著「中国の労使関係と現地経営」白桃書房 1999年3月
- 伊丹敬之著「経営戦略の論理」日本経済新聞社 2006年4月
- 岩田龍子・沈奇志著「現代中国の経営風土」文真堂 1997年3月
- 王 元他著・代田郁保監訳「中国のビジネス文化～中国の経営風土と交渉術」人間の科学社 2000年7月
- 上山邦雄編「巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場」実業之日本社 2005年8月
- 奥林康司著「変革期の人的資源管理」中央経済社 1995年5月
- 岸川善光著「経営戦略要論」同文館出版株式会社 2006年3月
- 小林弘二著「ポスト社会主義の中国政治」東信堂 2002年12月
- 白木三秀著「日本企業の国際人的資源管理」日本労働研究機構 1995年8月
- 関 満博・範建亭編「現地化する中国進出日本企業」株式会社新評論 2003年9月
- 鈴木康司著「中国・アジア進出企業のための人材マネジメント」日本経済新聞社 2005年8月
- 園田茂人著「日本企業アジアへ～国際社会学の冒険」有斐閣 2001年2月
- 園田茂人著「中国社会の関係主義的構成」現代中国第69号 現代中国学会 1995年7月
- 丹沢安治編著「中国における企業組織のダイナミクス」中央大

- 学出版社 2006年3月
- 趙曉霞著「中国における日系企業の人的管理についての分析」  
白桃書房 2002年2月
- 朱良瑞著「在中日系企業の経営に関する調査と分析」経営研究  
第50巻第3号
- 塚本隆敏著「中国の労働組合と経営者・労働者の動向」大月書  
店 2007年2月
- 角野信夫著「アメリカ経営組織論」株式会社文真堂 1995年4月
- 中村彰憲著「中国進出企業の人事管理研究」有限会社ガルマ・  
インターナショナル 2004年3月
- 原口俊道著「アジアの経営戦略と日系企業」(株)学文社  
2007年1月
- 古田秋太郎著「中国における日系企業の経営現地化」税務経済  
協会 2004年4月
- 山本成一著「グローバル人材マネジメント論」東洋経済新報社  
2006年11月
- 山下洋史著「人的資源管理の理論と実際」東京経済情報出版  
1996年3月
- 渡辺利夫編「現代中国」PHP研究所 2003年3月
- 日中経済協会編「対中ビジネスと経営戦略～中堅・中小企業へ  
の提言」蒼々社 2003年6月
- 人材教育編集部編「人材教育 2003年6月号」株式会社J M M  
A人材教育 2006年6月
- David J. Collis & Cynthia A. Montgomery 著根来龍之他訳「資源ベ  
ースの経営戦略論」東洋経済新報社 2004年9月
- Jay B. Barney 著岡田正大訳「企業戦略論～競争優位の構築と持  
続」ダイヤモンド社 2007年5月
- Tom Richardson 他著劉慧清他訳「関係是一種戦略性資産」城  
邦文化事業化股分有限公司2003年10月(中文)
- James Pickford 編許士軍他監訳「人的資源管理」台湾培生教育  
出版有限公司 2004年7月(中文)
- 趙必孝著「国際化管理～人力資源観点」華泰文化事業股分有限  
公司 2006年8月(中文)
- 邱志淳著「兩岸廉政及肅貪之困境与展望」中国大陸研究所第47  
巻第3期 1994年9月(中文)
- 黄曬莉著「人際和諧与衝突～本土化的理論与研究」揚智文化  
事業股分有限公司2006年1月(中文)