

アジア経営学入門

— 東方の文化と経営の接点 —

中央大学教授
経済学博士

中村常次郎 監修

千葉大学助教授

村山元英 著

株式会社 産学社 版

アジア経営学入門

——東方の文化と経営の接点——

中央大学教授
経済学博士 中 村 常次郎 監修

千葉大学
助教授 村 山 元 英 著

株式会社 産 学 社 版

著者略歴

コロンビア大学を経て、
シートンホール大学院卒
千葉大学人文学部助教授
上智大学講師を兼ねる。
国際経営学専攻

検 印
省 略

(不許複製)

アジア経営学入門
—東方の文化と経営の接点—

© 1971

昭和46年9月15日 初版

千葉市小中台826

著者 村山元英

発行者 末吉博

発行所 株式会社 産学社

東京都千代田区九段南2-2-8 千代田会館内

電話東京(261) 3393番

振替口座 東京 79804番

印刷所
青樹印刷株式会社

製本所
清水製本所

3034-3016-2733

序

経営管理の技術には、それを適用するための主体的要因が前提されている。すなわち、社会的意識をもち、優れた指導者能力をもった管理者と、所要の技能と理解力をもち、勤労意欲に欠けるところのない労働者が、これである。このような前提条件が満たされることによって、近代的な経営管理は、ひとつの技術としてはじめて効果的に充用され、大きな成果を約束することができる。経営管理技術と前提諸条件とが適合的關係にある国々においては、この事柄は当然のこととしてあまり注目されることがないが、われわれとしては、この關係のもつ基本的重要性を銘記しなければならないであろう。

ところで、アジアの発展途上の諸国における産業経営について、一般にいわゆる近代的経営管理を見出し難いという事実は、われわれの学問的関心に対して、重要な問題提起に値いするものである。その場合、経営管理の諸側面におけるたちおくれを指摘することは極めて容易であるが、それだけでは、問題はなにか一つ解決されはしない。われわれとしては、そのたちおくれの理由を究明し、問題解決の正しい軌道を提示する必要がある。ここにおいて、さきに指摘したような経営管理とその前提条件との關係が、格別の意義をもつことになる。

すなわち、単に技術的問題と限らず、経営そのものが成り立っている基礎的な前提諸条件について分析し、他の社会的諸制度との関連を検討して、アジア的経営管理の特質を把握することが、研究の第一歩を成すものと考えられる。ここでは、経営管理と前提諸条件という關係が、なにか主題と副題との關係というようなものとしてではなく、まさにその関連そのものが、研究の主題をなすことになる。このような研究は、問題の複雑な特質から単一のアプローチだけによって解決し切れるものではなく、伝統的な経営学の方法に加えて、経済学・社会学・心理学・政治学・法律学および文化人類学などの、いわゆる学際的研究方法を要求するものである。したがって、この種の研究は、結局は共同研究にまたねばならないものではあるが、多方面の学識と長期にわたる困難な

探求の道程を必要としている。しかし、アジアにおける経営管理の特質の解明を目標とするからには、経営とその基礎的前提諸条件との関連の分析という、この困難な道を進まねばならないであろう。

本書はこのような諸関係を、アジアにおける経営と環境との関連を中心課題とする『アジア経営学』の問題として捉え、その建設に精進している村山元英助教授の積極的提言である。わたくしは、村山助教授の共同研究者の一人として、かねてから討論を通じて助教授のアジア経営学の構想を知っていたが、いま改めてその基本線に対する強い支持を表明したいと思う。

わが国においては、この方面における本格的研究は少く、したがって本書は、開拓的研究の一つとしての地歩を占めるべきものとみなされるが、また、それだけに、多くの批判を当然に招来するものと予想される。村山助教授には出発点としての本書の公刊を契機に、批判を摂取してより一層強固な体系的研究を進め、やがては『アジア経営学』を完成されることを期待するものである。この苦難の道を行くために、再び旅装を整えようとしている村山助教授に改めてその精進を祈念するとともに、この機会に、村山助教授との共同研究によって、とくにインドでの連夜の討論からわたくしが多くの教示を得たことに深い謝意を表明して、この序文を終ることにする。

1971年8月10日

湘南鶴沼の寓居にて

監修者 中央大学教授 中村常次郎
経済学博士

は し が き

アジア経営学はアジア地域の環境特殊性を理論的枠組みとして構成される。率直に云えば、経営学の脱西洋化の試みである。その主たる内容は、東方の文化と西洋の経営との接点から生じた矛盾を静かにみつめながら、アジア諸国の各々の環境に適した現地主義の経営学理論を創造してゆくことである。経営学を通じて豊かなアジア社会の建設に貢献するのがアジア経営学の最終目標である。

アジア経営学は国際経営学研究の一環であり、従来の上から下への一方交通的な経営学の方法論に対する反省であり、下から上への積み上げ方式による研究態度である。従って、試行錯誤のプロセスで日本の経営を求め、インドの経営等を論じている段階である。その国の環境構成因子や文化的背景を経営学的前提条件として、日本人の手で築かれた独自の経営学の理論体系を世界に訴えたいという野心を著者は強く持っていた。ここに紹介する「アジア経営学入門」は、著者自身が決して満足する理論形成の領域まで達成はしていない未熟なものであるが、縁あって産学社社長の末吉博氏の御好意によりここに発表する機会を得たことは非常に嬉しい。

「アジア経営学」という名称をいつから用いたかは自分自身でもはっきり憶えていないが、ともあれ、ふとした偶然でアジアを知り、アメリカ一辺倒であった著者はその時点から経営と人間の結びつきを強烈に意識し始めた。アジアは人間を知るところである。アジア経営学は人間に対する再志向から出発する。この本は決して机上の空論ではない。著者自身の過去4年間約10数回に渡る「アジア経営学」を求めての旅を通じて実証研究の結果である。

ここ信濃の山奥、角間の清流を聞きながら、過ぎさった研究旅行の日々を想い浮べると「若輩学者の猪突猛進」という観である。

「アジア経営学」の創設は、中村常次郎先生の豊かな思想と学問的方法論に負うところ大であった。特に中村先生とアジア経営研究旅行を同行させていただきながら、多くの学問的示唆に接し限りなき感謝の念を禁じ得ないおもいで

ある。更に、研究の機会を与えてくれた通産省、日本生産性本部、アジア生産性機構に対しても心より御礼を申し上げたい。個人的にも友人のハニー化成の吉田昌二社長、山田油機製造の山田長政常務、鷺宮製作所の西見一郎社長、持田製菓の持田信夫社長および、新日本製鉄の田坂輝夫副社長等の暖かい御好意を、この機会を利用して厚く感謝の気持ちを表わしたい。

最後に、千葉大学研究室の江ヶ崎正路、志賀博人、小室和夫の三君を中心とする縁の下の力持ちとなった協力者一同に深く御礼申し上げる。ありがとう。

昭和46年7月22日

信州・角間鉱泉岩屋館にて

村山元英

著者略歴

昭和九年東京に生まれ、コロンビア大学（ニューヨーク）で学び、シートンホール大学院（ニュージャージー）を卒業する。その後米国の大学で教鞭をとり、帰国後、上智大学の国際部で外人学生に経営学の英語講義を続けた。昭和45年より、千葉大学人文学部法経学科に奉職、現在に至る。専門は「国際経営学」。組織学会と日本経営学会に所属する。

目 次

第一部	アジア経営学序説（理論研究）	1
第1章	経営前特殊条件の解明	1
第2章	アジアのためのアジア経営学の動機	30
第3章	国際経営学における千葉学派の試論	41
第二部	現地主義の経営環境理論（実証研究）	59
第4章	韓国の経営環境研究	60
第5章	マレーシア、シンガポールの経営環境研究	95
第6章	日本の経営価値体系	128
第7章	南ベトナムの経営環境の観察	165
第8章	インドの経営風土を聞く	189
第三部	アジアの経営者と経営教育（経営者開発）	205
第9章	アジアの経営者研究	206
第10章	アジア経営教育研究	223
第11章	アジア・マインドの経営理念研究	237
第四部	日本の企業の国際性資質（経営移動研究）	245
第12章	日本企業の多国籍化適性問題	246
第13章	日・米経営の収斂性と離反性	266

第一部 アジア経営学序説

— 理論研究 —

混沌たる世界に求められる光明は大胆な態度である。

第1章 経営前特殊条件の解明

この章の主眼点：

- I 伝統的アジア経営研究の共通した誤り
- II アジア経営風土の不利性
- III アジア経営学への新アプローチ
- IV ま と め

この章の補足事項：

〔補足事項I〕 主たる文献

は じ め に

経営学の研究方法論に、あるいは外国からの経営学の導入にあたり、従来は社会を一定と考え、所与としてのものの考え方に終始してきたのではないだろうか。日本もアメリカもあるいはインドも経営と社会とを平面的に連関させて経営の同質性と社会の異質性のギャップに気づけなかった。中村常次郎博士とアジア研究旅行の過程で特にインド大陸で次々に異質文化のショックを受けている時つくづくそれが実感として理解できた。この章の問題は経営学には経営学の前提条件があることを数回に渡る現地実態調査で事実認識し、中村先生との共同研究の結果をある国際的なシンポジウムに提出するため英文でまとめたものである。その論文を、千葉大学人文学部経済科の学生（結縄，唐沢，木下，伊藤の四君）が翻訳してくれた。

この中村-村山論文を組織学会（1970年11月学習院大学）で発表した時、た

またま司会をしていただいた内田幸雄先生が、これは「アジア経営学序説」であるとして、アジア地域環境にみられる経営前特殊条件の解明を特色づけられた。「アジア経営学」にはまだ理論の体系は全くないという状態である、未熟ではあるが、この中村-村山論文を今後のアジア経営学の理論化の試みとして以下読んでいただきたい。

I 伝統的アジア経営研究の共通した誤り

アジア経営学研究の最終目標は、「革命的経営概念」を導入することによって民族の一般的福祉を向上させることにある。西洋において経営学は常に社会制度のしくみの中に物質主義、個人主義、合理主義の価値意識が潜在的に受け入れられ、この三大イデオロギーが経済的価値標準の基礎として取り扱われ、研究されてきた。これらの三つの価値標準あるいは価値概念は、いつも経営学の基本的な前提であり、マーケティング論、財務論、生産論、人事管理、会計学、リサーチ方法論等の研究分野における経営哲学や経営技術の洗練化に奉仕してきている。言いかえると、物質主義、個人主義、合理主義を基礎とする西欧のビジネス価値体系は社会的に容認された概念であり、誰しもが一般的に最も選好する価値標準で、企業の否定できない「沈黙の真実」として支持されるようになっている。したがってこれは社会的な制度価値ないし常識としての定着した考え方ともなっている。

更に、もし伝統的経営概念を倫理的価値体系の観点から綿密に調べてみるなら、次のことが言えよう。すなわち、たとえ我々に識別できる三つの価値認識体系（宗教的、社会的、そしてビジネス的価値）の間に若干のギャップが存在しようとも、西洋共同社会のビジネス価値認識体系は利潤動機あるいはビジネス目標の設定方針のために完全に「罪の意識」から脱却している。ということは、利潤目標の設定が社会や公衆の支持する共通価値として公正妥当なるものとして認識されていることを意味している。

アジア経営のやりかたと考え方において、我々はアジア人そのものが西洋的経営方針のさまざまな誤った概念的理解に落ち入っている場面に度々遭遇し

た。このことはアジア独自の価値認識体系が生み出されるような全く異なったアジア独自の経営環境に起因する現実無視から生じたものである。洗練され、開発された西洋の経営の問題解決の方法に基づいて、アジア人がアジア経営にそれを直接用いる時は、いつも西洋の経営の理念や方針や管理手続が期待通りにアジア経営として機能を果さないものであり、そこで我々は我々自身の問題認識と解決方法を探さなければならないのである。この過程において、アジア諸民族の文明的、社会的背景に発達してきた社会体系は、西洋的経営の概念から極端に離れていることがわかる。もちろん、文明は他の源泉からの“変化であり模倣”ではあるが、また環境によってつくり変えられるものである。不幸にして、我々はこれまで西洋的経営理念ないし経営技術がアジアのビジネス共同社会、とりわけ東南アジア諸国や中近東諸国のそれに移しかえられる時に経営研究の環境的側面を無視してきたからである。これらの国々では、社会的、ビジネス的価値標準は全く西洋とは異なる。例えば宗教的価値体系の期待がより支配的なものとなっている。価値選択決定の多くの例をあげても、そこには合理主義のかわりに感情主義が、個人主義のかわりに集団主義が、物質主義のかわりに精神主義がとってかわっているのが一般的現象としてうかがえる。

この様に、アジアの経営学研究を通じて我々は西洋的経営体系を直接アジア的環境へ移し変えてきた誤りを正さなければならない、ということをも痛切に思うようになった。そこで我々は西洋と比較した経営風土のアジアの特殊性をもう一度出发点から明確にしようとする挑戦に応じなければならない。そして我々は国際経営学が集大成される以前に、アジアのためのアジア経営学を確立しなければならない。この論文で筆者はアジア独自の価値判断機構に支えられてアジア経営社会を形成する関連要因を統合整理することによって、アジア経営の“独立性”を性格づけようとするものである。そのためにはまず「経営と社会の相互関係」を重視し、アジアの地域主義的、現地主義的な経営学の独立に対する我々の新しい研究方法を開発しなければならない。それ故、アジア経営学研究において“環境”そのものがアジア的ビジネス社会のしくみでなされる経営活動と経営意志決定に不可欠な基本的な経営条件であり、アジア的経営成

立のための経営特殊条件として明確に理解される必要がある。そうあるべきための研究開発目標は三段階に区分される。第一段階は、各国の現地経営の特殊性、第二段階はアジア国家群間にみられる地域経営の同質性、そして最終段階は全世界に受け入れられ、適用でき、そして世界のビジネス共同社会に紹介され普及される性質をもつ国際経営の「共通価値」についての共同研究である。この研究を遂行するために、1969年から1970年の一年間、カンボジア、セイロン、香港、インド、インドネシア、マレーシア、中華民国、フィリピン、シンガポール、大韓民国、南ベトナム、タイの企業経営者や大学教授、政府や民間の経営教育機関の担当者等の経営教育関係者と面接討議を実施し「アジア経営学原理」と「アジア経営教育方法」についての比較分析結果を以下に述べるように問題提起の形式でまとめてみた。

II アジア経営風土の不利性

アジア経営の現実的背景と原則を西洋の標準で比較評価すると、後者は表面的にはガイドライン（指針）にすぎない。言いかえるなら、我々が比較して認識するのは「経営ギャップ」というよりもむしろ「社会ギャップ」である。同様に日本の標準を他のアジアの企業活動と比較検討してみると逆に目標意識や価値意識は日本の経営の特殊性として独自のものであり、他の国々にあてはまる共通価値標準ではないことがわかる。このことは経営は政治的、領土的、そして文化的環境の地域状態を考慮して綿密に研究されねばならないことを表明するものである。経営の地域的特殊性の認識は長い間に渡ってアジア各国で培われてきた仏教、ヒンズー教、回教、キリスト教などの変化にも全く類似している。例えば、インド、セイロン、タイ、中国、日本などの仏教はその宗教の伝播経路にある「人間」や「場所」や「時代」の関連因子によって各々の国の仏教を生みだした地域的特殊性を持つにいたっている。同じ事がインドのヒンズー教が各地域によって多様化しているということにも言いうる。ラテン語が英語やフランス語やイタリア語、スペイン語等に多様化した様に、仏教は世界にいわゆる仏教圏があるといえども、もはや単一仏教ではない。換言すれば仏教

という一概念だけでは統一できない変革に対する思想が必要とされるにいたっている。従ってアジア経営を発展させるためにも我々はアジア企業活動の異質な信義則、慣習、実践方法にみられる共通背景を解明しなければならない。このことは前に述べたようにちょうど仏教が多様化し、各地域の特殊性をもって理解される性質と類似している。そのためには、アジア経営の決定要因の問題範囲をできる限り明確に解明しなければならない。そこで全体的観点からみて西洋経営社会との比較論の立場からみての「好ましくない」アジア経営風土の特殊性について抽出された現実を指摘してみよう。アジアのビジネスは社会的しくみの一部であり、経営が環境的要因と全般的相互依存要因によって成立するという仮説から、以下にみられるアジア経営の相対的特殊性を、アジア経営が西洋的な近代経営に脱皮できない阻害要因として列挙してみた。

A 宗教価値動機（アジア）とビジネス価値動機（西洋）による環境差異 宗教倫理にみられる価値認識標準が、社会的価値体系とビジネス価値体系の斬新的变化に順応できる限りにおいて、東洋の経営学は、論理的かつ現実的な性質をもち、経営は合理化し得る。キリスト教はヨーロッパ産業社会の変化に対して修正的性質をもち、現実の社会変革に相互に適合生存してきたのである。言いかえると、キリスト教は比較的弾力性に富み、資本主義や伝統的社会の構造的変化や人々の願望の趨勢に立ち向って否定することなく、又技術革新に対しても宗教革命以来順応できる体質を持ってきている。反対にアジアでは、宗教価値体系はアジア独自の社会を持続的に西洋化ないし近代化させる方向で社会変化に調和させることができなかった。従ってアジアの宗教価値動機は西洋的ビジネス価値動機とは全く異質なものとして独立化してしまい、ビジネスシステムに関連のない伝統的価値意識として社会に残留しているのである。

西洋の経営理論の展開において通常とりあげられないビジネスと宗教の関連問題はアジア経営学の領域ではその関係が重視されるべきであり、特にビジネスにおける宗教性はアジア経営の特殊性として認識されるべきである。不満足な教育制度的環境から生みだされる宗教的信条とビジネス的信条との価値観の相異が存在する事実を筆者は強調して止まない。このことは別の表現をかりる

ならアジアの企業家は、右手にコーラン、左手に“そろばん”を持った人間と言える。アジアの企業家は彼等自身の行動を合理的なものとして正当化するため、無意識の思考過程で自己の主体性をビジネス倫理並びに宗教倫理と同一化しようと戦っているのである。更に言えば、発展途上国において当然生ずる倫理観の相異は、概して西洋的な教育背景を身につけた会社役員や管理職者と教育機会の恵まれない実践的労働者との間にきわだって見出すことができる。その理由として、西洋教育組と非教育組とが相互に各々の価値観を堅持し、前者は合理主義価値意識で、後者は伝統的価値意識の立場を擁護している点が指摘される。しかしさりとはいっても、最終的な意思決定のための価値原則は、（両者にとって共通に言えることは）企業生存原理であり、**生き残る**という目標がすべてに優先するのが通常である。

B 複数国家主義と単一国家主義による環境差異 「一つの国が必要とするものはその国だけしか満たすことができないとの仮説」の下に、先進的ビジネス社会は一定の国体思想のゆるぎなき基盤の上に「ビジネス実体」を明確にしている。この様に「ビジネス実体」は「国家実体」の思想が支配的となる全体的な社会的共通価値意識を前提としている。このことは西洋諸国や日本に典型的な例としてみることが出来る。これらの国々は統一的国家主義を歴史的な背景をもって確立してきている。すなわち国家利益の追求機構の道を開発し終えているともいえよう。国家利益を第一と言える国は国際的ビジネス競争の舞台ではよりよい利点を得ている。その理由は後で触れるとして、これらの国の代表的例としてヨーロッパ諸国やアメリカ、ソビエト、日本をあげることができる。アジア経営学において過去のたび重なる領土拡大競争をともなった植民地主義は一国内に複数国家主義の到来をもたらしている。もし明確な国家実体（Entity of Nation）がなければ、ビジネスの中核的性格はいつも漠然としている宿命にある。経営政策や経営活動の機構を支える基礎条件として国家実体の論理は重要であるばかりでなく、経営が統合的なインターデシプリナリーな学問となるためにも非常に重要である。

現在まで、アジアにおける経営学はビジネス実体論そののみしか意味の持た

ない主体性が論じられてきた。しかもビジネス社会に必要とされる国家主義という統一的方向づけに反して、多様かつ複合的国家主義目標設定を背景とする経営環境の混乱がみられた。例えばマレーシアでは、華僑とインド人とマレー人並びにイギリス植民地主義時代からの残留者の四グループが国家存続論に対して各々異なった信念の体系を持って生活し、かつまた異なる経営価値意識と帰属意識を持っている。類似的な経営風土は、インドネシアや南ベトナム、中華民国、インド等にみられる。我々はアジア経営学の基礎理論を試案的にまとめるためにも、あえてこの論文で強調するアジア経営学上の仮説を打ちたてたい。その一つとして国家実体は経営実体の存在要件であり、国家実体の研究がまず重視されるべきであり、経営環境の基本的なシステムともいうべき当該国の国家並びに国民の中心的性質が理論的、体系的に把握されなくてはならない。これらの研究を遂行すれば当然我々は、社会人類学、歴史学、そして心理学の三分野に没入せざるを得なくなるはずであり、そして国家実体の起源を明確に研究した上でのアジア経営学の研究活動は、それ自体の本質上、より戦略的かつ、より実践的な学問となるにちがいない。

C 不安定な政治情勢と安定的な政治情勢による環境差異 西洋社会の政治はアジア社会の政治と比較して相対的に安定性があるといえる。このことは企業家活動を助長させる好ましい環境的要因となっている。政治の安定性という常識は経営の基礎条件であり、その効用価値は無意識的に社会にアクセプトされているので、初めてアジア経営に関係する西洋の経営専門家は、政治不安定性が環境条件となっているアジア企業家活動に直面して常に期待観の差異にとまどう。その理由は西洋諸国の“政府”の概念は守るという法治国家の体制が存在し標準的な規範や規則、ないし期待観的な価値意識と、いわゆる西洋的な意味での国家と私企業との保護的、保障的、協調的関連のあり方論が無視されがちであるからである。

筆者が上に述べたアジア経営にみられる政治環境の不安定な要因を認識することができる典型的例をあげるとすれば次の様になる。すなわち台湾政府の中国本土に対する継続的戦争努力、香港における中共に対する沈黙の恐怖、フィ

リピンにおける反米主義運動、インドネシアやインドにおいては克服至難な貧困からの解放運動、マレーシアやカンボジアにみられる激しい民族闘争、南ベトナムにおけるベトコン（民族解放戦線）の存在、そしてタイの国境では反政府ゲリラ活動等がその国の経営環境をゆさぶる政情不安定性の原因となっている。

不安定な政治組織下にあつては企業は長期の経営計画を樹立することはできない。ビジネスは「適者生存経営原理」の命ずるままに常に短期的経営政策を優先し、この短期政策が経営意思決定の長期政策の芽ばえを圧殺してしまう結果になる。このことは社会的にみれば不完全雇用と完全失業者の数を増大させることになり、更に経営内部にも不安定な労働関係をつくり出すことになる。言うまでもなく、アジアでは健全な経営政策の実施が望まれていながら、近視的経営政策と投資概念が不安定な政治環境の下でアジアの企業重役や企業所有者の意思決定と行動を動機づけている。この状態を更に悪化させるものは、資本投資や保有外貨が自国から海外へ逃避することであり、通常、逃避先国は国家体制の混乱が相対的に予想されない英国、シンガポール、日本、スイス、フランス、アメリカ等である。

さて、以上のようなアジア経営の現実性に立脚して、我々はアジア経営に関するかぎり政治と経営は共に統合されねばならないと信ずるようになってきた。すなわち、政治政策はアジア経営を導びく環境条件である。政治の安定性と相対的に平和性を備えた環境は、それに関係する経営にとって無形の資産である。しかし伝統的にアジアの経営学者は経営の政治的環境側面を積極的に重視して経営学の中に組み入れようとしなない。

我々はアジア経営学研究において、政府のための経営学、政府による経営学、政府の経営学の方法論を採用しなければならない時点にまでやってきた。ということは、経営学が単にビジネス制度のための単なる一社会科学ではなく、悪循環のもたらす沈滞社会から行動性を勝ちとるための政治権威的な意味までの組織理論でもあることを忘れてはならない。それゆえ、アジア経営学の発展過程にまず第一に政治に内在する経営学を発見するための研究方法論をみつけ出