

# 国際比較経営理論パラダイム構築についての一考察

## ——近代化理論、文化と経営、アジア的経営を中心として

丹 野 勲

### 第一章 序

はじめに

第一節 近代化理論と収斂仮説

第二節 国際比較経営理論モデル

### 第二章 文化と経営、近代化と経営

第一節 文化・価値構造と経営

第二節 共通文化・価値構造

(1) 業績主義と所屬主義

(2) 普遍主義と個別主義、個人主義と集団主義

(3) 権力の格差

第三節 近代化と経営構造

(1) トップマネジメントと経営戦略

(2) 組織

(3) 人事

### 第三章 アジア的経営——華僑・華人企業をケースとして

第一節 華僑・華人企業の共通文化・価値構造

(1) 業績主義・所屬主義、普遍主義・個別主義

(2) 権力の格差

第二節 華僑・華人企業の固有文化・価値構造——家族

制度

第三節 華僑・華人企業の経営構造

(1) 華僑・華人企業のトップマネジメントと経営戦略

(2) 華僑・華人企業の組織・人事行動

注

## 第一章 序

### はじめに

世界的規模で企業の国際化が急速に進展している。この現状に即応して経営学においても、国際化に関連した研究が多くなってきている。しかし、異文化での経営の異同を理論的に研究する国際比較経営学 (International Comparative Management) は、<sup>(1)</sup>まだ研究蓄積が少なく、理論体系も確立されていない。日本企業が世界中の異文化環境で事業を行っている現状からしても、これからはますます充実させていかなばならぬ研究分野である。だが、国際比較経営学は以下の点に特有の研究上の難しさがある。まず文化と経営という厄介な問題に正面から取り組まなければならず、それを避けて通れないことである。さらに、それは経営学だけのアプローチではなく、隣接学問の知識を活用する学際的アプローチが必要となってくる。また、実態調査、現地調査、フィールドワーク、といった異文化環境での実証研究が必要である。このため、国際比較経営学は、経営学のなかで最も体系化が遅れている分野となっている。本稿の研究課題の中心は、国際比較経営理論のフレームワーク、パラダイム構築といった国際比較経営理論の体系化を目指すものである。

る。その際、近代化理論、収斂仮説を重要な鍵概念としながら、文化と経営、近代化と経営について議論する。さらに、本稿の研究課題の一つは、著者の国際比較経営理論のモデルにしたがって、アジアの経営、そのなかでも華僑・華人企業を中心としてアジアの経営を解明することである。

### 第一節 近代化理論と収斂仮説

近代化、産業化の概念、定義について一致した見解があるわけではないが、本稿では、<sup>(2)</sup>以下のように考える。近代化 (Modernization) とは、社会の政治的側面、社会・文化的側面、技術的・経済的側面が伝統的形態から移行する、変動過程の概念である。政治的側面には、近代法の確立、封建制から近代国民国家の形成、専制主義から民主主義の政治の形成、等が近代化の変動である。社会・文化的側面としては、家父長制家族の解体と核家族化、機能集団 (組織) の形成、村落共同体の解体と都市化、公教育の普及、科学革命、合理主義精神の形成、等の近代化による変動がある。さらに、近代化の重要な側面は、産業化 (Industrialization) といわれる技術的・経済的変動である。すなわち、産業化は、工業化による生産・技術進歩、生産・技術革新により、労働生産性の飛躍的向上がなされる。人口比率が、第一次産業から、

第二次産業へ、さらに第三次産業へと移行する。大量消費市場が発達し、経済成長、経済発展が高まる。歴史的に見ると、人類は、産業革命により、狩猟採取社会、農業社会から工業社会に移行しつつある。

以上の明らかにされたように、産業化とは、近代化の技術的・経済的側面であり、近代化は、産業化を含む広義の概念である。<sup>(3)</sup>

本稿での近代化とならぶ研究課題は、収斂仮説の検討である。<sup>(4)</sup> 収斂仮説 (Convergence Theory) とは、社会が近代化されるにしたがって社会構造の多くの側面が類似してくること、すなわち、近代化される以前の社会間よりも、近代化された社会間のほうが遥かに多くの社会構造の側面において多くの共通点が見られるという仮説である。ただ、収斂仮説は、社会間の文化的差異をすべて否定するものでももちろんない。近代化は、社会のどの側面で類似性、収斂をもたらすのか、また、社会間でどの程度類似性、収斂をもたらすのか、研究者の間で一致した見解があるわけではない。

## 第二節 国際比較経営理論モデル

本稿の研究フレームワークは、図1である。これは、著者が目指している国際比較経営論体系化のモデルでもある。本稿の研究課題は、近代化の経営的側面を中心と

して、国際比較経営のモデルを構築し、そのモデルからアジアの経営を説明することである。

図1は、そのモデルを示している。

近代化への収斂の力と、拡散（非近代化）を持続させる力は、互いに反対の方向に引張りあっていると仮定する。近代化へ向かう収斂圧力は、その歴史的流れとして、先進国、発展途上国を問わず世界の国々に存在する。

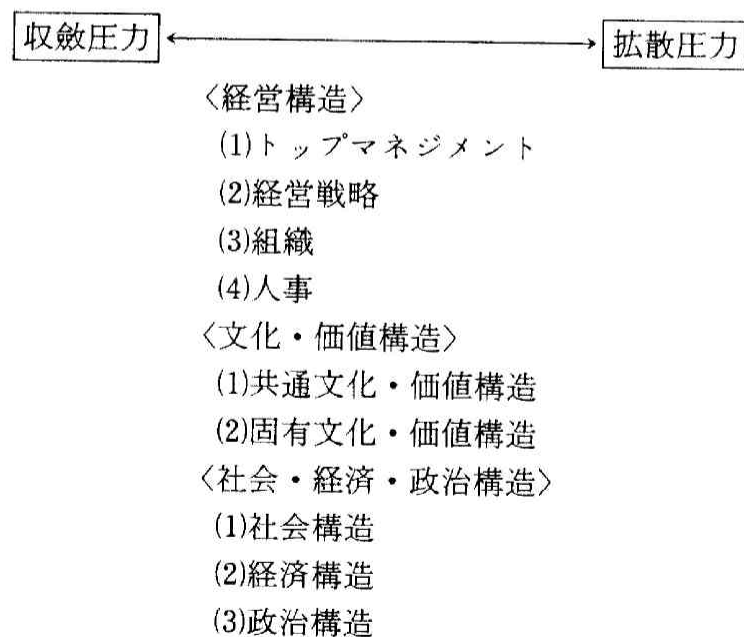


図1 国際比較経営モデル

しかし、各々の国には、特有の伝統的文化・価値構造や、社会・経済・政治構造があり、それらはその国の独自性を表している。世界が多様なのは、その独自性のためである。著者は、その多様性の概念を拡散圧力と呼ぶ。世界は、依然としてその国特有の歴史的・文化的伝統を維持しようとする力は強い。アジア諸国を見ると、拡散圧力としてのその国特有の伝統的文化・価値構造や、社会・経済・政治構造が、近代化へ向かう収斂圧力を弱め、近代化を阻害している場合がある。それゆえ、特にアジアの経営を考察する場合、アジア諸国に存在する文化・価値構造や、社会・経済・政治構造を説明することは重要である。本稿では、それらの構造のなかで、文化・価値構造を中心に論ずる。

## 第二章 文化と経営、近代化と経営

### 第一節 文化・価値構造と経営

文化・価値構造が企業経営のあり方に大きな影響を及ぼすであろうことは異論はないであろう。発展途上国、中進国が大多数を占めるアジアの企業経営を研究する際、欧米、日本等の先進諸国以上に、企業経営の重要な規定要因である文化・価値構造の解明が必要である。アジア

諸国の近代化を阻害しているのは、アジアに存在するいわゆる伝統的価値観、宗教、行動様式によるところが大きい。これらの文化・価値構造の存在が、アジアを依然として近代化の進まない地域にしている。それゆえ、アジアの企業経営を研究する際、近代化された先進国では当然とされる価値観や文化が欠如している点があり、この文化・価値構造を研究することは極めて重要である。

文化・価値構造といってもそれは極めて広く、深い内容を持っており、著者はこれについてすべてを論ずる能力も資格もないが、本稿では、アジアの企業経営に対して重要な規定要因であり、大きな影響を与える文化・価値構造を取り上げる。なお、この文化・価値構造は、いわゆるアジア的経営の説明のみならず、先進国をも含めた経営の国際比較研究にとっても極めて重要な研究視点を与えるであろう。

アジア諸国の文化・価値構造を一括して扱うことは、各国ごとの文化の多様性を軽視するという批判を免れない。各々の国では、その内部に多くの異質な文化を内在している。アジア諸国のほとんどの国が、異なった民族により成り立っているという複合国家であって、同一の国であっても極めて多様な文化、宗教、社会構造を持っている。しかし、経営と文化との関係を説明する際、やはり共通した文化・価値構造の存在を見定めておくこと

は研究上必要である。それは、一種の文化・価値構造研究のパラダイム、フレームワークとしての概念である。著者は、これを「共通文化・価値構造」と呼ぶ。企業経営にもっとも影響を与えるであろうと著者が考える共通文化・価値構造は、(一)業績主義、所属主義、(二)普遍主義、個別主義(集団主義、個人主義)、(三)権力の格差、である。これらについては、以下の節で詳細に議論する。

著者は、文化の多様性を認める立場である。アジア諸国に存在する伝統的な特有で、固有な文化が、その国の企業経営に大きな影響を与えることもある。やはり、アジアの経営を説明する際、共通文化・価値構造のみではなく、各国固有の文化・価値構造を説明することは重要である。著者は、その各国固有な文化・価値構造を「固有文化・価値構造」と呼ぶ。

## 第二節 共通文化・価値構造

### (1) 業績主義と所属主義

企業経営に大きな影響を与える文化・価値構造として、第一に業績主義と所属主義の価値観がある。パーソンズ(Parsons)によれば、業績主義(Achievement)、所属主義(Ascription)は、彼の社会体系論における行為客体のパターン変数の一つである。パーソンズは業績主義の価値理念を、「所与のタイプの状況における行為者が、

社会的客体に対する待遇の差別を選ぶにあたって、彼らの所与の属性(集合体の成員であることや所有を含む)よりも、彼らの特定の成就(過去・現在ないし将来の)に優先権を与えるべき旨を規定する規範型」(Parsons 1954・邦訳p.132)と定義している。業績主義は、人を評価する際、その人の本来持っている資質、属性より、業績達成、遂行をより重視する価値観である。これに対して、所属主義の価値理念を、パーソンズは、「所与のタイプの状況における行為者が、社会的客体に対する待遇の差別を選ぶにあたって、客体のどんな特定の成就(過去・現在ないし将来の)よりも、彼らが所有する一定の属性(集合体の成員であることや所有を含む)に優先権を与えるべき旨を規定する規範型」と定義している。所属主義は、業績主義と反対に、人を評価する際、期待される特定の業績、遂行とは無関係に、その人の資質ないし属性を重視する価値観である。言い換えれば、業績主義は、能力、業績によって相手を評価し拔擢する方に優位を持つ価値のあり方であり、所属主義は、血縁、地縁、身分、階層、コネ等の純粋な能力、業績ではなく所属によって相手を評価するほうに優位性を持つ価値観である。企業経営にとって、業績主義と所属主義の価値観は、大きな影響を与えるであろうし、アジアの企業経営を研究する上で極めて重要な視点である。また、業績主義の



価値観は、社会が近代化される上でのエートスとしての倫理、精神として重要である。すなわち、アジア地域の多くが依然として産業化が為し遂げられず、近代化に挫折している原因の文化的、価値的側面として、業績主義に基づかない所属主義の価値観の優位がある。社会が近代化され産業化するためには、業績主義優位の価値の存在が必要である。欧米や日本では、その程度に差はあるにしろ、業績主義に基づいた価値が優位に支配している。ゆえに産業化が達成できたのであるとも言える。著者は、社会の近代化のもたらす収斂の一つとして、価値の業績主義化を仮定する。

マックスウェーバーは、近代社会における組織概念として官僚制組織モデルを提示したことは周知である<sup>(6)</sup>。彼の官僚制組織の概念の中にも、業績主義の優位の価値観が内包している。

「近代的な職務忠誠の持つ特有な性格にとって決定的なのは、純粋な形では、それが——たとえば、封建制的、または家産制的支配関係におけるように——従臣または従者の忠誠にならって、ある人物に対する関係を設定するのではなく、非人格的な没主観的目的に向けられている、という点である。もちろん、この没主観的目的の背後には、共同体によって実現されたものと考えられる「文化価値理念」、すなわち、「国家」、「教会」、「自治団

体」、「政党」、「経営」が存在するのが常であって、この文化価値理念は、世俗的な人格的首長の代用物として、上の没主観的イデオロギー的に神聖化するわけである」(ウェーバー『権力と支配』邦訳p.129)。

「近代化が複雑化と専門化の度を加えるにつれて、それは、個人的同情、恩寵、恩恵、感謝の念に動かされる旧い秩序の首長のかわりに、人間的に中立、公平な、それ故厳密に「没主観的」な専門家を、近代文化を支える外部的機構のために必要とするのである」(同上書p.150)。この没主観的、という特徴は、所属主義ではなく業績主義優位の価値観を背後に意味している。

社会が近代化、産業化するための業績主義の重要性は、アジアで最初になぜ日本は近代化、産業化を為し遂げたかを考えてみても明白である。日本企業は、かなり古い時代(江戸時代)から、業績主義を重視する価値観が存在していた。江戸時代の商家では、丁稚、手代、として仕え、手代の中から有能な人物を番頭として選び、番頭に店の実務に関する権限・責任を大幅に任せるという慣行が、早い時期から、広範囲に存在していた。番頭は、専門的経営能力が優れているものという、血縁関係によるのではなく純粋な業績主義に基づいて選ばれ、その実態は専門的経営者、経営テクノクラートであった。所有と経営の分離に近い状況が、この番頭政治にある。

これに対して、アジアの多くの国を見ると、依然として企業の経営者、資本が血縁を中心とした同族によって占有されており、所有と経営の分離がほとんど見られない企業が多い。アジアでは、企業経営に家族主義的色彩が極めて濃い。この同族支配と資本と経営の未分離がアジアの企業の近代化を妨げる大きな原因となっている。

## (2) 普遍主義と個別主義、個人主義と集団主義

パーソンズは、この業績主義、所属主義の変数以外に、普遍主義 (Universalism)、個別主義 (Particularism) を取り上げている。普遍主義は、普遍的に妥当すると見なす価値、道徳、宗教などに基づいて個々の人間の属性を考慮しないで価値判断を行う行為パターンであり、個別主義、自己と関係のある他者と関係を持たない他者と区別して価値判断を行う行為パターンである。パーソンズは、「汝の父と母を敬え」という道徳法則は個別主義的規範であるが、「誰の両親であるにもかかわらず、まさに親としての特質、性格のために両親に尊敬の念を払え」というのは、普遍主義的規範である、と述べている。私の友達、親族、隣人であるから助けようといった規範、価値行為はまさしく個別主義的である。

ベラー<sup>(7)</sup>は、このパーソンズの類型にもとづいて、四つのパターンに分類し、各々のパターンの社会体系の特質

と、それに適合する国について議論した。ベラーは、日本が個別主義と業績主義に伝統的に重点をおく社会であり、米国は、普遍主義と業績主義に、中国は個別主義と所属主義に重点をおく社会であると規定した。普遍主義と業績主義のパターンをベラーは経済価値と呼び、アメリカ社会の特徴に見られ、それは、生産性への高度な関心、能率的生産への実行を伴うとする。この経済価値の優位は、産業社会にもっとも適合する。産業社会は、高度に分業し、合理的経済であり、それゆえ、形式的合理性の高度の段階にあるため、伝統主義の規制をうけず、形式合理的規範によって支配される手段合理化の継続的過程が必要である。これは、まさに普遍主義と業績主義そのものである。

日本の価値は、個別主義と業績主義が優位する、ベラーの言葉で言い表せば、「政治優位」な社会であり、あるいは、「社会体系の目標達成の次元」に適合する価値、と規定している。ベラーは、日本の価値体系に関して以下のように記述している。

「主要関心が体系目標にあるというとき、すでに個別主義の価値を暗に含ませている。人が家族であれ、藩であれ、全体としての日本であれ、そこに数えられる一人の構成メンバーであるということは、一つの個別的体系ないし集合体である。これに献身することが、真理とか

正義とかに対するような普遍主義的献身よりも優先する傾向を持つ。(中略)かくして、一人一人の集合体に対する個別主義的な結び付きは、その集合体の長に対する忠誠として象徴される。日本では、忠誠が非常に重要なこととは、われわれが第一義としてしている価値の具体的表れなのである。この忠誠は、その人物が誰であっても、集合体の長に対する忠誠であることに注意することが重要である。(中略)同様に、主要関心が体系目標にあるという場合、われわれは遂行の価値を考える。体系「維持」よりむしろ第一に、体系「目標」に関心が向けられ、目標は達成されねばならぬとされる。かくして、遂行あるいは業績本位が第一義的価値となる。」(Bellah 1955・邦訳 pp. 42-43)

日本が、アジア(ベラーでは、中国を例に上げている)のなかで、もっとも早く近代化を為し遂げたのは、この政治価値の優位さゆえであり、日本の近代化は、アメリカの経済価値優位による近代化とは異なった形での近代化であるとする。アメリカ、日本とも業績主義優位であるが、アジア諸国では、どちらかと言うと個別主義の価値観が優位であることは、前節で述べた。多くのアジア諸国では、この業績主義の価値の優位性が低いことが近代化の大きな障害になっている。

ベラーによると、中国は、個別主義と所属主義に優位

をおく統合価値(Integration)構造を持つ社会である。人間関係について言えば、人は、普遍主義的な属性よりも親族構造がその典型であり、共通の地縁的由来などを含む個別主義的結合と所属に多くの関心を持っている。この中国の価値構造は、日本のように業績が優位な価値構造ではない。中国だけではなく多くのアジア諸国では、現在も依然として血縁を中心とする所属主義が優位の社会が多い。

パーソンズの普遍主義と個人主義を、個人主義と集団主義に置き換えることもできる。個別主義の中にかえって個人にとっての普遍主義(真理、愛、正義、自由、平等の理念への指向)を見いだし、集団主義の中に、個別主義(特定の集団目標への同調主義)を見いだし得る。<sup>(8)</sup>日本の近代化は、業績主義という経済合理性の論理を持ちながら、欧米とは違う集団主義的価値観を内在しているところに特徴がある。日本のこの集団主義に基づく業績主義の価値観は、近代化するためには業績主義があれば個人主義でも集団主義でも可能であることを示している。

むしろ、集団主義がかえって産業化にとってプラスとなる点がある、という考え方も成立する。産業化、工業化は企業という、個人ではなく組織を基本として成立しており、極端な個人主義は組織の論理と対立することが



あり、個人のエゴとなって、結局組織の能率を低下させることがある。集団主義がうまく機能すれば、構成員の力が集団の目標——企業目標——の一点に集中され、結果的には、組織の能率が高まる場合がある。いわゆる日本の経営は、この集団主義に基づいた業績主義の経営である。この集団主義は、構成員に、疑似的ゲマンシャフト関係が生じやすい。また、組織に対するコミットメント、一体感がより生じやすい。

しかしながら、社会の近代化は、個人主義的方向への価値観の強い圧力をも存在する。近代産業社会、特に資本主義社会は、程度の差はあれ企業間や個人の激烈な競争に特徴づけられる。競争が激しくなれば、人間は集団主義より個人主義的価値観がより強くなる。これに対して、農業社会は、一般に集団主義的価値観が優位である。それは、農業は本質的に競争により発展するのでなく、協力により発展するという性格からきていると考えられる。農村では、村落共同体として、治水、灌漑、水利工事、農作業を協力し合うことがお互いの利益になったし、協力しなければ生存がでなかったとも言える。歴史的に見ると、農業社会から近代産業社会への移行は、人間の価値観を集団主義から、個人主義へ変化させた。さらに近代化が個人主義的価値をもたらし得るであろう原因として、高学歴化、家族・親族や地域共同体の解体、

が考えられる。近代化は、教育水準の飛躍的向上、大学進学者の増大という高学歴化をもたらし得る。世界の大学教育は、合理主義、個人主義の起源を持つ西洋の学問を中心として教育するのが一般的になっており、大学生は西洋の個人主義がなんたるかを理解している。このような学卒者が大量に増えると、個人主義化が進むのである。また、家族・親族や地域共同体の解体は、血縁社会、地縁社会によって個人に加えられてきた密度の高い社会的拘束力が弱まることを意味し、それは個人の集団や組織に対する忠誠心を弱めるよう作用する。

以上から、近代化は、個人主義への強い圧力を持ちながらも、集団主義的圧力をも存在している。これまでの日本は、世界でもっとも集団主義の価値を産業化にうまく取り入れるのに成功した社会である。しかし、著者は、日本は、これから個人主義の圧力がさらに強まると考えている。日本企業は、年功的昇進から能力、業績主義的昇進の移行、終身雇用制の解体、を行っており、それらの政策は個人間の競争の一層の激化を意味する。前述した高学歴化、家族・親族の解体、地域共同体の解体といった社会変動も日本では急速に進展している。日本の経営を特徴づけているとされる集団主義は、現在重大な歴史的転換点に立っていると言っているいいかもしれない。

### (3) 権力の格差

企業経営、組織に大きな影響を与える第三の文化・価値構造として権力の格差の価値がある。権力の格差(Power Distance)とは、人間と人間との権力の不平等という概念であり、社会レベルでは、威信・富・権力・身分・階級の格差、不平等の形である。組織の内部レベルでは、上司と部下の間の階層的上下関係、階層間コミュニケーション・接触の量、賃金格差、昇進格差、身分格差、待遇格差、等の存在である。著者は、権力の格差について以下のように考えている。権力の格差は、国や地域の文化・価値構造に相当程度規定され、国や地域によって権力の格差のレベルが異なっている。発展途上国は、先進諸国に比較して一般的に権力の格差が大きい。社会が近代化するにしたがい権力の格差のレベルは一般的に小さくなる。近代化するにつれ、社会的平等をより求めるようになっていく。権力の格差は、前述した、業績主義と所属主義、普遍主義と個別主義(個人主義と集団主義)と同等か、それ以上に企業経営に影響を与え、国際比較経営理論の視点からも極めて重要である。

アジアの中の多くの発展途上国においては、権力格差の一つの指標たる階層間の所得格差は先進諸国と比較して著しい。この所得格差は、上層階層と下層階層との貧富の差をもたらし、この階層間の二極分化の固定化は、

社会の近代化、産業化の大きな障害となっている。アジアのみならず、発展途上国が多いアフリカ、ラテンアメリカにおいても一般的に所得の格差は大きい。これを見ても明らかのように、国、文化により権力の格差のレベルは異なっており、特に発展途上国と言われている国で権力の格差のレベルが大きい。ただ、発展途上国の中でも権力の格差は同一ではなく、権力の格差が大きい国もあれば、権力の格差が小さい国もある。アジアを見ると、インドは権力の格差がもっとも大きい国の一つであろう。周知のように、インドは、カースト制と言われる伝統的、宗教的階級制度が依然として強固に現存しており、このカースト制は極めて権力の格差を内在した制度である。カーストは、一般的にブラーミン(僧侶)、クシャトリア

(戦士)、ヴァイシヤ(商人)、シュードラ(奴隷)の四つの階層からなっている。ヒンドゥー教徒は同一のカースト階層の中で、生得的で、同一の職業を持ち、内婚の単位たるジャティに属している。カースト制は階層間の峻別が厳しく、最高の階層たるブラーミンを頂点としたカースト・ハイラーキーステムになっている。このカースト制度によりインドでは階層間の格差は極めて著しい。著者は、文化・価値構造が権力の格差を規定するという仮説を述べたが、文化・価値構造のなかでもっとも重要なものは、宗教であろう。

宗教と権力の格差に関して詳細に研究したわけではないので、印象論、直観論から脱し切れないが、以下のことが言えるのではないか。世界の三大宗教であるキリスト教、仏教、イスラム教についてまず考えてみる。キリスト教であるが、これはプロテスタントとカトリックとは多少異なっており、プロテスタントはカトリックに比較すると権力の格差の価値観は小さいのではない。カトリックは、法王を頂点とし、司祭、一般の信者という順で宗教的ハイアラーキー・システムが強固に確立されており、その階層間に大きな権力の格差を内包している。これに対し、プロテスタントは必ずしも大きな権力の格差を内包していない。仏教は、儒教、道教と共に権力の格差の小さい宗教であろう。特に儒教は極めて権力の格差の小さい宗教であり、現在儒教圏と言われる日本、韓国、台湾、香港等のめざましい経済発展は権力の格差の小さい儒教文化と無関係ではない。イスラム教は、本来権力の格差が小さい宗教であるが、仏教、プロテスタントのキリスト教と比較すると権力の格差は大きいかもしれない。イスラム教の問題点は、イスラム教という宗教が社会の近代化の大きな障害となっていることである。プロテスタントや儒教が近代化の障害にならず、むしろ促進要因として働いたことを見れば、イスラム教と対照的である。その他の宗教、ヒンドゥー教は、前述したよ

うにカースト制に代表されるように極めて権力の格差の高い宗教であろう。宗教と権力の格差の研究は、著者のこれからの大きな研究課題であろう。

発展途上国だけでなく、先進諸国と言われている国でも権力の格差のレベルはもちろん違っている。たとえば、イギリスはまだ伝統的階級制度が残っている国である。著者が主張したいのは、先進国の国々の中、中進国の国々の中、発展途上国の国々の中での権力の格差レベルの差異を認めるが、やはり全体として見ると近代化するにつれ権力の格差のレベルは低下するだろうという仮説である。

これまでは、権力の格差を国、文化、宗教、社会といったマクロレベルで議論してきたが、これからは権力の格差を企業経営、組織レベルで考えてみる。著者は、権力の格差の価値構造は企業経営、組織の多くの要因に対して大きな影響を与えるであろうと仮定する。また、一般的に国、社会のマクロレベルで権力の格差が大きいと、企業経営、組織レベルでも権力の格差は大きい傾向がある。

ホーフステット<sup>(9)</sup>は、権力の格差と企業組織との関係について世界的な実証研究の結果、以下の仮説を提示している。

- (一) 小さい権力の格差の国の組織は分権的であるが、

大きい権力の格差の国の組織は集権的である。

(二) 小さい権力の格差の国の組織は平らなピラミット型組織であるが、大きい権力の格差の国の組織は背の高いピラミット型組織である。

(三) 小さい権力の格差の国は、監督職の社員の比率は低い、大きい権力の格差の国は、監督職の社員の比率は高い。

(四) 小さい権力の格差の国は賃金格差は小さい、大きい権力の格差の国は賃金格差は大きい。

(五) 小さい権力の格差の国は低い階層に属する従業員の技能水準は高い、大きい権力の格差の国は低い階層に属する従業員の技能水準は低い。

(六) 小さい権力の格差の国は筋肉労働と事務労働に対する評価が等しい、大きい権力の格差の国は事務労働の評価が高い。

また、ホーフステットは、権力の格差の質問文を開発し、世界四〇カ国で実証研究を行い、発展途上国では権力の格差のレベルが大きく、先進国では権力の格差のレベルが低い結果となったと報告している。

われわれは、この権力の格差の価値観は企業経営、組織に大きな影響を与えると仮定したが、それがもっとも反映される経営・組織要因はコミュニケーション、意思決定、リーダーシップ等の組織過程の領域と、賃金・昇

進格差に代表される人事・労務の領域であろうと考える。<sup>(10)</sup>これについての議論は、次節で述べることにする。

### 第三節 近代化と経営構造

本節では、近代化につれて経営構造がどう変化するか研究する。ただこのテーマは、あまりにも広範囲なテーマであるので、本稿では国際経営比較の視点から重要な点のみを取り上げ、簡潔に述べる。

#### (1) トップマネジメントと経営戦略

近代化するにつれて収斂すると思われる経営構造として、第一に所有と経営の分離と専門経営者の出現がある。これについては、バーナムの経営者革命論<sup>(11)</sup>、バリー機関所有支配論<sup>(12)</sup>、ガルブレイスのテクノストラクチャア論<sup>(13)</sup>が代表的理論であることは周知であろう。国際比較経営の視点よりアジアの企業を見ると、中小企業のみならず大企業においても所有と経営が未分離で、専門経営者がほとんどいない企業が多く存在する。

第二は、産業資本家的経営行動である。社会の近代化・産業化は、大量の資金を投下し、生産手段を購入し、人を雇うという産業資本の出現を意味する。長期的視野にたって適正な投資や生産を行う産業資本家が多く出現する。しかし、アジアの企業を見ると、依然として産業



資本家以前の段階である商業資本家の行動が多く見られる。この商業資本家の経営行動は、アジアに多い華僑・華人系資本企業に多く見られる。華僑・華人系企業については次章で詳細に議論する。

## (2) 組織

近代化と組織の関係解明を目的とした研究は、世界的に見ても必ずしも多くはない。本稿では、組織構造と組織過程を中心に議論する。

企業の組織構造に関する国際比較研究を行った代表的研究に、アストングループ<sup>(14)</sup>がある。アストングループは組織構造の国際比較に関する実証研究を精力的に行っており、組織構造に関してほぼ収斂仮説を支持している。すなわち、企業組織の規模、技術、環境不確実等の組織環境が同一であれば、いずれの国においても専門化、標準化、公式化、集権化等の組織構造はほぼ同一である。

組織構造に対して、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、モチベーション等の組織過程は、その国の文化・価値構造に大きな影響を受ける。同じ近代化されている国同士であっても（たとえば日本とアメリカなど）、これらの組織過程は微妙に異なっている。だが、近代化の流れという歴史的視野から見ると、社会が近代化するにつれリーダーシップ、意思決定が民主的、参加

的方向へ、職位間相互のコミュニケーションの量が多く密になること、モチベーションがより高次の欲求を求めるようになること、という平等主義的、自己実現的方向に収斂していくだろうと著者は考える。地位の平等、社会的平等をより多くの人が求めるのは、もはや歴史の流れとなっている。これについては、実証的レベル、理論的レベルでも多くの研究がある<sup>(15)</sup>。このように、近代化するにつれて、いわゆる平等主義的、自己実現的アプローチが重視される方向に進むのは、近代化は権力の格差を縮小させ、教育・知識水準を向上させ、所得を向上させる等の大きな社会的・文化的変動のためであろうと考えられる。

## (3) 人事

近代化は、平等主義的、民主主義的イデオロギーの方向に進む。企業の人事においても平等主義的人事政策が必要とされる。近代化が進むと一般的に職位・階層間の賃金格差は縮まり平等化する傾向がある。より正確に言うところ、所得分配は産業化の初期段階では不平等が進むものの徐々に平等化が進む。たしかに先進国間であっても職位・階層間の賃金格差は異なっているのは事実である。著者の主張は、発展途上国のカテゴリーに属する国々の職位・階層間の賃金格差の平均は、先進諸国のカテゴリー



に属する国々の職位・階層間の賃金格差の平均に比較して高いであろうという考え方である。日本の経営の人事政策といわれる身分の均一化、共通のユニフォーム、同一の食堂、ホワイトカラーとブルーカラーの身分差別の少なさ、といった平等主義的人事政策が先進国のみならず、中進国、発展途上国でも受け入れられているのは、平等主義的、民主主義的イデオロギーの方向に世界が動いているためでもある。その意味で、日本の経営の平等主義的人事政策の国際経営移転の可能性は高いと言える。むしろ、欧米諸国は従来以上に平等主義的人事政策が必要とされているとも考えられよう。

近代化は職業移動を中心とする広汎な社会的移動が起こり流動率が高くなる。世襲的職業による階層化が減り、親の身分に関係なく本人の学歴、能力によりあらゆる職業につけるようになる。このような、社会階層間の移動が可能となる。

近代社会、産業社会は企業組織を中心とした社会であり、そこには規律、時間厳守、正直、能率、合理主義等のいわゆる近代化意識の存在が不可欠である。アジアの社会は、この組織員としての最低のマナーである規律さえ守られていないケースが多い。アジアは依然として伝統主義的、非合理的意識が広汎に存在しており、これがアジアの近代化、産業化の大きな障害になっている。

### 第三章 アジア的経営——華僑・華人企業をケースとして

華僑とは、中国本土ではなく、海外に移住した中国人をいう。華僑は、東南アジアを中心として存在しており、それぞれの国で極めて高い経済的勢力を持っている。アジアの主要な国での華僑の現状を概観してみよう。<sup>(16)</sup>

台湾、香港は、人口のうち大部分を中国人が占めており、華人国家である。シンガポールも人口の八〇%が中国人で占められており、ほぼ華人国家と言っている。

タイは、華僑の現地化、同化が進んでおり、タイ国民の約三分の二は中国人の血が混じっているとも言われる。タイ人と中国人の混血は極めて多い。華僑は、経済、政治の分野で圧倒的地位を占めている。

マレーシアの人口の約三〇%強が華僑系であるといわれている。マレーシア人は、人種的に中国人と遠く、言語、宗教、風俗が著しく相違していたため、華僑とマレーシア人との同化は進んでいない。政治的には、マレーシア人優先主義がとられ、華僑には厳しい環境にあるが、経済的にはかなりの地位を占めている。

インドネシアは、三〇〇〜三五〇万人の華僑がいるとされているが、対総人口比は三%以下で、その比率は極

めて低い。華僑は、政治的には、華僑の強制移住等、相次ぐ弾圧、迫害を受けているが、経済的にはインドネシアの経済を左右するほどの実力をもっているとされる。

フィリピンは、華僑とフィリピン人との混血は多いが、アメリカ統治以来、中国人の厳しい移民制限が取られているため、純粹の華僑は1%弱であるとされており、東南アジア諸国ではもっとも少ない。華僑の政治的立場は極めて不安定であるが、経済的には依然として流通部門を中心として強い基盤をもっている。

以上、アジアでの華僑・華人の実態をみたが、われわれはアジア的経営を研究する上で、華僑・華人研究は、次の点で非常に重要であると考ええる。

第一は、前述したように、東南アジア諸国では華僑・華人企業の各々の国における経済に占める影響力が極めて大きいという点である。第二は、華僑・華人企業と日本企業との関係が極めて密である点である。合併、貿易のパートナーとしての日本企業の活動は華僑・華人を抜きにしては語れないし、東南アジアでの合併相手は政府以外はほとんど華僑・華人系で占められているといっても言い過ぎではない。第三は、アジアでの華僑・華人企業の重要性にもかかわらず、経営学からの研究が極めて少ない点である。

## 第一節 華僑・華人企業の共通文化・価値構造

### (1) 業績主義・所属主義、普遍主義・個別主義

ベラーは、<sup>(17)</sup> パーソンスの価値類型から中国を個別主義と所属主義に重点をおいた。ベラーの言葉を借りれば統合価値を第一義とする社会であると規定した。中国では、目標達成よりも体系維持に重点をおく所属主義が優位の社会であり、人間関係の面では個人主義的色彩の強い普遍主義的価値よりも親族構造や地縁を中心とした個別主義的価値が優位な社会である。統合社会が第一義である社会は、資本と労働の合理的組織化を基礎にする近代化の発展を妨げる。思想的に見ると、中国人のこの体系重視の所属主義は、儒教思想から生じたものであろう。個別主義の価値は、中国人が人間中心のであり、実用主義という現実主義的傾向から生じたと考えられる。この個別主義と所属主義優位の価値は、現在でも依然としてアジアの華僑の価値観を特徴づけている。

### (2) 権力の格差

華僑・華人社会はアジアのなかでは権力の格差が比較的少ない社会である。社会階層の下層から上層への上昇といった社会の流動化現象がかなり生じている。華僑・華人の社会は、出身の階級、階層、身分に制約されず、

実力、能力があれば社会的成功をおさめることのできる一律的、平等的身分観念を持った社会である。この平等主義的価値は、たぶん儒教の影響によるものであろう。儒教は、生まれつき人間は平等であるという考えがある。これに対して、インドのヒンドゥー教では、カースト制度として生まれつきの階層による差別を認めているのは対照的である。さらに、華僑・華人社会が権力の格差が小さい理由は、華僑は大部分移民として無一文の労働者から出発したという事情、華僑社会階層は華僑団体の血縁的、地縁的伝統による相互扶助によってその階級意識が著しく薄められたためであると考えられる。

## 第二節 華僑・華人企業の固有文化・価値構造 ——家族制度

華僑・華人企業の経営に最も影響を与えている文化的側面として、われわれは家族制度を上げたい。華僑・華人企業が依然として所有と経営が分離されず、経営者が同族によって占められているという経営の近代化を妨げている最大の原因は、華僑・華人企業の家族制度、家族主義にある。それで、華僑・華人企業の家族制度についてみてみよう。

中国人の家族制度は、複合家族という特徴を持っている。この複合家族を中心とした血縁関係の重視は、華

僑・華人企業の経営に家族主義の色彩を濃いものにしてゐる。Hsu<sup>(18)</sup> (1963) は、中国人の組織化の原理として親族の原理 (kinship principle) とし、家族における父、息子の関係とその属性の優位を示し、人は家族、氏族と常に一体化され、かつ相互的依存を求めるような条件づけられるから父系拡大家族として氏族が発達するという。このように中国人にとって、家族の重要性は極めて高く、個人は自己の家族の拡張である安定した親族組織のなかで深く位置づけられている。そのため自己の栄達が親族の栄達と同一視され、親族への忠誠は地域社会や国家社会への忠誠に優先する。この中国人の強い家族主義が、中国が個別主義と所属主義価値の優位を生み出したのである。

この中国人の家族制度は、他のアジアの国である韓国、日本と比較すると興味深い。韓国と日本は、直系家族 (stem family) である。直系家族とは、夫婦、一人の既婚子とその配偶者および彼の子供よりなる。すなわち、長男が家を継ぎ、娘は出嫁し、弟は結婚した後別世帯を構える。韓国の家族制度は直系家族という点で日本と類似しているが、個々の点で日本と相違がある。その最も重要な点は、韓国が日本の家ほど永続性に固執していないことである。韓国では血縁関係にない婿養子を原則的に取らないことに現れているように長男系の血縁の存続

に重点をおいており、日本のように家の存続を目指すものではない。また韓国では日本の本分家のような主従関係が<sup>(19)</sup>少ない。以上のように韓国では家が永続的組織体とはなりがたく、日本の家のほうが生産組織として、あるいは経営体として安定した永続的組織体となりやすい。日本の家は、周知の如く歴史的に家業、財産、身分の永続的組織体としてその家の継続が第一義であったのと比較すると、韓国では血縁の継続が第一義に重視された。こう見てくると、同じアジアの儒教圏である、中国、韓国、日本の家族制度が微妙に相違しているのは興味深い。特に日本がアジアで最初に近代化を遂げられたのは、日本の家族制度が近代化の大きな障害にならなかったためである。これに対し、現在でも多くの華僑・華人企業で近代的経営が成し遂げられないでいるのは、この華僑・華人企業の家族主義によるのである。

### 第三節 華僑・華人企業の経営構造

#### (1) 華僑・華人企業のトップマネジメントと経営戦略

(a) 所有と経営の未分離と専門的経営者出現の遅れ  
華僑・華人企業の経営構造の特徴としてまず指摘できるのは、一般的に所有と経営が分離されておらず専門的経営者の出現が極めて少ないという後進的企業形態にあ

る。すなわち、華僑・華人企業は個人企業が多く株式会社形態は少なく、株式・資本は非公開で閉鎖的であるという特徴がある。華僑・華人企業の資本構成は、家族、同族、同郷といった特定の個人に集中しており、株式譲与の制限など株式会社形態であっても資本の閉鎖的性格が強い。

この所有と経営の分離の遅れは、アジアの経済の未発達のみならず、華僑・華人企業の文化・価値構造にも原因がある。前述したように華僑等の中国人は、大家族制、複合家族制に代表されるように、家族、同族同士の結びつきは極めて強く、企業のなかでも同様である。華僑・華人にとって企業は公的なものというより、家族・同族の所有物であるという意識があり、企業の成功は家族・同族の成功とイコールになる。経営者や会社の利益は、公的な存在としての企業のものというよりは、家族・同族のものと考えているので、所有と経営が分離されず血縁に無関係な専門的経営者は生まれない。この華僑・華人企業の家族主義、同族主義は、世界的に見ても極めて強い。

しかしながら、一部の華僑・華人企業で今までの同族、同郷中心の経営者、資本から脱して、所有と経営の近代化への道に進みつつある企業も見られる。日本や欧米企業との合併会社の設立から進んだ経営思想に刺激され、



いわゆる華僑的経営行動から脱しつつ、経営近代化へ進もうとしている企業である。理論的に見ても、企業規模の拡大は同族のトップマネジメントの不足を生じ、複雑で高度な経営管理能力が必要になり、専門経営者出現の圧力となる。また、アジア諸国の経済発展は著しく、教育水準が向上し、大学、大学院卒が増大している。この高学歴化は、専門経営者出現の圧力となっている。

(b) 商業資本家的経営行動

華僑・華人資本家は、産業資本家ではなく商業資本家的性格がある。すなわち一つの事業を長期的視点から投資し工場を立て永続的に発展させようという産業資本家的体質が希薄である。華僑・華人企業の資本家は短期的視点から利益や投資を最大にしようという行動をとったり、事業経営が悪化すると工場を売って別の事業に転換する経営行動をよく行う。また、華僑は技術、生産の重要性に対する認識が薄く、販売を重視した経営になるきらいがある。合併企業の場合、技術、生産は外国資本から全面的援助を受け、華僑は販売や人事を中心に運営している事例が多く見られるのはそのためである。華僑は歴史的に流通部門に勢力を持っていたため、現在もなお産業資本家として育たず商業資本家的体質を色濃く残している。

(c) コングロマリットの事業展開

華僑・華人企業は、同一の事業・業種や技術、販売などに関連を持つ事業に多額の投資を集中するといういわゆるトラスト的行動よりも、危険分散のため本業とほとんど関連を持たない複数の他業種に事業投資を行うという資本の分散（コングロマリットの事業展開）を行う傾向がある。これは、一つの事業の拡大よりも、小規模で多業種の拡大行動をとっている。その理由は、華僑を取り巻く政治的不安定性と、中国人の家族主義のためである。中国人の大家族制を反映して、華僑・華人企業は兄弟あるいは家別に企業を分割、分担して経営を行い、多数の企業を同族で支配している企業も多く見られる。

(d) 外国資本への依存性

華僑・華人企業の特徴として外国資本への強い依存性、従属性がある。この外国資本への依存性は、前述した華僑・華人企業の商業資本家的体質に関連がある。すなわち、外資と合併や提携を行っている華僑・華人企業の経営者は外資側に全面的に技術生産の援助を期待し、華僑経営者はもっぱら人事、販売を中心に経営するか、合併企業を単なる投資対象とする形が多い。



## (2) 華僑・華人企業の組織・人事行動

本稿のフレームワークである経営行動の中の組織、人事を一括して分類し組織・人事行動と呼び、以下で議論する。

### (a) 温情主義的組織行動

華僑・華人企業の組織行動として温情主義的傾向がある。リーダーシップ、労務管理、労使関係等で、いわゆる温情主義的行動が多く見られる。これは、華僑・華人企業では純然たる他人の従業員にも中国人の精神の中心である家族制度が擬制され、家父長的支配、義理人情的人間関係の存在により温情的組織行動が色濃く残っている。この点から見ると日本企業の家族主義的労務政策は、華僑・華人企業によく適合しその経営移転は容易である。華僑との合併であるアジアの日系企業の労務管理は、日本とはほぼ同様の家族主義的労務政策が採用され、良い効果を上げている例が多い。

### (b) 血縁、地縁を中心としたヨコ社会

華僑・華人企業の組織行動の第二の特徴は、血縁、地縁を中心としたヨコ社会の人的ネットワーク思考である。従業員は、企業に対する忠誠心、一体感がきわめて弱く、ヨコ型の人的ネットワークである血縁・同族・地縁への

忠誠心、一体感が強い。比較的簡単に転職したり、自分で事業を起こす職業独立指向が強い。そのため、日本と比較すると、内部昇進、企業内熟練形成が困難である。しかし、世界的に見ても、日本のタテ社会で内部労働市場の優位性は特異であり、その意味で、ヨコ社会たる華僑・華人の組織行動は必ずしも珍しくなく、むしろ世界の多くの国の特徴ですらあるといっても過言ではない。

(たんの・いさお／経営学部専任講師)

## (注)

(1) 国際比較経営学の最近の代表的研究として以下がある。

- G. Diugos & K. Weiermair (ed.), "Management under Differing Value System," Walter de Gruyter, 1981.
- R. N. Farmer (ed.), "Advances in International Comparative Management," Vol. 1, 2, JAI Press, 1984.
- R. Nath (ed.), "Comparative Management — A Regional View," Ballinger, 1988.
- S. Ronen, "Comparative and Multinational Management," John Wiley & Sons, 1986.
- N. J. Adler, "International Dimensions of Organizational Behavior," Kent, 1986.

(2) 近代化をめぐる富永健一氏の研究が注目される。

富永健一『産業社会の動態』東洋経済新報社、一九七三

年、『社会学原理』岩波書店、一九八六年、『日本産業社会と社会変動』東京大学出版会、『社会構造と社会変動』放送大学教育振興会、一九八七年。

(3) 日本がアジアの中で、なぜ近代化を成し遂げられたのか、という日本の近代化に関する研究は多数存在する。代表的研究は以下である。

C. Keer, J. T. Dunlop, F. H. Harbison, & C. H. Myers, "Industrialism and Industrial Man," Harvard University Press, 1960. (中山伊知郎監訳『インダストリアリズム』東洋経済新報社、一九六三年)  
マッシュ・萬成共著『近代化と日本の工場』東京大学出版会、一九七七年。

R. N. Bellah, "Tokugawa Religion," 1957. (堀一郎・池田昭訳『日本近代化と宗教倫理』未来社、一九六六)

R. Dore, "British Factory, Japanese Factory," Allen & Unwin, 1973.

R. E. Cole, "Work, Mobility, and Participation," University of California Press, 1979.

E. O. Reischauer, "The Japanese," Harvard University Press, 1977.

I. Nakayama, "Industrialization and Labor-Management Relations in Japan," Japan Institute of Labor, 1975.

村上・公文・佐藤『文明としてのイエ社会』中央公論社、一九七九年。

(4) 収斂仮説の研究としてカーの研究が著名である。

C. Kerr, J. T. Dunlop, F. H. Harbison & C. A. Myers, "Industrialism and Industrial Man," Harvard University Press, 1960. (中山伊知郎監訳『インダストリアリズム』東洋経済新報社、一九六三年)

C. Kerr, "The Future of Industrial Societies: Convergence or Continuing," Harvard University Press, 1983. (嘉治元郎監訳『産業社会のゆくえ——収斂か拡散か』東京大学出版会、一九八四年)

(5) T. Parsons & E. A. Shils, "Toward a General Theory of Action," Harvard University Press, 1954. (永井・作田・橋本共訳『行為の総合理論をめぐって』日本評論社、一九六〇年)

(6) M・ウェーバー(浜島朗訳)『権力と支配』有斐閣、一九六七年。

(7) R. N. Bellah, 1957, loc. cit.

(8) この点に関する議論については以下を参照。

作田啓一『価値の社会学』岩波書店、一九七二年。

佐藤慶幸「組織比較分析のための一視点」(現代のエスプリ『集団主義』No. 160、至文堂、一九八〇年、pp. 165-174)。

(9) G. Hofstede, "Culture's Consequences," SAGE Publication, 1980. (萬成監訳『経営文化の国際比較』産業能率出版部、一九八四年)

(10) この点に関して著者の研究がある。

丹野勲「企業組織と経営参加に関する国際比較経営研究序説」(『公益事業研究』第三九巻第三号、一九八八年、pp. 105-136)

(11) J. Burnham, "The Managerial Revolution," Indiana University Press. (竹山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社、一九六五年)

(12) A. A. Berle, "The Twentieth Century Capitalist Revolution," London, Macmillan, 1955. (桜井信行訳『二十世紀資本主義革命』東洋経済新報社、一九五六年)  
A. A. Berle, "Power Without Property," New York, Harcourt Brace, 1960. (加藤寛ほか訳『財産なき支配』論争社、一九六〇年)

A. A. Berle, "The American Economic Republic," London, Sidgwick and Jackson, 1963. (晴山英夫訳『財産と権力』文真堂、一九八〇年)

A. A. Berle, & G. C. Means, "The Modern Corporation and Private Property," New York, Macmillan, 1947. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、一九五八年)

(13) J. K. Galbraith, "American Capitalism," Massachusetts, Riverside Press, 1952. (藤瀬五郎訳『アメリカ資本主義』時事通信社、一九五五年)

J. K. Galbraith, "The New Industrial State," London, Hamish Hamilton, 1967. (都留重人訳『新しい産業国家』河出書房新社、一九七二年)

(14) C. J. Lammers & D. J. Hickson, "Organization Alike and Unlike," Loutedge & Kegan Paul, 1979.

(15) 意思決定とリーダーシップの参加的アプローチについては以下の研究があり、ほぼ発展途上国での参加的アプローチの低さで一致している。

M. Haire, E. F. Ghiselli, & L. W. Porter, "Managerial Thinking—An International Study" (金山訳『管理者の意識』サイマル出版会、一九六九年)

A. W. Clark, & S. McCabe, "Leadership Belief of Australian Managers," Journal of Applied Psychology, Vol. 54, No. 1, 1970.

L. L. Cummings, & S. M. Schmidts, "Managerial Attitudes of Greeks: The Roles of Culture and Industrialization," Administrative Science Quarterly, 1972.

D. Sirota, & J. M. Greenwood, "Understand Your Overseas Work Forces," Harvard Business Review, January-February, 1971.

W. F. Casio, "Functional Specialization, Culture and Preference for Participative Management," Personal Psychology, 27 (4), 1974.

A. R. Negandhi, "Organization Theory in Open System," Kennikat Press and Dunellen Publishing Corp., 1975.

司馬正次『労働の国際比較』東洋経済新報社、一九七三年。

(16) 華僑研究の代表的文献は以下である。

須山・日比野・蔵居『華僑』日本放送出版協会、一九七四年。

游仲勲『華僑經濟の研究』アジア經濟研究所、一九六九年。

游仲勲『東南アジアの華僑』アジア經濟研究所、一九七〇年。

須山卓『華僑經濟史』近藤出版社、一九七二年。

吳主恵『華僑本質の分析』東洋大学社会学研究所、一九六一年。

戴国輝『華僑』研文出版、一九八〇年。

内田直作『東南アジア華僑の社会と經濟』千倉書房、一九八二年。

李国卿『華僑資本の生成と發展』文真堂、一九八〇年。  
V. Purcell, "The Chinese in Southeast Asia," Oxford University Press, 1980.

(17) R. N. Bellah (1955) loc. cit.

(18) L. K. Hsu, "Clan, Caste, and Club," D. van Nostrand Co., 1963. (作田・浜口共訳『比較文明社会論』培風館、一九七一年)

(19) これは、家産相続に日本との違いがある。韓国は、相続の際家産は長男が優先されるが、分割相続の形である。日本の家は歴史的に見ると原則的には、家産は分割で、分家はやむをえない事情があるとき本家の経営を危うくしない範囲で分割が行われる。

韓国の財閥は、この家産相続の伝統を現在でも残しており、継承の際分割相続される例がある。すなわち財閥の経営権の継承の際、兄弟でそれぞれ企業グループの有力企業を分担、独立経営させ、いわゆる経営権の分割化を行うのである。

韓国の家族制度と経営については、服部民夫『韓国の経営發展』(文真堂、一九八八年)が詳しい。