

# 中国における企業文化の現状と考察

北京大学が関わる企業研修をケースとした分析

王守常

(翻訳 石井剛)

一九四九年に新中国が誕生して以来三十年の長きにわたって、国有企業はずっと中国経済の主体であり続けた。伝統的な計画経済体制の下で、高度に集権化した計画経済による生産管理モデルには、企業文化の建設にとってプラスとなる側面もあったが、深刻なマイナス要素も存在していた。

高度に集権化した計画経済生産管理モデルの影響下では、企業文化の中でも共通の価値観や理想主義が唯一の選択だった。企業の社会主義としての共通性を体现するのに有効であったことから、国益を重視する大集団観念や艱難困苦の奮闘精神(大慶精神<sup>1</sup>)が五〇年代から八〇年代にかけての中国の企業文化における精神的な支柱となった。こうした観念や精神は、中国の計画経済時代において基本的な産業構造や社会的基礎を提供するための重要な原動力であったし、後の八〇年代にあらわれた経済改革にも一定の基礎を提供した。

(1) 大慶は黒竜江省にある大規模油田。一九五九年に発見され、一九六〇年代の石油国内自給に決定的な役割を果たした。大慶における石油生産活動は、英雄主義的な不撓不屈精神と自給自足型コミュニティ・モデルの象徴として大いに顕彰され、自力更生路線を歩んでいた当時の経済建設路線の典型となった。文化大革命期以降、「工業は大慶に学べ」というスローガンが定着した。

なお、以下の註および文中「」で示した箇所はすべて訳者による附記。

だが、こうした計画経済における集権的管理の文化は国家集団主義の観念を強化するものであった。企業管理のすべてが行政化し、経済活動における自己組織化のような変動的要素が無視される一方で、従業員の積極性が十分に発揮されることはなく、人員がだぶつき、生産クオリティが劣化し、浪費が生じた。その結果もたらされたのは、多くの国有企業が国家の財政支出における最大の負担になったことだった。

八〇年代の中頃、経済体制改革が実行された後には、伝統的な計画経済体制は少しずつ社会主義市場経済体制へと転換していった。生産効率は向上し、生産資源の合理的配分が行われるようになった結果、中国経済はかつてない発展を遂げることができた。とりわけ、私企業の規模や生産額は国有企業の生産額を上回るようになり、中国の経済体制に根本的な変化が生じた。企業の高度成長、そしてそのグローバル化プロセスへの参入の結果、企業文化構築をめぐる環境は変化し始めた。特に、近代的企業制度ができあがり、中国の特色のある企業文化の構築にとって有利な環境が生み出された。

八〇年代から九〇年代のころには、「企業文化」という概念はまだ理解されていなかった。経済体制の改革によって、チャンスにあふれた市場経済という大きな環境的条件がつくりだされ、企業はその中で忙しく生産と販売を行った。企業は急速な成長プロセスの中にあって、「企業文化」の構築など考える余裕がなかったのだ。しかし九〇年代に入り、中国の経済発展が一層世界経済構造に組み込まれていくようになると、西洋のMBAやEMBAのような経済管理教育課程が中国にも紹介されるようになった。各大学では次々に経済管理学院が設置され、民間の研修会社も機運に乗じて生まれてきた。それにつれて、マーケティング、マンパワー、経理、物流プログラムのようなきざまざまな管理研修講座が気運に乗って生まれた。これらの経済管理研修教育は、企業リーダーたちが経験に基づく管理から理性的な思考へとレベルアップするのを助け、企業管理者のリーダーシップ能力を大いに高めることになった。

二〇〇〇年以降、中国の企業、とりわけ私営企業が基本的な資本蓄積を完成した後は、安定発展の時

代が訪れた。企業のリーダーたちはつらい創業期のりこえて、変わりゆく国内外市場にどうやって対応し、企業を強大にしていくかを考えるだけでなく、自らの人生の価値や理想について考え始めるようになった。そこでさまざまな研修組織が研修コースの中に人文思想関連の研修内容を付加するようになった。

ここでわたしたちは、北京大学哲学系と中国文化書院が二〇〇二年に商帥天誠管理研究院（私営の人材養成組織。www.shangshuai.cn）と、また二〇〇五年に乾元国学（私営の人材養成組織。www.qianyanguoxue.com）と協力して開講した「管理哲学と企業文化に関する会長研修講座」、「国学精読」、「西学精読」のカリキュラムをケースとして分析し、中国の伝統文化と西洋哲学が今日の企業文化研修の中で果たしている役割や価値について理解してみよう。

二〇〇三年から二〇〇七年の間、「会長管理哲学研修講座」は一四期にわたる学生募集を行った（学制は一年。一二回のユニット・カリキュラム。毎月金・土・日曜日開講）。平均すると各期五〇人が参加し、総数は七二二名であった。現在も四クラスが学内にて学習中である。

二〇〇五年から二〇〇七年の間、「国学精読」講座は八期にわたる学生募集を行った。二〇〇七年の「西学精読」講座の一期募集と併せ（学制三年、毎月土・日開講）、募集総数は四一一人。

(2) 中国の高等教育においては、collegeに相当する単科大学を「学院 (college)」と呼んでいたが、一九九〇年代後半以降今日まで幅広く大学組織の再編過程では、学部に対応する「系 (department)」を複数統合して「学院」が設けられるようになった。一般に school と同等と理解される。

(3) 梁漱溟（一八九三—一九八八）、馮友蘭（一八九五—一九九〇）、張岱年（一九〇九—二〇〇四）らをリーダーとし、北京大学を中心とする哲学研究者たちが一九八四年に設立した民間学術組織。一九八〇年代のいわゆる「新啓蒙運動」では、西洋学術思想の翻訳・紹介に多くの力が注がれたが、その中で中国文化書院は、中国伝統文化を基盤とする運動体としてユニークかつ重要な役割を果たした。

## 開設カリキュラム

### (1) 「会長管理哲学研修講座」の授業内容

①「中国文化概論」、②「儒家文化」、③「道家文化」、④「法家文化」、⑤「易経」、⑥「孫子兵法」、⑦「仏教と中国文化」、⑧「中国美学」、⑨「西洋哲学」、⑩「文化フォーラム」など、一〇ユニットからなるテーマ別カリキュラム。各ユニットは一八コマの授業からなる。

### (2) 「国学精読」講座の授業内容

一年次カリキュラム

①「国学概説」(二四コマ)、②「史料学——經典紹介」(二四コマ)、③「四書」(『論語』、『孟子』、『大学』、『中庸』精読。四二コマ)、④「道德経精読」(一八コマ)、⑤「莊子内七篇精読」(二四コマ)、⑥「商君書精読」(二二コマ)

二年次カリキュラム

①「儒家と『詩経』」(二四コマ)、②「名士と玄学」(二四コマ)、③「仏教と仏経」(三六コマ)、④「史学」と『史記』」(二四コマ)、⑤「兵家と『孫子兵法』」(二二コマ)、⑥「唐宋詩詞の鑑賞と分析」(二四コマ)、⑦「『紅樓夢』哲学解読」(二二コマ)

三年次カリキュラム

①「儒家と『礼記』」(二四コマ)、②「三伝のうち『左伝』」(二四コマ)、③「宋明儒家——理学一派」(二四コマ)、④「明清と近代の思想家」(二四コマ)、⑤「土着宗教——道教」(二四コマ)、⑥「古典文学名著の鑑賞と分析」(二四コマ)、⑦「中国美学」(二四コマ)

### (3) 西学教室のカリキュラム

### 三講座の受講者構成

- ①「古代ギリシャ文化及びそのデモクラシー制度」(二八コマ)、②「キリスト教、宗教改革とプロテスタント文化」(二五コマ)、③「啓蒙運動、合理主義とモダニティ」(二五コマ)、④「ローマ法、英米法と大陸法」(二八コマ)、⑤「ドイツの哲学、文化、科学」、⑥「権利、自由主義、市場経済」(二八コマ)、⑦「デモクラシーと近代西洋社会」(二八コマ)、⑧「ポストモダニズム——言説の権利と文明」(二二コマ)、⑨「西洋中心主義と反西洋中心主義」(二二コマ)、⑩「西洋建築と西洋芸術」(二二コマ)
- (1) 民営企業家 (不動産、製造業、広告業、IT業、映像業、金融業) 約八五%、教育界・宗教界 (民間教育、僧侶) 約五%、国有企業リーダー約五%、政府職員約三%、自由業者約二%。
  - (2) 年齢層は、三〇から四五歳が約九五%、四五から六〇歳が約五%。
  - (3) 受講者のうち九〇%以上は短大、大学卒。
  - (4) 受講者のうち九〇%以上は企業の主要リーダー。

この統計は十分精確なものとは言えないが、過去五年間の企業文化発展に見られる問題点や傾向を概ね反映している。すなわち

- (1) 企業は人文教育の研修を重視している。受講者のうち八〇%の人がMBA、EMBAやその他マンパワー、財務税法、マーケティングなどのさまざまな専門的な研修に参加したことがあり、その上で、中国の文化伝統や西洋哲学、宗教と政治、法律知識などを学ぶことを選択している。
- (2) 企業管理文化の構築には、中国伝統文化と西洋文化からの資源が求められている。企業家たちは、中国伝統文化の中の有益な資源をどうやって今ある管理体制の中に移植していくのかを考え始めている。

(3) 企業家は人文哲学の学習を通じて、自らの人文的教養を高めたいと願い、社会的な公益活動に関心を持ち始めている。

(4) MBAやEMBA課程による養成と比べてみても、人文教育研修は、今日の職業訓練市場のなかで重要な構成要素となっている。「国学」を標榜する研修プログラムは広く重視されるようになり、その結果、人文研修組織はのびしろが大きくなり、利益もたいへんよくあがっている。

(5) 大学における人文社会学分野の教師たちが積極的に企業管理文化の研修に加わるようになり、アカデミックな教員がその専門や文献史料にあたる場合にも、新しい解釈が生まれるようになった。王守常が雑誌『新財富』(二〇〇五年一月号)のために執筆した文章(次章)を参照のこと。