

Title	中国ベンチャー企業における知識経営リーダーシップの研究
Author(s)	張, 軍宏
Citation	高知工科大学, 博士論文.
Date of issue	2008-09
URL	http://hdl.handle.net/10173/355
Rights	
Text version	author



Kochi, JAPAN

<http://kutarr.lib.kochi-tech.ac.jp/dspace/>

2008 年度博士学位論文

中国ベンチャー企業における知識経営
リーダーシップの研究

2008年6月13日 提出

張 軍宏

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース
博士後期課程

学籍番号 1098202

—目次—

第1章	研究の背景と目的	1
1-1	研究の背景	1
1-2	研究の目的	19
第2章	先行研究レビュー	24
2-1	中国企業経営における知識経営論の意義と寄与	24
2-1-1	知識経営理論の発展	24
2-1-2	イノベーション創発における暗黙知経営の重要性	27
2-1-3	中国企業経営におけるイノベーション創発	36
2-2	リーダーシップ理論の変遷	38
第3章	研究課題と分析フレームワーク	56
3-1	研究課題	56
3-2	分析フレームワーク	56
第4章	現代中国企業経営の変遷と課題	59
4-1	社会主義計画経済が中国企業の知識経営意識に与えた影響	60
4-1-1	中国社会主義計画経済体制	60
4-1-2	二つの政治運動	64
4-2	改革開放以来の中国企業に対する知識経営意識の変化と現状	67
4-2-1	市場経済への移行期（1978年～1992年）	68
4-2-2	社会主義市場経済（1992年～）	74
4-3	知識経営の視点からみた中国企業経営の課題	81
第5章	知識経営リーダーシップに関する事例研究	90
5-1	上海を中心とした長江デルタの産業的特質	90

5-1-1 概要	91
5-1-2 産業分布	92
5-2 事例研究 (1) 玩具メーカーA 社	94
5-2-1 事業概要と中核技術	94
5-2-2 経営者のリーダーシップ	98
5-2-3 組織運営の特徴	101
5-3 事例研究 (2) 自動車設計会社B 社	102
5-3-1 事業概要と中核技術	103
5-3-2 経営者のリーダーシップ	107
5-3-3 組織運営の特徴	110
第6章 2 事例の比較と考察	114
6-1 準備期	114
6-2 開拓・成長期	117
6-3 成熟期	119
6-4 転換期	122
6-5 まとめ	125
第7章 結論と今後の研究課題	127
参考文献	130
附録	133
謝辞	137

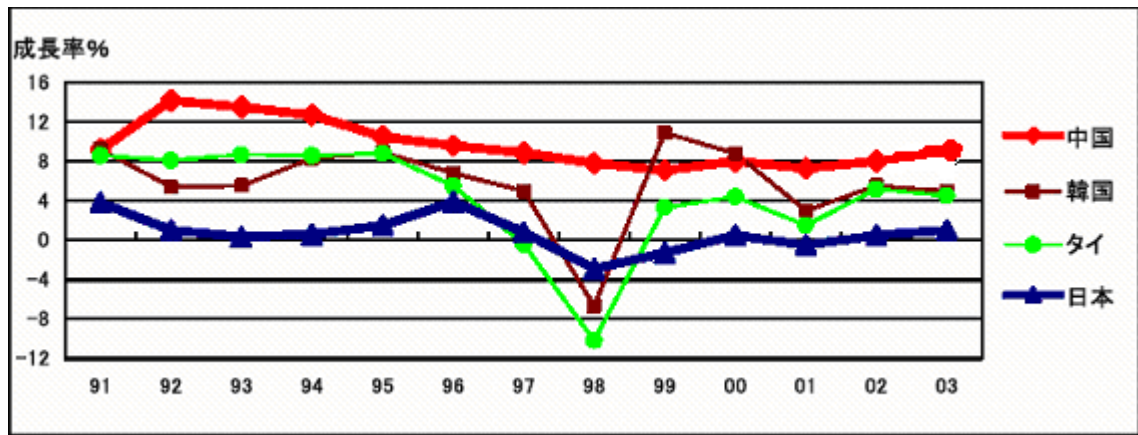
第1章 研究の背景と目的

現代中国の企業経営においては、従来の労働集約的な事業経営に限界が見えはじめ、今後の飛躍のためには、知識経営を主軸に据えた事業展開が多くの企業において必要となると考えられる。そこで本研究では、今後の中国企業の持続的発展に欠かすことのできない長期的経営戦略として、いわゆる企業の「知識経営」がどのように必要となるのか、またそれをもたらす経営者のリーダーシップとはどのようなものであるのかを明らかにすることを目的とする。本章では、まず研究の背景説明として、過去から現在までの歴史的経緯の中で、中国企業の置かれている状況とその経営的課題を整理し、次に知識経営学の視点からこれをどう考えるか、本研究の目的について説明する。

1－1 研究の背景

中国経済は、1978年に改革開放政策を実施してから目覚ましく発展し、高度成長を続けてきた。1979年から2004年の間にGDP（国内総生産）の年平均成長率は9.5%に達した。また中国経済は、1997年のアジア金融危機による深刻な影響を受け、経済成長の速度が低下する傾向を見せながらも、図表1－1のように東アジア諸国に比べれば、依然として、比較的高い成長率を保っている。

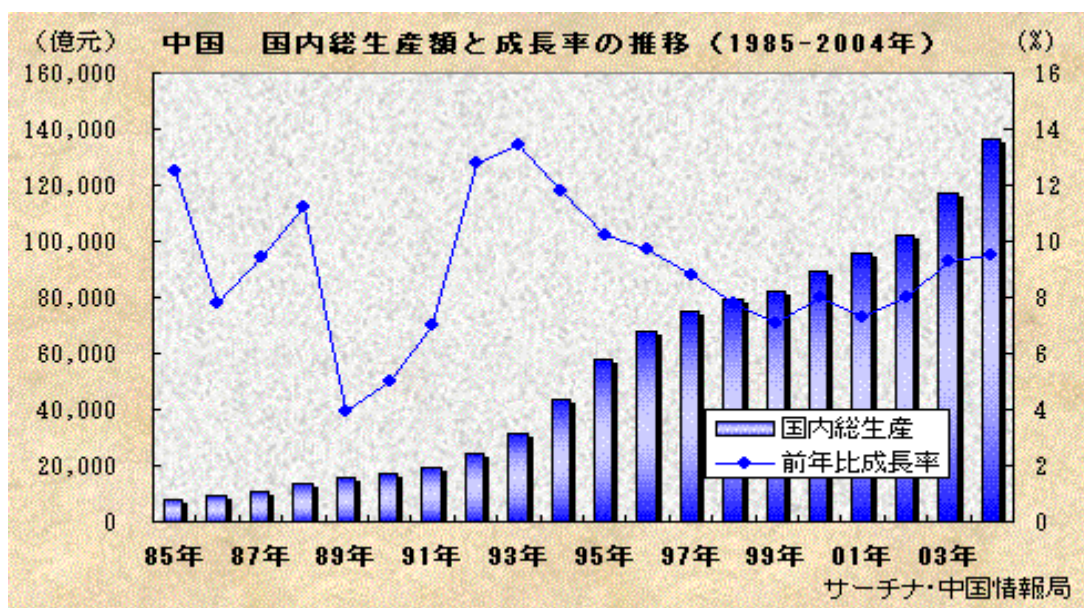
図表 1-1：東アジア諸国の GDP 成長率推移



出所：富士通総研（F R I）経済研究所（2004）

図表 1-2 のように、中国の GDP の年成長率は、1998 年 7.8%、1999 年 7.1%、2000 年 8.0%、2001 年 7.3%、2002 年 8.0%、2003 年 9.3%、2004 年中国の GDP は 13 兆 6515 億元で、前年比 9.5% の成長となっている。

図表 1-2：中国国内総生産額と成長率の推移（1985～2004）



また、2008 年の北京オリンピックと 2010 年上海の万博の原因で、中国国内投資が増えつつあり、近年 GDP の増長率も連年 10%以上に達した。

改革開放以降、特に沿海地域では、製造業を中心として、中国で製造された製品が徐々に国際市場への進出を果たした。多くの有名な多国籍企業が相次いで中国に工場を設立し、そこで生産された製品を輸出するようになった。そして中国自身の製造業の著しい台頭と成長も加わり、多くの「Made in China」と標示された製品が世界に進出したのである。そのため、現在多くの人が、中国も 1950 年以降の日本のような産業振興ができると考えている。新聞記事の中でも、「中国の台頭」、「中国は世界の工場」、「21 世紀は中国の世紀」などによく論評されている。しかし、筆者は、中国企業のそうした発展を実現するには今後克服しなければならない大きな課題が存在すると考えている。なぜなら、今までの中国の発展は低賃金労働力と海外から技術や最新鋭機械を導入していることに大きく依存するものである。無論、これらだけでも途上国の初期の経済発展の原動力としては成り立ちうるものであり、事実、一時的な GDP の創出は可能であった。しかし中国が今後の持続的な産業の振興を行うには必ずしも十分とはいえない。なぜならすでに大きな経済的基礎を確立した現代中国にとっては、今後の持続的な産業の振興を図るには、企業の生産能力だけではなく、新製品の開発能力、技術革新、経営管理といった面において、世界の先頭に立つことが必要だからである。かつて、イギリスは、工業革命に伴い、ワットが蒸気機関を改良し、様々な機械に蒸気機関を応用することで、工業革命の進展に大きく貢献した。一方、第二次世界大戦以降、日本経済は飛躍的に回復し、多くの日本企業が国際市場に雄飛し、日本的経営

という概念を普及させた。戦後の日本の経済的发展においても、鉄鋼、電器製品、自動車の各分野での生産技術の革新、研究開発、生産ラインの工夫などが新しいイノベーションのスタイルとして世界全体に貢献した。このように、どの国の経済的发展においても、経済的发展の量だけでなく、世界の企業経営の歴史に何らかの質的貢献や革新的寄与をもたらすものとなっている。そうした意味において、現時点のGDP成長率だけを見て、中国の経済的发展を歴史的に評価するのは時期尚早なのではないだろうか。

ここで、中国経済の成長要因及びそれらの変化を分析してみよう。今までの中国産業の発展は主に、低賃金労働力、外資の導入、政府主導型のインフレ整備中心の積極的財政政策と技術の移転、この四つの要因に大きく依存されている。

一、低賃金労働力

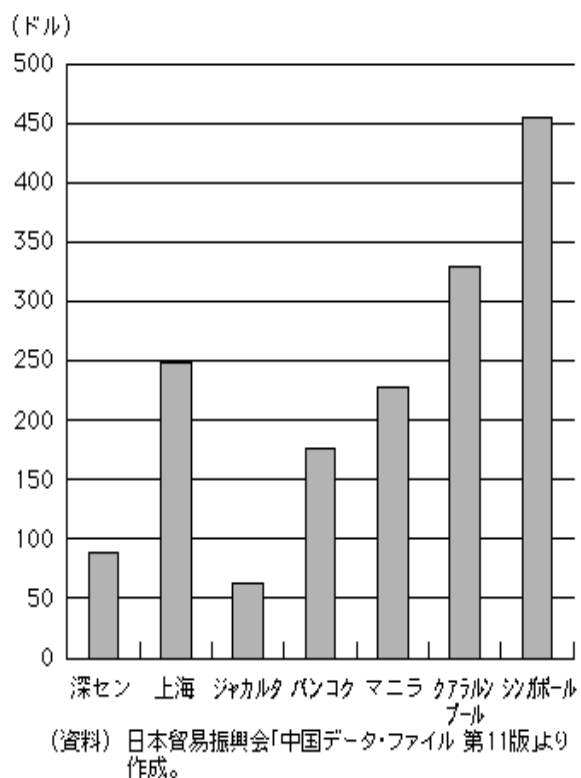
図表 1-3 は、東アジアの賃金を比較したものである。日本・中国の賃金格差は、20~30 倍といわれることがあるが、2001 年 WDB の統計では、約 30 倍となっている。しかし、現在、従来のような労働コストの低さは、多くの企業にとって魅力ではあるとはいえ、実際には加工組立製品の原価に占める人件費の割合は、今日数パーセントに過ぎないという事実にも注意を払わねばならない。加工組立製品の製造原価の部材費は平均 8 割を占めると言われ、あらゆる製品分野でコスト競争が激化している今日、部品革新・選別・調達のコストとスピードが労働コストより重要になっている。また、図表 1-4（東アジア主要都市における一般工職平均賃金比較）のように、労働コストの面だけからは、中国（深セン、上海）よりもインドネシアなどの賃金が低い。

図表 1-3: 製造業月当たり賃金(2000)

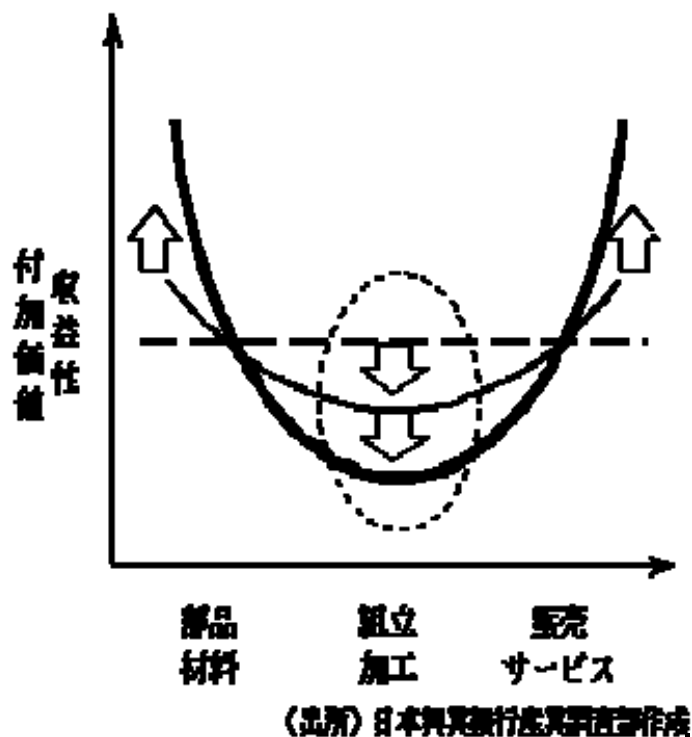
図表 1-4: 東アジア主要都市における一般工職

製造業月当たり賃金(2000 年)			US\$
日本	293,100 円		2,720
韓国	1,601,500 ウォン		1,416
中国	729.00 元		88
シンガポール	3,036 シンガポールドル		1,761
タイ(1999 年)	5,907 バーツ		156
International Labour Office, "Yearbook of Labour Statistics 2001" WDB;"World Development Indicators"			

平均賃金比較 (2001)



図表 1-5：スマイルカーブのイメージ



特に、図表 1-5 のように、近年付加価値の収益性はスマイルカーブの両側へのシフトを鮮明にしている。そのため企業の競争力を増すために重要なことは、単に労働コストが低いだけでなく、バリューチェーンの川上と川下を押さえるということである。すなわち、研究開発・製品革新と販売・サービスが大きな競争力の要因となっていることを認識する必要がある。従って、中国経済の発展は、今後は以前のように低賃金労働力

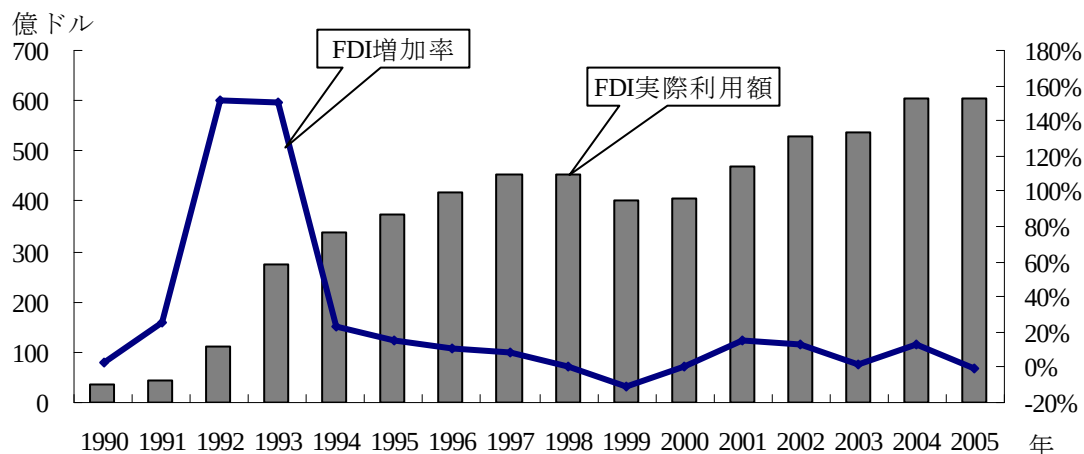
に依存することが難しくなると考えねばならない。

二、外資の導入

1992 年の鄧小平の「南巡講話」のきっかけで、中国政府の市場経済の推進姿勢が明らかになり、外国から直接投資が急速に増加しはじめた（図表 1-6）。中国の外資導入は 1993 年から連続 12 年、発展途上国の中で 1 位となり、世界でもアメリカに次いで 2 位となったのである。しかし、2005 年は外国直接投資が世界範囲で増加した年で、増加率は 29% にも達した。それに反して、中国での増加勢いはかえって鈍化している。それには、多くの原因がある。最も主要な原因として、中国の人件費上昇や外資導入政策の変更など、投資環境は競争優位性を失いつつあることが挙げられる。インドやベトナムなどの周辺諸国と比べ

れば、中国の人件費が高まっている。しかも、インド、ベトナムがより優遇的な外資導入政策を推進している一方、中国は外国資本に対する税收優遇政策の撤廃や、中国地場企業と同様な「内国民待遇」の実施を検討しており、外国資本にとって政策的魅力は低下している。その背景には、近年、中国は外国資本の直接投資が中国地場企業の自主開発への抑制作用をもたらすことを意識するようになり、外資導入に関して規模よりも質のほうをより重視するようになったこともある¹。また、外国資本側からすれば投資のリスクを減らすために、中国から東南アジアやインドなどへの分散投資が現実的になっている。今後、外国から中国への直接投資の増加の勢いは鈍化し続けると予想される。

図表 1-6：中国の FDI 総額（実際利用ベース）と増加率の推移



出所：『Data Show Foreign Direct Investment Climbed Sharply In 2005』、UNCTAD

三、1998 年から実施された積極的財政政策

1998 年、中国の経済発展はこれまでにない複雑な国内環境に直面した。1) アジア金融危機の影響を受けて、中国の輸出が難しくなり、

¹ 日中経済協会の「中国経済・貿易・投資トレンド調査」を参考。

経済成長に対する輸出の推進作用が著しく弱くなった。2) 中国経済が二十年にわたる高度成長を遂げたことから、「品不足」現象がほぼなくなり、ほとんどの製品は売手市場から買手市場となった。3) このためもともとあった消費の焦点が逐次冷え、新たな消費の焦点はまだ形成されておらず、物価が引き続き下がり、住民の貯金傾向が強くなり、市場の需要制約が明らかに強くなった。4) 同時に、改革が進むにつれて、経済運行に長期的に潜んでいた深部の矛盾、とりわけ投資構造の不合理、重複建設の深刻さ、成長方式の粗放などの問題がいつそう際立って現れてきた。5) このほか、国有企業はその経営メカニズムの根本的な転換をまだ実現しておらず、国内外市場の需要の変化に対してしかるべき対応力が欠けているため、経済利益が下がり、従業員の一時帰休による圧力が大きくなった。

こういった状況に対する解決策として、中国政府は国内外の経済動向を分析し、さまざまな利害得失を比べた上で、積極的財政政策を実施し、内需を拡大し、内外市場を開拓し、為替レートの安定を維持するという政策決定を果敢に行った。積極的財政政策とは、つまり財政支出を拡大して、財政政策が経済成長の促進、経済構造の最適化の面でより直接的で、より効果的な役割を果たすことができるようにすることである。中国政府が積極的財政政策の実施に力を入れ、国債の増発を通じて財政支出を増やすことを決定したのは主として次のいくつかの要素を考えた上のことである。

第一に、通貨引き締め段階で積極的財政政策を実施することは、中間伝導の過程を必要とせず、所要時間が短く、経済に対する促進作用が著しい。国債の増発によって政府の財政支出を増加することは、

社会の需要を直接増やすことができるばかりでなく、賃金と利潤の増加をもたらし、個人の消費と企業の投資を刺激し、関連産業を引っ張って社会の需要を間接的に増やすこともでき、それによってもたらされる総需要の拡大は往々にして財政支出自身の拡大の数倍にもなる。同時に、国債の増発は直接投資を増やし、内需を刺激するほか、建設プロジェクトへの資本金の補充と増加を通じて、銀行の貸付の増大のために条件を創り出すことができる。

第二に、中国のインフラはその全体的水準が高くはなく、とりわけ農地水利、鉄道、郵便・通信、都市インフラ、送電網の建設と改造、河川の整備、生態環境の建設、環境保全などは国民経済の発展、人民生活水準の向上の要求になおこたえることができないので、早急の投入の増加を必要としている。インフラ建設の度合いを大いに強化すれば、内需を効果的に刺激し、経済の発展を速やかに推進させることができるだけでなく、重複建設を避け、経済構造の調整を推し進め、経済の長期的安定成長を実現することもできる。

第三に、銀行資金の運営収益を高めることが重要である。商業銀行は規制が強化されたため、製造業関連のプロジェクトへの貸付に対してより慎重な態度を取るようになった。預金と貸付の差額が比較的大きいため、運営コストが大きくなるという問題が生じたため、商業銀行への国債増発は銀行の経営状況を改善し、金融リスクをなくすのに有効であり、通貨政策と財政政策との協調的な運行にも有効に働くこととなる。

1998 年に中国政府が取った一連の積極的財政政策は、これらの諸点を考慮した総合的な政策の目標を具現するもので、経済成長の促進、地区間格差の縮小、社会安定の維持、人民の自信増強、輸出競争力の改善などが含まれる。先の政策を概括すると、主として次の諸点に集約される。

1) 商業銀行向けに 1000 億元の国債を増発して、特別資金としてインフラ建設に投資し、内需を拡大し、経済成長を推進させた。

2) 2700 億元の特種国債を発行して、国有独資商業銀行の資本金を補充して、その自己資本比率がバーゼル合意に取り決めとの商業銀行の要求する 8% のレベルに達するようにし、それによっていっそう金融機構の金融リスクを防止する能力を増強した。

3) 国有企業の改革を深化させ、洪水被災地域の救援と復旧を支援するため、中央の財政は支出構造の調整を通じて 180 億元の支出を増やし、重点として国有企業の一時帰休者の基本生活費保障、離職・定年退職者の年金の支給、水害救済などに充てた。

4) 引き続き国外の市場を開拓し、外資を誘致して、いちだんと国際収支の良好な状態を維持するため、中国政府は数回に分けて繊維製品、石炭、セメント、鋼材、一部の機械・電子製品の輸出戻し税率を引き上げると同時に、輸入設備に対する税收政策を調整し、税関税率を引き下げ、国が発展を奨励する外商投資プロジェクトと国内投資プロジェクトに対し、定められた範囲内で関税と輸入増値税を免除した²。

² 中華人民共和国財政部ホームページにより

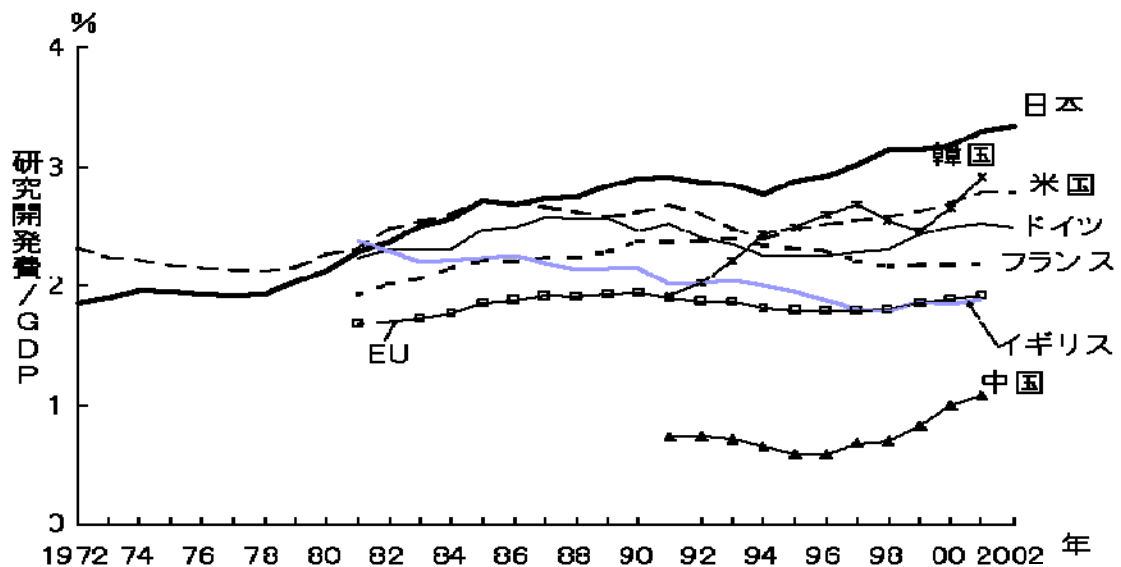
中国は発展途上の大国であり、国土が広く、人口が多く、インフラが弱いかわりに、市場の潜在力は極めて大きい。このことは、中国の経済発展の着眼点と立脚点の重点を内需拡大に置くことを決定づけている。短期的に見て、政府の支出拡大に頼って内需を刺激するのは必要ではあるが、中・長期から見て、発展途上の中国は依然として適度の引き締め財政政策を実行し、財政収支の基本的均衡を逐次実現していくべきである。即ち、中国政府は体制と政策から、政府主導型の投資拡大よりも企業の投資・国民の最終的消費を促進するメカニズムの構築に努めていくことである。しかし、政治、社会、国際情勢など様々の原因で、1999年から2005年まで、引き続き積極的財政政策を実行してきた。結果としては、中国政府は2005年から、拡張的な積極的財政政策を穏健な財政政策に転換し始めたことにもかかわらず、2007年末から過剰流動性が顕在化し、価格上昇圧力となって現れた。また、経済成長が粗放であることなどの問題はまだ根本的に解決されてはおらず、経済発展に与えるマイナス面の影響は過小評価できないなどの原因で、今後相当の期間にわたって、中国政府は積極的財政政策を引き止め、穏健な財政政策を続けるとの見方が強まりつつある。

四、技術の移転

今まで中国産業の発展を促進してきた技術移転には主に二つの原因があると思う。一つは、「改革」による国営企業の知識・技術などを活用し、私営企業に移転することである。もう一つは、「開放」による海外からの技術移転である。しかし、技術移転の面には、現在、二つ問題があると考えられる。一つは、国営企業と私営企業間の技術格差がだんだん小さくなり、私営企業に技術を移転することが困難になって

きたと言う問題。もう一つは、WTO（世界貿易機関）加盟などの原因で、海外と国内の技術格差がまだあるにもかかわらず、中国企業への技術移転がかえって難しくなるという問題である。この理由は、外国技術・設備の導入と外資系企業の生産活動により、短期的効果としては、中国企業と先進国との技術ギャップの大幅縮小が図れるのだが、逆に中長期的には、導入技術を中国企業が安易に利用し自分のものとして吸収・消化しないことによって、導入技術の陳腐化と共に技術格差が再び広がる可能性があるためである。導入技術・設備とりわけ外国直接投資が、中国企業の技術力不足を大きく補ったのは事実である。しかし見逃せないのは、それが同時に中国の研究開発体制の弱体化をもた

図表 1-7：主要国の GDP 当たりの研究開発費の推移



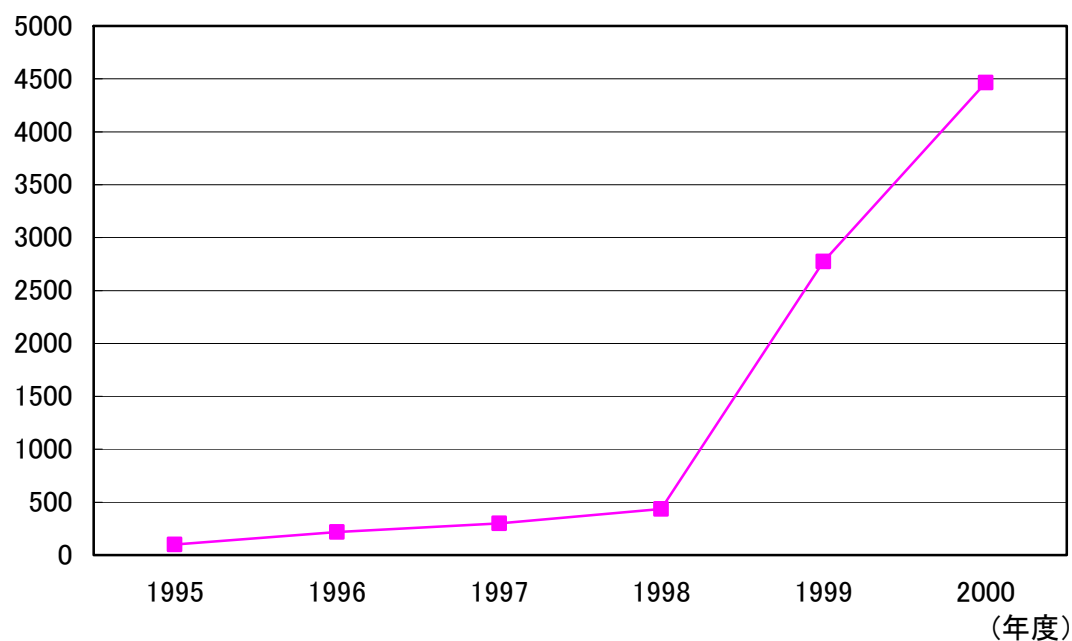
出所：科学技術指標—日本の科学技術の体系的分析—平成 16 年版

らしているという皮肉な事実である。研究開発への投資は、経済成長の重要な原動力であると考えられている。図表 1-7 のように、GDP 当たりの研究開発費は、1990 年代中ごろより、日本と米国が増加しつつあり、2001 年に GDP の 3% に達した。これに対して、1996 年

より、中国のGDP当たりの研究開発費は増加に転じているが、2000年にわずかにGDPの1%ぐらいに達したに過ぎない。しかし、図表1-8のように、米国海外現地法人（製造業）の中国における研究開発費総額が1998年から急に増加し、2000年に1995年の45倍に達した。このデータから、中国の研究開発費総額の増加には中国における外資企業研究開発費の増加が大幅に占めているということが推測される。現在先進国の企業もどんどん中国に進出するので、以前のように外国から技術導入に依存することがだんだん難しくなるであろう。

図表1-8：米国海外現地法人（製造業）の中国における研究開発費総額の推移

(1995年=100)



出所：米国商務省「USDTIA」から作成（2001）

そこで、今後中国国内においても研究開発の競争が激しくなると予想され、仮に中国の企業家達が今後も従来の思考パターン（ローコストに利益を生み出し、今すぐ売り上げを増やしたい）で企業運営を行

うと、競争優位性の低下が避けられないであろう。それは、中国企業の生き残りに関わる問題であり、結果的に、世界の流れに追いつけなくなる危険のあることを示唆している。これは中国産業の発展も縮小する危険性があるということを意味している。

以上の四つの要因は主に中国経済成長の内部要因である。勿論、これらの内部要因は中国経済発展を大きく律則しているが、同時に国際経済環境という外部要因の影響も挙げねばならない。特に、今までの中国経済の発展は主に輸出主導で遂げてきたことを考えると、むしろ国際経済環境の変化は中国経済に重大な影響を及ぼしているのである。

五、国際経済環境の変化

中国を取り巻く国際経済環境のこの数十年間の変化を見通すために、以下の三つのポイントを見落とすことはできない。

- 1) 製造業大国としての日本はバブル景気に浮かれ、円高により 1990 年のバブル崩壊後は、「失われた 10 年」と呼ばれる深刻な不況に突入することになる。これにより、技術的に中低レベルの製造業を中心として産業の空洞化が起こった。
- 2) 経済の国際化と自由化の徹底による国際分業により、米国は利益率の高いハイテク産業と金融業などのサービス業に重点を置き、利益率の低い製造業を軽視しつつある。
- 3) EU の統合による移行期の経済混乱や、前ソ連崩壊などの原因で、ヨーロッパ全体の経済の行方が不透明である。

このような国際経済環境の中で、中国経済は改革開放政策により、外資の導入と技術移転の体制を整備し、製造業を中心として発展してきた。しかし、二十一世紀に入ると国際経済環境には以下の五つの変化が起こった。

- 1) 日本はバブル崩壊から一応の脱却を遂げたように見える。環境・省エネルギー技術や、ロボット制御などの技術が先導しながら技術的にハイレベルの製造業が回復しつつある。また、「知財立国」によりハイテク産業にも進出しつつある。
- 2) 米国は、IT バブル崩壊にもかかわらず、高いハイテク産業と金融業が世界一の地位を守りつつある。また、中国経済の台頭を警戒しながら、人民元の切り上げや技術移転禁止などの策を打ち出しつつある。
- 3) EU 各国は、これまで経済通貨統合の完成、単一通貨ユーロの導入、欧州中央銀行（ECB）による統一金融政策の実施、及び市場統合の完成などにより、特に東欧などからの低賃金労働者の導入により、製造業の国際競争力が回復しつつある。
- 4) ロシアは政治安定化と原油価格が高騰により、エネルギー大国としての経済力を回復しつつある。さらに、軍事技術を生かしながら、国内需要の拡大や、外資導入などにより製造業の国際競争にも参入し始めている。
- 5) インド、ブラジル、東南アジア諸国なども低賃金を武器として製造業の国際競争にも参入しつつある。

これらの国際経済環境の五つ変化により、中国経済の発展は一層厳しい環境に直面している。特に、今後製造業の発展は大きな課題が残

っている。2005 年 1 年間だけのデータを見ると、中国と各国の貿易摩擦が激化したことが分かれる。2005 年 1 年間で計 18 の国と地域が、中国に対し調査金額で 21 億ドルに相当する 63 件の調査を行った。EU と米国は、対中貿易救済調査が依然として多く、関連金額も 14 億 8 千ドルと、全体の金額の 7 割を占めた。さらに、EU と米国は、反ダンピング規定の適用に関し、より厳格である。アジア、アフリカ、南米の発展途上国は、対中貿易救済調査が頻繁で、2005 年の 1 年間で救済調査を 37 件と、調査全体の 60% を占めた。中国は 11 年連続で、世界で反ダンピング措置を最も多くとられた国となっている。さらに先進国は、技術的な貿易措置と知識財産権保護措置を頻繁に使用した。一部の発展途上国も、輸入禁止令や、税関で価格を高く見積もるなどの「高等戦術」を使い、中国製品の輸入を制限した³。

以上、現在の中国経済発展の内部要因と外部要因を分析すると、中国産業の発展に伴い、主に以下の五つの問題点が顕在化してくると予想される。一つ目は、人民元の切り上げなどにより、労働賃金が以前より高くなり、またこの傾向が続くことである。二つ目は、国際政治や、投資のリスクが減ることにより分散投資などの原因で、国際資本は中国から東南アジアやインドなどに移っていくということである。三つ目は、中国政府は 2005 年から、一歩進んだ措置をとってマクロコントロールを強化、改善し、穏健な通貨政策を引き続き実行すると同時に、拡張的な積極的財政政策を穏健な財政政策に転換し始めるということ。実際、今後相当の期間にわたって、穏健な財政政策が継続するとの見方が強まりつつある。四つ目は、IT 化と国際化の影響で、技

³ 人民網 2006.01.14 により
(http://www.people.ne.jp/2006/01/14/jp20060114_56731.html)

術の導入が再び盛んとなるが、技術自体の発展スピードや先進国企業のコア技術に対する保護の強化により、導入した技術の優位性が急速に低下するということ。五つ目は、中国と各国の貿易摩擦の激化などにより、中国産業を取り巻く国際経済環境が一層厳しくなるということである。また、中国経済発展の内部要因としての政治民主化がまだ大きな課題を残しており、政府官僚の腐敗や、行政効率の低下などが中国経済の発展に再び大きなダメージを与えることも懸念される。

1-2 研究の目的

以上中国経済発展の背景を整理・分析した。一体、これらの背景及び変化は中国の企業経営者にとってどのような意味を持つのか？

まず、第一にこの二十数年間の努力を積み重ねて、中国は漸く豊かになってきた。国内資本の面にも徐々に余裕が出てきた⁴。従って、一部の企業にとって、今後何に投資するかが問題となってきたという現実を挙げねばならない。

⁴ 例えば、中国の外貨準備高は1970年代、10億米ドルを超えたことがなかったが、80年から増加傾向が明らかになった。81年末には27億米ドル、90年末には110.9億米ドル、96年末には1050.5億米ドルに達した。05年末には8189億米ドルに達し、日本を抜いて世界第1位になった。

⁵ 「バブル＝金利などのファンダメンタルズで説明しきれない資産価格の上昇」と金融学が定義されていたが、その本質を言うと、市場参加者の期待が一方向に偏り、同時に財テクなどを利用し、過剰流動性と伴い、市場の失敗を導いてから出てきたものだと言筆者の観点である。この市場の失敗は、本当の需要と偽需要、本当の供給と偽供給を見分けないことで、市場の価格形成機能が需要と供給の調整能力を失うことである。特に、経済の急成長期には需要と供給両方とも変動が速くて、市場は本当の需要と偽需要、本当の供給と偽供給に対する判断が間違いがちであり、バブルが起こりやすくなる。そして、ここで、「発展途上のバブル」と述べている。

第二に、中国の企業にとってはすでに「如何に」既存の商品を低コストで大量生産するかというキャッチアップ型の発展段階から「何を」行って、新しい価値を創造するかという「知識経営」の発展段階に進むことになったということである。

第三に、しかし、中国の企業にとって「知識経営」への投資は必ずしも近い将来に大きな利益を生むことに限るわけではないということにも注意しなくてはならない。これには「知識経営」を促進する制度の未整備の問題もあるし、発展途上のバブル的経済という問題もある⁵。例えば、1998年から中国の金融改革担当の政府役員は「近いうちにNASDAQやJASDAQのような証券取引所市場を開設しよう」ということを4回宣言したが、様々の事情により今までも結局実行段階には移行しなかった。このことが原因で2007年10月までに、8割以上のベンチャー投資会社が破綻するか中国から撤退するかの二者択一を迫られた⁶。一方で、2005年10月から2007年10月までのわずか2年間のうちに、中国の上海株市場の上証指数は1,000点から5,600点前後に達した。中国都市部の不動産の価格も連年2桁以上も急激に高騰しつつある。

第四に、中国の現状を見ると、「知識経営」へ注力しなければ企業の未来は暗くなる。とはいえ、「知識経営」への投資は投資リターンの視点で見ると最良の選択ではないのみならず、場合によってはハイリス

⁶ 2007年10月に政府系ベンチャー投資会社の社長へのインタビューにより

ク・ローリターンにもなってしまうと言うである⁷。中国の経営者は、度々このような選択のジレンマに陥ってしまっていた。

企業の経営者はこのような苦境を乗り越えるために、どうすればいいか？という問題は現在の中国の経営者達が直面している普遍的・現実的な課題だと考えられる。基本的には、企業の経営基盤がどの程度ハイリスクないし長期的投資に耐えることができるかという、財務能力の問題でもあるが、中国企業の場合、経営者の経営手法における文化的・歴史的特質の影響が、問題を難しくしている。

この課題について簡単に私見を述べると、まず、経営者は「短期的利益」を超える価値観を確立しなければならない。一国の経済の重要な構成員としての企業は価値創造の能力、即ち持続的競争力を持ってないと国全体の経済の成長も続かない、株価や不動産の価格も下がる一方だろう。さらに、企業のリーダーとしての経営者はリーダーシップを発揮し、この価値観を具現化することこそが、以上の課題を解決するため肝要である。企業の経営者にとって、この「短期的利益」を超える価値観を具現化することこそは、中国企業における知識経営リーダーシップではないだろうか。（ここで指摘したいのは、価値観と言うものは一見すると個人のことであるが、実際に価値観の養成は社会の問題であり、或いは、制度や文化などの影響でできたものだともいえる。勿論、個人の努力で、他の国や社会などの文化を学習し、影響を受け、本来の社会環境や時代を超える価値観を養成することもできるが、一方で、個別のカリスマのような経営者が一国の産業発展の流

⁷ リスクとは、「被害の重大性と被害の生起確率の積」とされてきた。ここで「ハイリスク」と言うと、この二つ面からとらえる。

れを抜本的に改善するのは不可能ではないだろうか。従って、如何に「短期的利益」を超える価値観を養成するかと言う課題は社会或いは政治、文化上の課題だと考えている。しかし、この課題を検討することは現在の筆者の能力を超えているし、本研究の目的とも適合しない。本研究の目的はこの「短期的利益」を超える価値観を経営学の視点から如何に具現化するかということであることを、ここであらかじめ強調したいと思う。)

現状を見ると、中国の現在の経済の体制は社会主義の官僚主導型の国有経済と外資経済と民族資本経済との共存的な混合経済体制である。その中の経済主体としての企業は従って多様な存在であるのだが、中国政府は民主政治の不備や官僚自身の社会主義のイデオロギーの喪失などの原因で、政府の官僚の本来あるべき役割を担わず、持っている権力と利益との交換関係にあり、また官僚の評価制度についてもGDPの成長率のみで行ったりしている。従って、中国企業の本質は、一般均衡モデルの中の経済主体のような存在であり、このような経済主体は極めて無機質な存在であり、言い換えれば、価値観或いは文化などとは一切無関係で利益至上的な純粋な経済的な存在である⁸。従って、これらの経済主体の固まりは個体自身の利益に重視過ぎになっており、政府から市場秩序の維持（例えば知的財産権問題）や業界同盟の欠缺により、最終的に「ナッシュ均衡 (Nash Equilibrium)」になっており、中国経済全体に悪影響を及ぼす。

⁸ 時々起こった自然環境の汚染・破壊の問題や医療品・食品などの不祥事から見える。

このような現状の中に「短期的利益」を超える価値観を持っている企業数はあまり多くないであるが、存在している。この価値観の形成には、企業における経営者のリーダーシップが最も重要な要素として働くと考えられる。

そこで本研究では、今後の中国企業の持続的発展に欠かすことのできない長期的経営戦略として、いわゆる企業の「知識経営」がどのように必要となるのか、またそれをもたらす経営者のリーダーシップとはどのようなものであるのかを明らかにすることを目的とする。問題の範囲を絞るため、特に本研究では今後の中国の産業発展に重要な役割を果たすと考えられるベンチャー企業に焦点をあて、ベンチャー企業における知識経営リーダーシップの在り方に注目するものとする。具体的には、本論文では、上海の二つの優秀なベンチャー企業を事例として取り上げ、有効な知識経営リーダーシップのあり方について知見を導出することを試みる。

第2章 先行研究レビュー

知識経済という時代背景において、中国企業の経営者達が前述の「短期的利益」を超える価値観を具現化するため、リーダーシップを発揮するためには、企業における知識創造の過程、及び知識経営におけるリーダーシップのあり方を把握する必要がある。従って、本章ではこの二つの点について先行研究の整理を行う。

2-1 中国企業経営における知識経営論の意義と寄与

80年代から、企業経営における「知識経営」あるいは「ナレッジ・マネジメント」(Knowledge Management)の重要性が認識されはじめ、特に90年代後半からは、欧米の企業でも日本の企業でも「知識経営」重視の思想が急速に浸透してきた。これは、インターネットによる情報のグローバル化とこれに伴う企業の国際競争力の確保が重要な課題となってきたことを背景とするものであり、多くの企業にとって、知識経営に基づくイノベーションの創発が、21世紀に生き残るための最も重要な課題となってきたことによるものである。以下、知識経営理論の発展について、順を追って概観する。

2-1-1 知識経営理論の発展

知識経営に関する研究は1960年代から始まった。Penroseによる経営資源説に端を発し、欧米は早くからこれに注目し80年代半ばには「知識」が競争財、または、資産として重要であるという認識が広まっていた。80年代末には「Knowledge Management」という用語も広まり89年には米国企業の間で知識資産管理研究会が開催された。同年

欧州では、国際ナレッジマネジメント・ネットワークが活動を開始している。そして、90年頃までには、欧米の先進的なコンサルティング会社が社内でナレッジ・マネジメントプロジェクトを立ち上げ日欧米の先進企業が、知識経営を採用し始めている。この頃、有名な組織学習の研究者ピーター・センゲが「*The Fifth Discipline*（最強組織の法則）」という論文を発表し日本では、経済評論家である堺屋太一が『知価革命』を出版した。90年代に入ると、パソコン・ネットワークが普及し効率化・合理化に加え創造性追求の情報化が始まった。知識経営の分野でも重要な論文が相次いで発表され現在の知識経営の基盤がそれらの問題点を内包したまま形成された。

1991年ジョセフ・L・バダラッコ教授は『知識の連鎖』という本を出版し、「埋め込み式の知識」と呼ぶ新しい生産要素を重視する観点を明言した。同年には、当時一橋大学教授だった野中郁次郎が『知識創造企業』と題した論文を「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌11月号に掲載し暗黙知を活用した日本の製造業における製品開発力の強さをアピールしアメリカの経営者にショックを与えた。93年には、ピーター・ドラッカー博士が『ポスト資本主義社会』と題する著書で、「今や世界は知識社会に入りつつある」と提唱するに至った。この後96年頃から欧米ではグループウェアやイントラネットの普及に伴いナレッジ・マネジメント活動が盛んになったのである。その結果、世界中にナレッジ・マネジメントブームを引き起こした。

欧米の企業の間で導入が加速している知識資産を最大限に活用する手法で、情報通信サービスの高度な進展を背景に、1980年代後半からその枠組みが形成されてきた。米国のナレッジ・マネジメントの権威

である、Thomas. H. Davenport は知識経営（ナレッジ・マネジメント）について、以下のように述べている。

情報を見つけ出し、選別し、組織化し、抽出し表出化させる組織的な過程は、ある意味では、従業員の特定関心分野での理解を増進させる。ナレッジ・マネジメントは、組織がその経験から洞察力や理解力を獲得することを促進する。明確なナレッジ・マネジメントの活動は、組織が問題解決や継続的な学習、戦略計画、意思決定などの知識を、獲得、蓄積、利用することに集中させる。また、衰退から知識資産を守り、企業の知性を増進させ、更なる柔軟性を提供する。（Answers to Frequently Asked Questions . 1998 - 2 - 1 , [2000 - 11 - 28] , <<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm>>）

この時期までの欧米国企業のナレッジ・マネジメントは「知識＝情報」という思考のもとに「形式知」中心の取り組みとして行われてきた。もともと歴史的にも欧米国企業は「知識の形式化」に重点を置く傾向があった。その文化伝統の背景には、欧米文化での、“自己と他人は独立分離された存在であり、自己の主張を他人に論理的に納得させることが自己の存在を主張するために重要である”という考え方が存在していると考えられる。

これに対して、バダラッコの着目した「暗黙知」に関する知識経営研究が、特に日本を中心として進んだ背景には、日本の文化的歴史的特質があるのかもしれない。

知識経営における日本の権威である野中郁次郎により、組織的知識創造とは、組織構成員全員が創り出した知識を、組織全体で製品やサ

ービス、あるいは、業務システムに具現化することとして述べられている。組織的知識創造は日本型イノベーションの鍵ともいわれる。

知識経営において、従来、日本企業は暗黙知の共有を強みとしてきた。経験を蓄積し新たに創造された知識を、形式知化し組織で共有するといった活動は、相対的に欧米人のほうが得意である。野中の『知識創造企業』は、暗黙知を活用した日本企業の製品開発力の強さを指摘し、米国の経営者に衝撃を与えたものであった。その背景には、日本企業で、従来、「社員相互の信頼と情報交換・共有」が当たり前だとされていた文化・伝統の影響があると考えられる。

知識経営学全体の流れは、野中やバダラッコなどの影響で大きく変わり、暗黙知の重要性はいまや欧米企業でも重視されつつあり、1990年代後半以降、全世界の先進国の間では暗黙知への関心が強まった。

2-1-2 イノベーション創発における暗黙知経営の重要性

野中郁次郎（一橋大学教授）の知識経営理論は、知識は暗黙知と形式知の相互作用を通じて創造されるとし、四つの知識変換モードと組織知識創造を促進する五つの要件により組織的知識創造が行われるプロセスを提示している理論である。同時に、「組織的知識創造理論」において、野中は、4つの「知識変換」によって、「継続的に、新しい知識を創造しつづけること」、すなわち知識創造のスパイラルや、知識創造の「場」が重要であると主張している。

図表 2-6 のように、「知識創造」とは暗黙知と形式知の循環運動なのであり、新たな「知」は四つのプロセスによって、創造される。

(一)「共同化」——暗黙知から暗黙知へ

第一は、暗黙知から暗黙知をつくる「共同化」である。同一の物理的空間において直接経験を共有することなどを通じ、個人の内部に蓄積された暗黙知を、他人が吸収したり共有したりする。徒弟制度などで親方のノウハウを観察や模倣、練習によって学び取るのが、典型的な例である。

図表 2-6：知識変換 SECI モデル



出所：知識創造企業

(二)「表出化」——暗黙知から形式知へ

第二は、暗黙知から形式知をつくる「表出化」。暗黙知をはっきりしたコンセプトのような言葉に変換していく。個人と個人の間の対話などによって、内部に蓄積されていた暗黙知を人間の外部に言葉として引き出すことなどによって起こる。この「表出化」によって、暗黙知である個人の知が外部化されることで、より容易にグループ全体で共有し、集団知に広げていくことができる。

（三）「連結化」——形式知から形式知へ

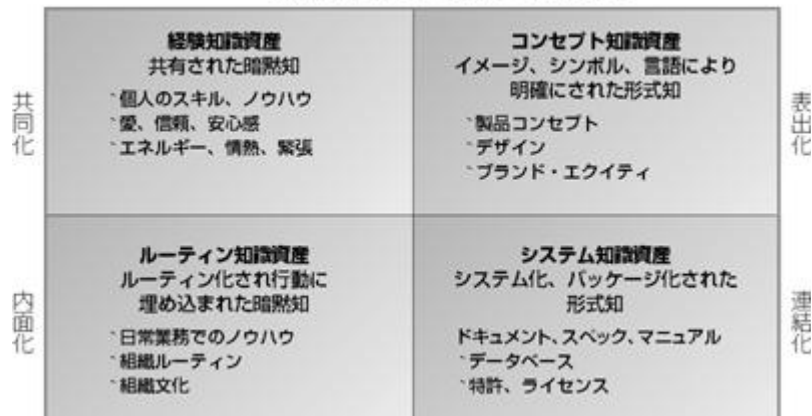
第三が、形式知から形式知をつくる「連結化」。「表出化」によって個人や集団の外部に取り出された形式知は、他の形式知と連結されることにより、より広がりのある組織の形式知として再創造される。

（四）「内面化」——形式知から暗黙知へ

第四が、形式知が再び個人の内部に取り込まれ、新たな暗黙知へと変化していく「内面化」である。「表出化」「連結化」を通してより広がりのある知として伝達された形式知を、より複雑で深化したものとして自分のなかに取り込み、新たな暗黙知として創造していく。これには、行動による学習が重要な契機になる。外部から伝達された形式知は、個人の実践行動を通じて、より深化したものとして個人の内部に暗黙知化していくからである。

このように自分の思いを言葉の形にするだけでなく、外部から吸収した知識を個人の経験を通じ、自己のスキルにしたり、個人の内部で特化された暗黙知として創造していくというプロセスが強調されている。野中は、知の創造としての「共同化→表出化→連結化→内面化」という四つの循環を「知識スパイラル」と呼んでいる。

図表 2-7：知識資産



出所：知識創造企業

この四つの活動の集積から、図表 2-7 のように、知識資産が生み出されてくるとされる。

たとえば、この共同化からは、経験知識資産と言っている個人のスキル、ノウハウ、愛、信頼、安心感、エネルギーとか、そうした資産が生まれてくるわけである。

また表出化からは、コンセプト知識資産と言っているが、まさに製品コンセプトとか、デザインとかブランド・エクイティという資産が生まれてくる。

以下、図にあるように、連結化からはシステム知識資産、内面化からはルーティン知識資産が生まれてくる。

こうした整理に基づき、様々な種類の知識資産の特色によって「どのような活動が知の資産に結びついているのか」が分かり、それらを意識的にマネージできるようになる。

図表 2－8：場



出所：知識創造企業

図表 2－8 における、知識創出の「場」はもう一つ重要な要素である。知識創造という活動は、暗黙知が「人間」の内部に宿るものであるということから、究極的には個人としての「人間」および「人間関係」に依存する活動として集約されるわけである。この「人間関係」を定義するものとして、「場」という概念が出てきた。「場」とは人間同士の関係性のための共有空間のことである。「場」には、物理的場だけでなく、仮想的場も心理的場もある。

あるいは、「場」のなかには、共同化を促進する「場」もあれば、表出化を支援する「場」もあり、連結化を支援する「場」もある。

共同化の「場」を Originating Ba と呼称しているが、それはファミリー関係に近い親密なものであるとされる。逆に言えば、愛とか信頼とかで表現される緊密な人間関係が共同化には必要とされる。

表出化の「場」は Dialoguing Ba と呼ばれ、企業組織でいえば、プロジェクト・チームに相当するような「場」である。この「場」の形成には、チーム内で共有化されたミッションがなければならない。

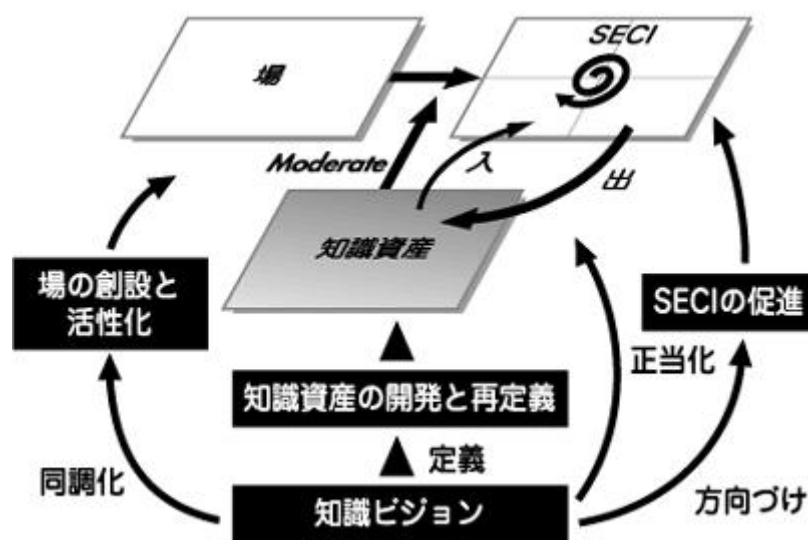
連結化の「場」は Systematizing Ba と呼ばれ、サイバー・スペースなどもこの「場」として成立する。

最後の内面化の「場」は Exercising Ba と呼ばれ、これは実践の場であるといわれる。個人の实践という経験や行動のなかで、形式知は個人内部の暗黙知として深化するのである。

このように、「場」は複合的に様々な形で用意されていないと、知の創造は支援できないだろう。あらゆる種類の「場」の形成において、企業組織内の個人相互間の信頼関係が不可欠なものであることはいうまでもない。

野中は、また、知識創造におけるリーダーシップの重要性についても触れており、図表 2-9 に示されるような「知のリーダーシップ」が重要であると述べている。

図表 2-9：知識創造とリーダーの役割



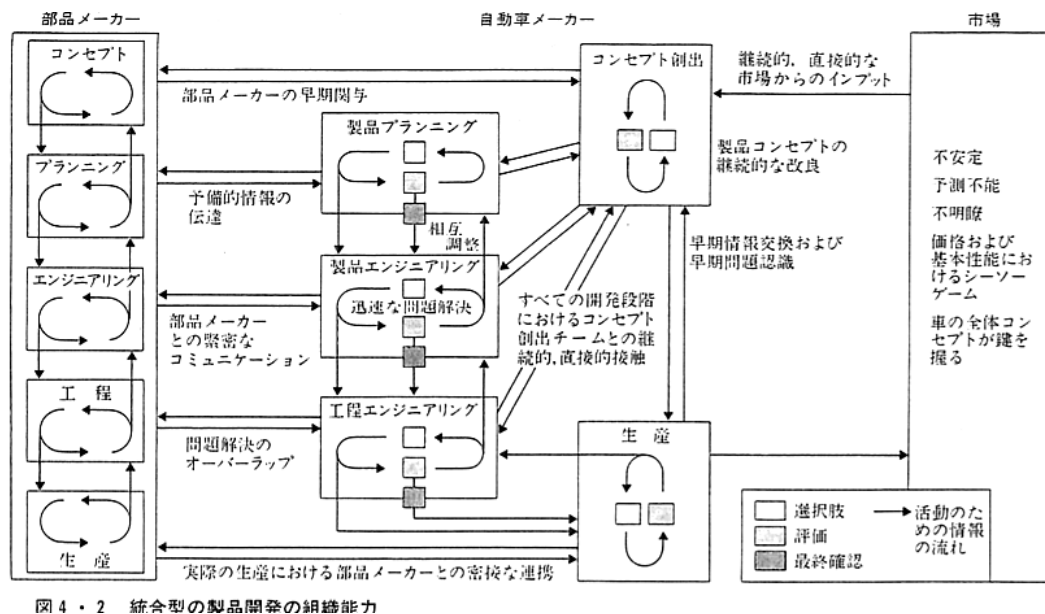
出所：知識創造企業

以上述べたような、「場」、「SECIモデル」と「知識資産」、これら三つをいかにうまくコントロールしバランスさせるかが「知のリー

ダーシップ」の役割である。知識のビジョンを設定し、知識資産の開発と再定義を行い、S E C I モデルに基づく「知」の循環を促進し、場の創設と活性化を図ることである。即ち、知識経営の基本は、情報としての形式知を管理するのではなく、リーダーシップと「場」つくりによって組織の知識創造プロセスを促進することだと野中は考えた。

一方、藤本隆宏（東京大学教授）の知識経営理論は、技術革新と経営革新を駆動するメカニズムを組織的な知識創造として捉え、その本質的な特徴を知識創造プロセスのマネジメントという視点から理論化している。特に、情報の創造・交流・転写、情報の対顧客発信、「統合型の製品開発」の組織能力などは注目を引く。藤本は、自動車や小型家電、精密機械やゲームソフトなど「擦合せ型」の製品においては「統合型の製品開発」を得意とする日本企業が欧米企業を凌いできた、と指摘する。具体的な日本企業独特の組織運営の方法論としては、例えば重量級プロジェクトマネジャーの設置、開発側における「製品コンセプト」の明示と「コンセプト→技術翻訳」の能力の向上などが、特徴的なものとしてあげられる。垂直統合型の製品開発手法により、日本企業は各業界のリーダーと組むことで、Win-Win の関係構築を目指すものが多いといえよう。以下、藤本氏の「統合型の製品開発理論」の骨子をまとめる。

図表 2-10：統合型の製品開発



出所：能力構築競争

図表 2-10 のように、日本的な「統合型製品開発システム」の持つ能力を情報創造・情報伝達の側面からまとめれば、次のとおりであろう。

- ・ **市場とのダイレクトな情報連結** 市場からコンセプト開発部署へのダイレクトな情報連結。このチャンネルを通じて生の顧客情報を収集し、市場先取りのコンセプトの創造につなげる。
- ・ **累積的なコンセプト創造** プロジェクト開発期間全体を通じての、継続的かつ累積的なコンセプト情報の洗練化。市場ニーズの微妙な変化に応じてコンセプトの微調整が可能になる。
- ・ **社内のダイレクトな情報連結** コンセプト開発、製品基本計画、製品開発の各担当部署間のダイレクトで継続的な情報連結。このチャンネルを通じて、製品コンセプトが製品詳細設計に累積的に翻訳される。
- ・ **社内の早期情報交流** 開発の早い段階で社内の下流ユニット（製造

部門など)と上流ユニット(設計開発部門など)との間で情報交流を行うためのチャンネルの確保。これにより上流と下流の情報共有や共同して問題解決が促進される。

- ・ **社外との早期情報交流** 開発の早い段階で社外の下流ユニットとの間で情報交流を行うためのチャンネルの確保。これにより部品メーカーとの情報共有や共同して問題解決が促進される。
- ・ **オーバーラップ型問題解決** 問題解決サイクル間のオーバーラップ。上流と下流の問題解決サイクル間で、未確定の情報を双方向的に流すことにより開発の迅速化などを図る。
- ・ **迅速な問題解決サイクル** 各問題解決サイクルそのものの迅速化。変化への柔軟な対応を助ける。

全体として、製品開発における早期・迅速かつ統合的な問題解決が、日本型のもの造り能力の重要なポイントとなっている。こうした手法を企業の研究開発能力を高めるために活用するには、その担い手である人材の育成が重要であるが、最も重要なのは、多様な人材を活かし、生き生きとした職場を創出すること、効率的な研究開発組織構造を構築し、現代の情報技術を利用して、社内情報交流を縦軸連結からマトリクスの連結に変え、企業の統合的な組織能力を構築することなどが重要である。さらにそれだけでなく、有能な社員が互いの暗黙知や形式知を交換し共有できるような「場」の形成にむけて様々な工夫がなされねばならない。

野中と藤本の理論から学ぶべきこととして、まず第1に、リーダーシップの重要性をあげる必要がある。知識のビジョンを設定し、売上高などの数字を重視した有形のものだけではなく、人々の暗黙知の交

流を促進するための基礎として、意識、心、精神といった無形のものの共有、つまり、人々の意識、態度、行動のもととなる企業の体質を見直すことが必要で、その中で最も大切なことは企業理念の再構築である。企業理念は、一般には自社の存在意義は何か、自社の社会貢献とは何か、という企業経営の根本精神のことであり、もし、自社が存在しなくても社会が困らなければ、存在価値はないということになる。これは言葉を変えていうなら「企業文化」の創出である。ここでいう企業文化の文化とは、目に見えない、しかも変えることが容易でない精神文化を指す。スタンレー・M・デービスは、「企業文化とは、組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する理念や価値のパターンである」（『Management Corporate Culture』1984）と定義している。また「企業文化とは、組織の構成員がものを考え、行動を起こす際の拠り所となる、暗黙に共有された価値体系である。」とも指摘している。「企業文化」を建設しながら、従業員の積極性と創造力が十分に発揮できるように、組織構造を革新すると同時に現代の情報技術を利用して社内情報交流を縦軸連結からマトリクスの連結に変え、形式知としての情報共有だけでなく暗黙知も含めた知識創造プロセスのマネジメントをシステム化し、企業の統合的な組織能力を構築する取り組みをすること。経営者のリーダーシップによってこのような企業革新を努力し続けるならば、最終的に企業の独自の知識経営手法を形成できると考える。

2-1-3 中国企業におけるイノベーション創発

現在、中国企業を取り巻く環境の変化により、中国でも一部の優秀

企業は知識経営の重要性を認識し始めた。中国企業の経営活動にも変革が求められるようになり、同時に独自の知識経営手法を確立するべきだという声もあがった。しかし、中国の知識経営の現状はどうだろうか。ほとんどの優秀企業で情報技術の導入に重点が置かれているのが現状である。この結果知識経営を、イントラネットやグループウェアの導入と同一視し、システムの完成をもって、知識経営としている。このような状況から、中国の知識経営は旧来の知識経営のもつ情報技術という側面のみを重視しており、暗黙知経営を含むより深い知識経営手法を吸収できていないと考えられる。

現段階での多くの中国企業は、まず先進国の企業に学び、その上で中国の文化風土と現実に適応する経営手法を確立することが正しい道だと考えている。今までの政治運動などが原因で、中国企業では一般に従業員同士の信頼関係が薄くなったが、他方で中国には歴史的に人間関係を重視する伝統と文化、即ち暗黙知や形式知の共有を図るための「場」につながるものが多く存在していることも事実である。また、現在の中国では知的資産権を保護することはまだ不十分なので、現実的に言えば企業が独自に「組織的知識創造能力」を養成することの方が知的資産の文書化による保護よりも効果的だろう。こうした状況を考えると現在の中国企業は、最新の知識経営学から学ぶことが多いのではないかと考えている。本研究では、こうしたことから最新の知識経営学の理論を中国企業に資する道を考えていきたい。それは具体的にどういうことなのかを理解するため、本研究では、後半、中国ベンチャー企業を対象とした事例研究を行う。事例の丁寧な解析を通じて、中国企業の学ぶべき知識経営問題を丁寧に考えていきたい。

2-2 リーダーシップ理論の変遷

前節で述べた知識経営において、特に経営者のリーダーシップと言う問題を、ここで詳しく考えてみたい。

「リーダーとは」「リーダーシップとは」という議論は、古今東西変わらず論じられている非常に古くて新しいテーマである。古代ギリシャ時代から 1940 年代頃まで長く主流だったのが、「リーダーシップ特性論」である。

「リーダーシップ特性論」あるいは特性理論とは、リーダーシップ論の古典的な理論の一つであり、「偉大なリーダーは普通の人と異なる特性をもっている」という前提によって、過去の優れたリーダーに共通する身体や性格、あるいは行動特性を研究するものである。

古代ギリシャの哲学者プラトン(前 427-前 347)の「国家論」においては、「英知を持ったリーダーが国を治めよ」という哲人理論を唱えており、マキャベリの「君主論」では、権謀術数に長けたリーダー像が望ましいと描かれている。19 世紀に入り、トーマス・カーライルが「リーダーシップ偉人説」を発表する。「他より優れた何らかの資質を持ち合わせた偉人だけがリーダーと成り得る」という考え方で、長くリーダーシップ論の主流となった。⁹

近代において、代表的な理論にはストッグディルの特性論がある。ストッグディルの特性論とは、1930 年代にアメリカの心理学者ストッグディル(R. Stogdill) が、リーダーシップと高い相関関係がある特性

⁹ 株式会社インヴィニオの研修資料に参考
(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/trait_theory.html)

を調査し、効果的なリーダーシップをとれるリーダーの特性を挙げている。即ち①知能が優れている ②自信を持っている ③支配性が強い④社交性に富み、優れた対人技能を持っている ⑤活動性が高く、エネルギッシュである ⑥多くの社会活動に参加する ⑦学業成績がよい ⑧責任感が強いなどである。

しかし、そもそも人々の特性の測定・評価が不十分であり、特性を持っているが成果を出していないリーダーのケースなどもあり、ストグディル自身も後年、「リーダーシップ特性論」の限界を自ら宣言している。

「リーダーシップ特性論」に対する反動的な立場から、リーダーシップがより複雑な集団現象であると見なされるにつれ、リーダーの行動スタイルからリーダーシップを捉えたのがリーダーシップ行動論である。この理論は、集団におけるリーダーの行動を類型化し、それが組織構成員に与える影響を実証研究することによって、効果的なリーダーシップ・スタイルを見出すものである。

リーダーシップ行動論は、リーダーシップ特性論と逆に、「リーダーとは作られるものである」という前提の考え方で、リーダーとそうでないものの行動の違いに着目した。多くの理論ではリーダーシップの機能を、課題達成機能と、人間関係の2つの機能で説明している。何らかの課題を達成することを目指した集団が成り立つ為には、実際に課題が達成されていく、という機能と、集団を維持し、人間関係に配慮するという機能が必要である、という考え方が、リーダーシップ行動論では共通して見られる。

代表的な理論としては、シャートルのオハイオ研究、レヴィンのリ

ーダーシップ論／アイオワ研究、リッカートの管理システム論、マネジリアル・グリッド論、三隅二不二のPM理論などがある。

オハイオ研究とは、リーダーシップ行動論の1つで、アメリカのオハイオ州立大学の心理学者シャートル(C. Sharttle)らが1950年代に行った調査のことを言う。リーダーの行動を測定する信頼出来る尺度を作成することを主眼に行われた調査では、リーダーの行動を詳細に記述する質問票を用い、職場における観察調査やインタビューを綿密に行った¹⁰。この結果、リーダーが取る行動は、「配慮」と「構造作り」という2種類に分けられることを明らかになった。「配慮」行動とは、ある個人が相互の信頼、部下のアイデアに対する尊敬、部下の感情への配慮といった特徴を持つ職務関係をどの程度もちたいと望んでいるかを反映する¹¹。「構造づくり」とは、ある個人が目標達成に向けて自分の役割と部下たちの役割をどの程度、明確にしようとしているかを反映する¹²。

レヴィンのリーダーシップ論／アイオワ研究とは、アメリカの心理学者レヴィン(K. Lewin)がアイオワ大学で行った実験に基づき、リーダーシップのタイプを専制型・放任型・民主型の3つのスタイルに分類した。

①専制型リーダーシップ

集団の作業に関する決定はすべて一方的にリーダーが行い、構成員に指示するリーダーシップのスタイルである。

②民主型リーダーシップ

¹⁰ 株式会社インヴィニオの研修資料に参考
(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/ohio_state_leadership_studies.html)

¹¹ 小集団研究所辞典 小集団研究所編 人間の科学者 P 2 1 7

¹² 同 P 5 7

集団作業に関する決定はできるだけ構成員の合議によって決め、彼らの積極性と自主性を尊重しようとするものであり、このスタイルにおけるリーダーの役割は、構成員のこのような行動を援助することである。

③放任型リーダーシップ

公式的にリーダーの地位にある者が集団の作業に関する決定にほとんど関与せず、仕事の分担などは構成員たちの自由に任されるというものであり、このスタイルは、民主型リーダーシップに対する誤解から生まれたものとされ、実質的なリーダーシップ不在を意味する。

レヴィンは、この3つに分類した上で、専制的にも自由放任にもならない民主的リーダーシップが最も有効と主張している。¹³

管理システム論とは、リーダーシップ行動論の1つで、ミシガン研究とも称される。ミシガン大学社会調査研究所所長、リッカート

(R. Likert) の調査によって1961年に提唱された。1940年にプルデンシャル生命保険会社においてホーソン実験と同様の実験を行った。ホーソン実験との違いは、非公式組織に注目せず、監督者の違いに着目したことである。その結果、生産性の低いグループは「職務中心型の監督者」が多く、生産性の高いグループは「従業員中心型の監督者」が多いことがわかり、これを組織のあり方やリーダーシップのあり方と結びつけて論じた¹⁴。リカートは、リーダーシップのスタイルと能率との間にこのような相関関係を見つけ、経営組織の管理システムを業績の低い組織から高い組織の順に、次の4つに分類している。

¹³ 伊原久光 1999年「テキスト経営学」ミヌルヴァ書房 P 243

¹⁴ 伊原久光 1999年 前掲書 P 121～122

システム 1：権威主義・専制型

管理者は部下をまったく信用せず、部下の意見などを取り上げることは滅多にしない。部下に対して「アメとムチ」の管理を行うために、常に部下は恐怖と不信感を感じている。意思決定はほとんどが組織上部でなされる。

システム 2：温情・専制型

管理者は部下と主従関係で接し、時には意見なども取り上げることもある。部下に対して報酬を与えるが、恩着せがましい態度が部下に恐怖心と警戒心を抱かせる。方針は上部層が決めるが、限られた範囲内での意思決定は低い層でもされる。

システム 3：参画協調型

管理者と部下の関係は、かなりの信頼関係がある部下の意見を積極的に取り上げ、コミュニケーションがよくなる。統括的な方針と全般的な意思決定は上層部でされるが、一部の決定は低い層でされる。

システム 4：民主主義型

管理者は部下を十分信頼し、コミュニケーションは広範にわたって良好である。部下の意見などを常に積極的に取り上げ、建設的に活用する。部下に目標設定、方針改善に参加・関与させ、それを通じて能力開発を行う。報酬は制度に基づいて支払われる。意思決定は組織全般にわたってされるが、「連結ピン」と呼ばれるリーダーを通じて結合される。

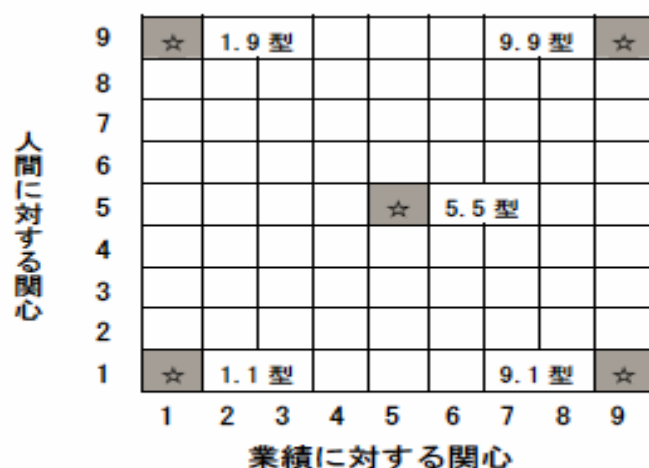
リッカートは、良好な人間関係を築こうとする「配慮」行動の徹底が組織の好業績につながるとし、その上でさらに、高い業績目標の設定と、部下への影響力を維持することがリーダーには重要で¹⁵、4つ

¹⁵ Works 2001 年 8-9 月号「リーダーシップ研究の変遷」 P 6

のシステムの中で、民主主義型のシステム 4 を採用している経営組織の業績が最も高い、と主張した。

マネジリアル・グリッド論とは、リーダーシップ行動論の 1 つで、1964 年にブレイク (R. R. Blake) とムートン (J. S. Mouton) によって提唱された。

リーダーシップの行動スタイルを「人間に対する関心」と「業績に対する関心」という 2 軸に注目し、それぞれをどの程度関心を持っているか、それぞれの軸を 9 段階に分ける。ここに出来る計 81 の格子 (グリッド) をマネジメント・グリッドと称し、下図¹⁶に示すように典型的な 5 つの管理者タイプ (1・1 型、1・9 型、9・1 型、9・9 型、5・5 型) に分類した。



マネジリアル・グリッド (Blake & Mouton, 1964 より)

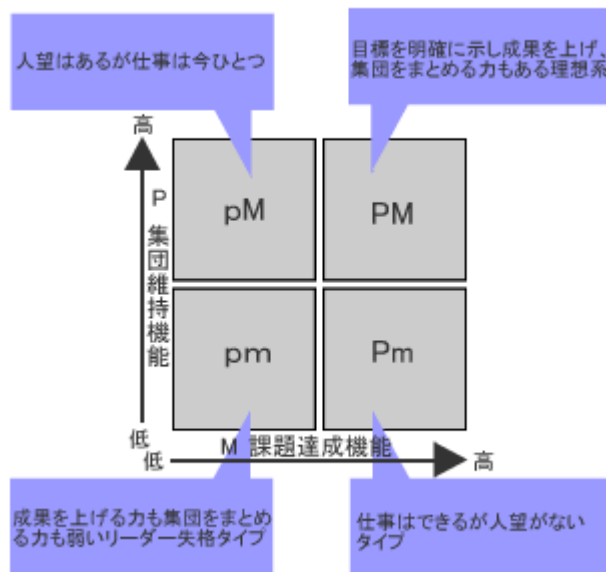
この類型の中では 9・9 型が生産にも人間にも最大の関心を示す最も理想的なリーダー類型であると、ブレイクらは主張している。

¹⁶ 中村学園大学 柳沢 さおり 講師

「組織心理学」講義資料 (Mouton, J. S. & Blake, R. R 1964 より)

リーダーシップ行動論の1つで、日本の社会心理学者、三隅二不二（みすみ じゅうじ）が1966年に提唱したPM理論とは、リーダーシップを課題志向側面の課題達成（P:Performance）機能（P 機能）と人間関係志向側面の集団維持（M:Maintenance）機能（M 機能）の2つの能力要素で構成されるとし、リーダーがそれぞれの機能を果たしている程度の違いで、リーダーの行動スタイルを下図（三隅 1984より）のように4つのリーダーシップタイプ（PM型、Pm型、pM型、pm型）を提示した。フォロワーの意欲・満足度については、PM 型＞M 型＞P 型＞pm 型の順に低くなる。また、集団の生産性については、短期的にはPM 型＞P 型＞M 型＞pm 型に、長期的にはPM 型＞M 型＞P 型＞pm 型の順に低くなることがさまざまな研究から示されている¹⁷。三隅は、PとMが共に高い状態（PM型）のリーダーシップが、P 機能とM 機能を互いに補完し、強化し、相乗効果を生み出す結果で、最も望ましい類型であると説明した。

¹⁷ Misumi & Seki: 1971 Effects of achievement motivation on the effectiveness of leadership patterns. Administrative Science Quarterly, 16, 51-59



しかし、以上の理論に対しては、主にリーダーの行動だけが全ての成果に影響されるわけではない、その時点で有効だったことが時間の経過、状況の変化に関わらず有効であるとは限らない、などの問題点が指摘された¹⁸。

1960年代の終わり頃、行動論（スタイル）からリーダーの条件を探る研究もまた壁にぶつかることになった。個人的な特性や行動だけでは図れない、置かれている状況が異なれば、求められるリーダーシップも変わって来るはずである、というリーダーシップ条件適応理論が登場する。

リーダーシップ条件適応理論とは、全ての状況に適応されうる唯一最善の普遍的なリーダーシップ・スタイルは存在しない、ある状況のもとでは、あるリーダーシップ・スタイルが適切だったが、他の状況においては、より適切な異なったリーダーシップ・スタイルが存在するという

¹⁸ 株式会社インヴィニオの研修資料に参考
(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/leadership_theory.html)

考え方のこと。

代表的な理論としては、フィドラーのコンティンジェンシー・モデル、パス・ゴール理論、SL理論がある。

1964年にフィドラー(F.Fiedler) が提唱したリーダーシップ条件適応理論の1つであるコンティンジェンシー・モデルとは、状況変数として、①集団との関係（集団がリーダーを受容・支持しているかどうか）②課題構造（課題が明確になっているかどうか）③地位力（権限がどの程度与えられているか）という3つの変数を元にリーダーにとって有利な状況から不利な状況までを整理したモデルである。フィドラーはリーダーの苦手な同僚を LPC（Least Preferred Coworker）という指数で計測し、苦手な同僚を好意的に評価するリーダーを「高LPC」と呼び、苦手な同僚を避けようとするリーダーを「低LPC」とした。高LPCが課題志向で低LPCは人間配慮に近いが、これは従来の行動論に見られる類型（スタイル）としてではなく、状況統制力（原因変数）としてとらえている¹⁹。結果としてあげられる業績は、リーダーのLPCと状況変数を掛け合わせたものである、と主張した。つまり、3つの変数が高ければ高いほど、リーダーによってリーダーシップを発揮しやすい状況となり、低い場合にはリーダーシップを発揮するには不利な状況になる。

状況統制力（LPC） × 状況変数（集団との関係・課題構造・地位力）
＝ 結果変数（結果としての業績）

が成り立つ、この状況統制力と状況変数と業績の関係を式にしてみた。

フィドラーの条件即応理論（コンティンジェンシー・モデル）は、画

¹⁹ 伊原久光 1999 年 前掲書 P 244～245

期的な成果をもたらしたが、リーダーの具体的な行動を示唆するものではなかった。これに対して、ハウス(R. House) が 1971 年に、リーダーシップの本質は「メンバーが目標（ゴール）を達成するためには、リーダーはどのような道筋（パス）を通れば良いのかを示すことである」と提唱した。つまり、「メンバーの目標達成を助けることはリーダーの職務であり、目標達成に必要な方向性や支援を与えることはメンバーや組織の全体的な目標にかなう」ということになる。

また、パス・ゴール理論は、リーダーシップの本質は「メンバーが目標（ゴール）を達成するためには、リーダーはどのような道筋（パス）を通れば良いのかを示すことである」という考えに基づいて、リーダーシップ・スタイルを指示型・支援型・達成型・参加型の 4 つに分類した。つまり、「メンバーの目標達成を助けることはリーダーの職務であり、目標達成に必要な方向性や支援を与えることはメンバーや組織の全体的な目標にかなう」ということになる。

①指示型リーダーシップ

課題志向が高く、メンバーに何を期待しているかをはっきり指示し、仕事のスケジュールを設定、仕事の達成方法を具体的に指示する

②支援型リーダーシップ

相互信頼をベースに、メンバーのアイディアを尊重、感情に配慮してニーズに気遣いを示す

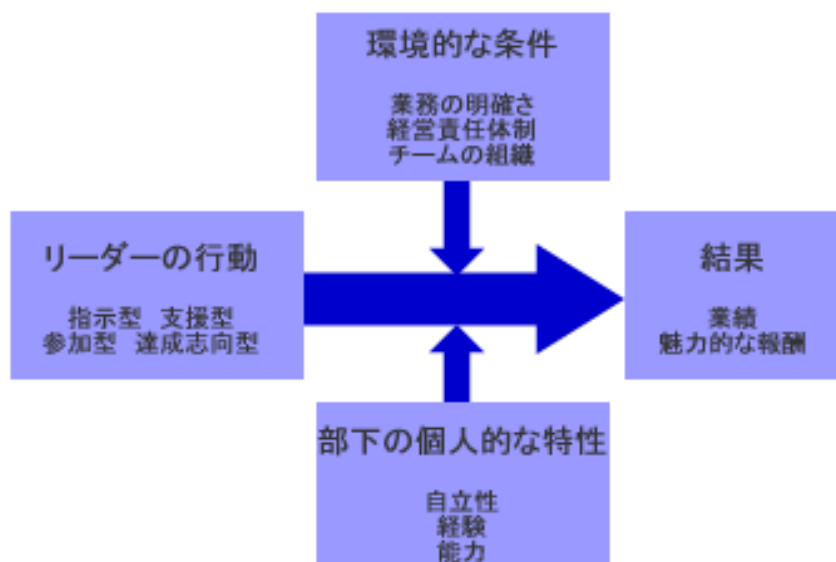
③参加型リーダーシップ

決定を下す前にメンバーに相談し、彼らの提案を活用する

④達成志向型リーダーシップ

困難な目標を設定し、メンバーに全力を尽くすよう求める

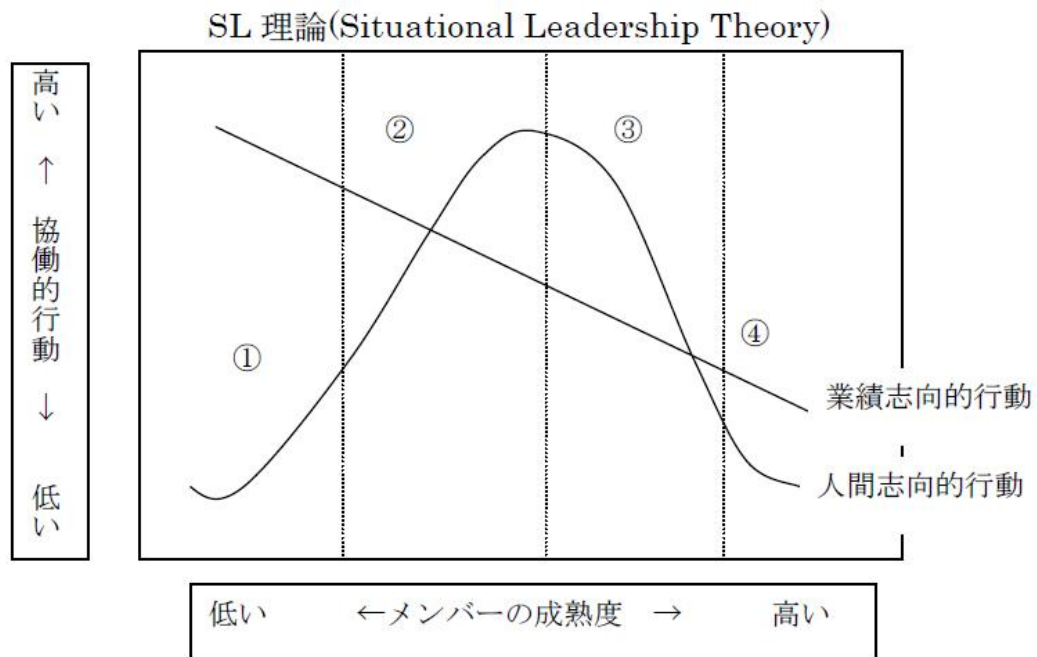
更に、ハウスは、リーダーを取り巻く状況を、業務の明確さ、経営責任体制やチームの組織といった「環境的な条件」とメンバーの自立性、経験、能力といった「部下の個人的な特性」の2つの側面から分析した。リーダーの行動が環境的な要因に対して過剰だったり、部下の特性と調和しない場合にはリーダーシップは発揮出来ず、逆にリーダーの行動が条件に適合している場合に、リーダーシップが発揮出来る、と主張した。²⁰



SL理論とは、1977年にハーシイ（P. Hersey）とブランチャード（K. H. Blanchard）が提唱したリーダーシップ条件適応理論の1つである。メンバーの成熟度に応じて、リーダー行動の有効性が変わるとしている。リーダーと部下の関係は、時間とともに変化するから、その変化にリーダーシップのスタイルを合わせるという理論である。メンバーの成熟度は、職務遂行を達成するために、目標を自分で設定する

²⁰ 株式会社インヴィニオの研修資料に参考
(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/pathgoal_theory_of_leadership.html)

能力、意欲、教育と経験、自身と自立性をあげている。また、そのようなメンバーの状況に対応するリーダーシップ・スタイルを業績志向的行動と人間関係的行動に分けた。以下、そのグラフである²¹。



(図：『テキスト経営学』ミネルヴァ書房 p246)

SL理論では、図に示したように有効なリーダーシップは部下の成熟度のレベルによって四つの類型に規定される。

①：教示的リーダーシップ

具体的に指示し、事細かに監督する（タスク志向が高く、人間関係志向の低いリーダーシップ）→部下の成熟度が低い場合

②：説得的リーダーシップ

こちらの考えを説明し、疑問に答える（タスク志向・人間関係ともに高いリーダーシップ）→部下が成熟度を高めてきた場合

²¹ 井原久光 1999 年「テキスト経営学」ミネルヴァ書房 P246

③：参加的リーダーシップ

考えを合わせて決められるように仕向ける（タスク志向が低く、人間関係志向の高いリーダーシップ）→更に部下の成熟度が高まった場合

④：委任的リーダーシップ

仕事遂行の責任をゆだねる（タスク志向・人間関係志向ともに最小限のリーダーシップ）→部下が完全に自立性を高めてきた場合²²

1970～1980年代に登場したカリスマ的リーダーシップ理論・変革的リーダーシップ理論は、アメリカの長期的経済の低迷や、急激な経営環境の変化があった時に出てきた理論である。市場の動きがかつてないほど急変し、既存の価値観や命令体系では企業が継続的に成長することが不可能になってきた。そんな中必要とされるのが、カリスマ的リーダーのカリスマ性であり（カリスマ的リーダーシップ理論）リーダーの掲げるビジョンとそれを実行する能力である（変革的リーダーシップ理論）と各論者が主張している²³。

カリスマ的リーダーシップ理論とは、1970年代後半から広がってきたリーダーシップ理論の潮流の1つである。元々は1924年に社会学者マックス・ウェーバーによって定義づけられたが、1976年ハウス（R. House）によって再定義がなされた。更に1987年に、コンガー（J. Conger）、カヌンゴ（R. Kanungo）が研究を行った。

マックス・ウェーバーの組織行動論で、「官僚制」という用語を社会的概として唱えた科学的管理法が有名である。3つの理念型として、

²²株式会社インヴィニオの研修資料に参考

(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/pathgoal_theory_of_leadership.html)

²³同上(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/leadership_theory.html)

①伝統的支配②カリスマ的支配③合理的支配（官僚制）を唱えているが、カリスマ的支配においては、あたかも神から授かったような超人的才能を保持する人間こそがカリスマリーダーであり、その才能を保持すれば、リーダーは部下からおおくの服従心を得るという。²⁴

ロバート・ハウス（1976）は、部下にカリスマと認知されることで初めてリーダーはカリスマ足り得る。しかも、極めてカリスマ己信頼と部下からの信頼の双方があるからこそ、リーダーは部下を目標に導くことができる。²⁵

ジェイ・コンガーとラビンドラ・カヌンゴ（1987）は、「カリスマ型リーダーシップ」の著者であり、「部下からの認知」この視点を発展させ、カリスマの行動様式を研究した。その行動要素は① 現状とはおおきく矛盾するが、部下も共有する戦略ビジョンの提示すること② リーダー自らのリスクを取り、慣例にとらわれない手段を展開すること③ 環境資源や環境による制約を現実的に正しく評価すること④ 部下を鼓舞するに際し、明瞭な言動と印象的な経営実践をおこなうことと主張した。²⁶

変革的リーダーシップ理論とは、1980年代に大きく広がってきたリーダーシップ理論の潮流の1つで、現在最も活発な議論が行われている。

²⁴ 坂田 淳 2003年「ビジョン創造を目指すリーダーシップの開発」 高知工科大学 学位論文 P66

²⁵ 「リーダーシップ研究の変遷」 Works 2001 8・9月号 P 7

²⁶ Jay A.Conger /Rabindra N.Kanungo 1988 “Charismatic Leadership” 片柳佐智子＋山村宣子＋松本博子＋鈴木恭子 1999 年「カリスマ的リーダーシップ」ジェイ・A・コンガー/ラビンドラ・N・カヌンゴ著 流通科学大学出版 P 58

変革的リーダーシップ理論においては、変革を実現する為にはどんなリーダーシップのあり方や特性が必要なのか、を追求している。カリスマ的リーダーシップ理論と重なる部分も多いが、現在多くの学者はカリスマ性よりもリーダーの掲げるビジョンが最も重要である、とする立場を取っている。²⁷

代表的な理論は、コッターのリーダーシップ論、ティシーの現状変革型リーダー論などがある。

コッターのリーダーシップ論は、代表的な変革的リーダーシップ理論の1つで、1988年にコッターによって発表された。まずコッターは下表に整理したようにリーダーシップとマネジメントの違い²⁸を主張し、変革の時代に必要なものはリーダーシップである点を強調している。そして、リーダーシップにおける最も重要な要素を「リーダーの掲げるビジョン」とし、変革を実現する為の変革の8段階を提唱した。更にリーダーの特性やスキルにも焦点を当て、リーダーに必須の能力として「対人態度」と「高いエネルギーレベル」を挙げている。

	リーダーシップ	マネジメント
役割	①進路の設定 ②人心の統合 ③動機付けと啓発	①計画立案と予算策定 ②組織化と人材配置 ③コントロールと問題解決

現状変革型リーダー論は、1986年にノール・M・ティシーによって

²⁷株式会社インヴィニオの研修資料に参考
(http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/transf_leadership.html)

²⁸ John P.Kotter 1999 「リーダーシップ論」 P 49～51

発表された、変革的リーダーシップ理論の1つである。コッターのリーダーシップ論と同様、日常の反復業務やルール通りの管理に長けた「マネジャー」ではなく、変革を実行する「リーダー」のあり方を明確に定義した。リーダーがビジョンを提示し、それを実行させるべくメンバーに働きかける、という点もコッターと同じである。

また、「勝利する組織の本質的な特徴はすなわち永続性である」と述べている。リーダーが組織のあらゆる階層に存在し、リーダー自らが次世代のリーダーを生み出していく仕組みづくりが大切である。そのためには、「アイディア、価値観、エネルギー、エッジ」を兼ね備えた新しい人々を絶えず、供給し続けなければならないとリーダーの必要性を述べている。エッジとはジャック・ウエルチが言っている言葉で「厳しい決断を下す力。よりよい将来のために現在の安泰を喜んで犠牲にする力」を言う。²⁹

以上リーダーシップ理論の変遷を見ると、論者の数が多くて、理論体系自体も非常に多元的・複雑なものである。しかし、「リーダーシップ特性論」から「リーダーシップ条件適応理論」まで、それらの主旨はほぼ指導者の行動（特性も主に行動の特性である）の面から捉えたものである。

行動の側面から捉えたリーダーシップとしては、大きく2つのタイプに分かれる。1つは、課題や仕事の達成を志向するタイプ。これは、

²⁹ Noel M.Tichy 1997 “The Leadership Engine:How Winning Companies Build Leaders at Every Lebel” 一條和生訳 1999年 「リーダーシップエンジン」 ノール・M・ティシー著 東洋経済 P 265

何か困難な状況に陥ったときに、最後まで課題や仕事の達成のためにどうしたらよいかを考えて行動を起こすタイプのリーダーシップのことである。役割分担を決め、計画を立ち、指示を出し、実行し、そして、課題や仕事の達成を強力にリードしていくということである。もう1つのタイプは人間関係や感情に配慮するタイプ。同じく困難な状況において、対立する二者の間に立って関係の調整を試みたり、普段から信頼関係を築いていったりするタイプのリーダーシップのことである。気配りでき、場の空気が読め、信頼され、モチベートできる。こうして人間関係に配慮しながらチームや組織を引っ張っていくタイプである。

しかし、行動の側面だけから捉えたリーダーシップは大量生産時代に相応しいかもしれないが、それは、何と言っても状況に対応する「如何に」行なうかについての手法にすぎないである。

1970～1980年代に登場したカリスマ的リーダーシップ理論・変革的リーダーシップ理論は、リーダーシップについて初めてリーダーの行動以外のリーダーの掲げるビジョンの重要性を強調した。それは行動の側面だけではなく、思想の側面からもリーダーシップのあり方をとらえたのである。しかし、これらの理論はリーダーシップのあり方と企業発展の各段階における「企業の性格」との関係を解明しなかった。知識経営時代には企業発展の各段階における「企業の性格」は企業が持っている知的資産及び知識創造の能力、或いは知識経営の能力に左右されると考えられる。

初期の大量生産事業に従事した企業では、生産効率の向上を急ぐあまり、生産活動に従事する人間の感情や知恵といったものは軽視する

傾向があった。一方、知識経営学では、従来以上に、人間の知恵特に形式知化されていない人間内部の知識や知恵を重視するようになった

知識経営時代の従業員は知的資産の持ち主であり、従業員集団が「企業の性格」を左右し、そのうえで、経営リーダーのリーダーシップに影響を与えるものとして定義される。言い換えれば、知識経営時代のリーダーと従業員との力関係は従来とは異なるものである。従って、知識経営時代のリーダーシップのあり方をリーダーの行動側面と思想側面だけから検討することでは十分ではなく、「知恵」と「感情」を持っている完全な人間から構成した従業員集団の影響を受けた「企業の性格」と企業の持つ知識との関係という側面にも着目しなければならないと考える。

このような観点から、本研究では、特に知識経営の中でリーダー（経営者）が果たす役割に着目して分析を行う。知識社会にふさわしいリーダーシップとは何か、今後の中国企業に求められる知識経営手法との関連の中で、中国企業でのリーダーシップの在り方を論じるものとする。

第3章 研究課題と分析フレームワーク

3-1 研究課題

本研究は、前章にて述べた問題意識に基づき、企業における中核技術の特性から企業発展の各段階における「企業の性格」、企業の有する「知」の特質を捉え、これらと知識経営リーダーシップのあり方との関係性を模索するものである。具体的には、本研究では、知識経営の視点から、夫々の企業における中核技術が、当該企業の事業の成立とどのような関係があるのか、また事業のある位相局面において、中核となる知が暗黙知中心であるのか形式知中心であるのか、そのことと知識経営リーダーシップのあり方とはどのような関係にあるのか、を考える。この問題を理解するため、躍進著しい上海地域における2種のベンチャー企業を研究事例として取り上げ、知識経営がどのように行われ、夫々の知識経営スタイルとりわけリーダーシップはどのように有効であったのか、を分析する。こうした分析を通じ、今後、中国企業がどのような知識経営リーダーシップを心がけていくことが重要なのか、示唆を得ることとする。

3-2 分析フレームワーク

本研究では、まず前半で、現在の中国企業が置かれている歴史的背

景を解析し、その背景がどのように企業における知識経営手法に影響を与えているか、を分析する。そのため、中国政府の計画経済政策が、具体的にどのように個々の企業の経営方針・資質・考え方に影響を及ぼしたのか、を丁寧に追跡する。

次に、こうした考察に基づき、現代の有望な中国企業においてなされている知識経営の実態を観察し、過去の歴史的背景がどのように個々の企業に影響を与え続けているか、あるいは現代の中国企業において芽生えている新しい知識経営の志向を、事例分析を通じてあぶりだしたい。

事例分析の対象としては、まず現在の中国においてもっとも市場経済の歴史が長く活性化していると考えられる上海地域に注目し、この地域の典型的なベンチャー企業2つを選択するものとする。国有企業ではなく、ベンチャー企業を選択するのは、やはり市場経済の影響をもっとも受けていると考えられるからである。

本研究では、上海における比較的良好な経営状態を維持している2つのベンチャー企業を事例研究の対象として選択した。1つは、比較的労働集約的要素が高いと考えられる玩具製造会社であり、1つは、比較的ハイテク分野で知識経営的要素が重要な位置を占めると予想される自動車設計会社である。労働集約性と、知識産業という、2つの傾向をもつ企業を比較することで、両者の知識経営手法の共通点と差異を導きだし、知識経営の果たす役割を明確にすることを図る。即ち、このように、「知識経営」の視点のもとに、対象事例として、意識的に、その産業分野も、製品（技術）の用途・機能・ドメインも極めて異なる2つの事例をあえて選択し、組織運営の時間軸分析を基軸として、知識創造のプロセス（特に各発展段階の内外要因）から「企業の性格」

を捉え、経営者のリーダーシップとの相関性に着目し、分析を行う。
この作業を通じて、現代および今後の中国ベンチャー企業における知識経営に有効なリーダーシップのあり方について知見を導出する。

具体的には、以下のような分析フレームワークにより考察する。

まず、玩具（人形）製造企業と自動車設計企業という2つ事例を比較しながら、事例における各発展段階における組織運営上の特徴を把握する。

さらに、2つ事例を比較しながら、事例における組織運営、知識創造のプロセス（特に各発展段階の内外要因）から「企業の性格」を捉え、経営者のリーダーシップ（「人を動かす能力」と「組織を動かす能力」との二つ面から）との相関性を分析する。

最後に、以上の分析に基づいて、中国ベンチャー企業における知識経営リーダーシップの特徴を明らかにし、21世紀知識経済と国際化の背景の下に、今後の中国ベンチャー企業に有効なリーダーシップのあり方を考察するとともに、中国以外の企業に対してどのようなインプリケーションが得られるのか、あわせて論ずることとしたい。

第4章 現代中国企業経営の変遷と課題

米国のドラッガーが「今後、経営にとって知識は唯一の有効な資源である」（『ポスト資本主義社会』，P．20）と言ってから多くの時間が経過したが、そうした考え方は20世紀90年代後半から先進国の企業に徐々に認識されるようになってきた。今日その「知」の資源の競争が現実のものとなり、「知識こそが価値を生み出す」ことが広く認識されつつある。21世紀にはいると、経済の市場化とグローバル化により、発展途上国の企業も知識の経済価値を認識し始めた。中国もWTOに加盟し、中国産業にとって、これまでにない競争の激化によって、知識資産はすでに企業の運命を左右する最も重要な要素になっている。中国企業も知的資産の乏しさを懸念しはじめ、企業競争における知的資産の戦略性を重要視するようになりつつある。しかし、中国は従来、知的財産に関しては消極的であり、「知識資産」を「価値の源泉」として認識することはかならずしも一般的ではなかった。この面では現在も遅れていると言わざるを得ない。また、中国改革開放以来、上部構造の社会主義と土台としての市場経済間の矛盾のため、完全な市場秩序（特に、技術市場秩序）を作り出すことができていない。基本的な矛盾とは、一党制の社会主義体制を維持するために、人材を選ぶ原則は、政治上の立場によるということである。これに対して、市場経済の人材を選ぶ原則は、人材の市場価値ということである。中国は自由な市場経済解放を進めながら、知識市場秩序を築くことを遅らせる訳

にはいかない。しかしこの二つの矛盾する方策は、結果として企業家の知的資産に対する認識の混乱を招き、企業家たちの明確な知識経営の思考パターン確立を遅らせている。社会主義と市場経済の矛盾は、最終的に解決できるかどうか確かではなく、今の段階で知識経営の視点から見た中国企業は、三つの課題に直面していると考ええる。

1) 今までの中国企業における一番の問題は、長期の経営戦略をあまり重視しないということである。

2) 中国企業の組織構造は、ピラミッド型の集権経営という特徴を持っている。

3) 中国企業はR & D能力を重視しないし、コア・コンピタンスが欠けている。

以下、なぜ、上記三つの課題に直面したかということについて、歴史的な視点から中国企業が直面する問題の深層原因を記述していきたいと思う。

4-1 社会主義計画経済が中国企業の知識経営意識に与えた影響

1949年新中国の成立から、中国の経済発展は計画経済時代と改革開放の時代を経てきた。この二つの時代が現今の中国企業の経営意識に大きな影響を与えた。

中国企業の経営意識の形成にとって、計画経済時代には、社会主義計画経済体制自体と二つの政治運動（大躍進と文化大革命）が主要な要因として働いた。以下、この三つの要因から社会主義計画経済時代が中国企業の知識経営意識に与えた影響を論述していく。

4-1-1 中国社会主义計画経済体制

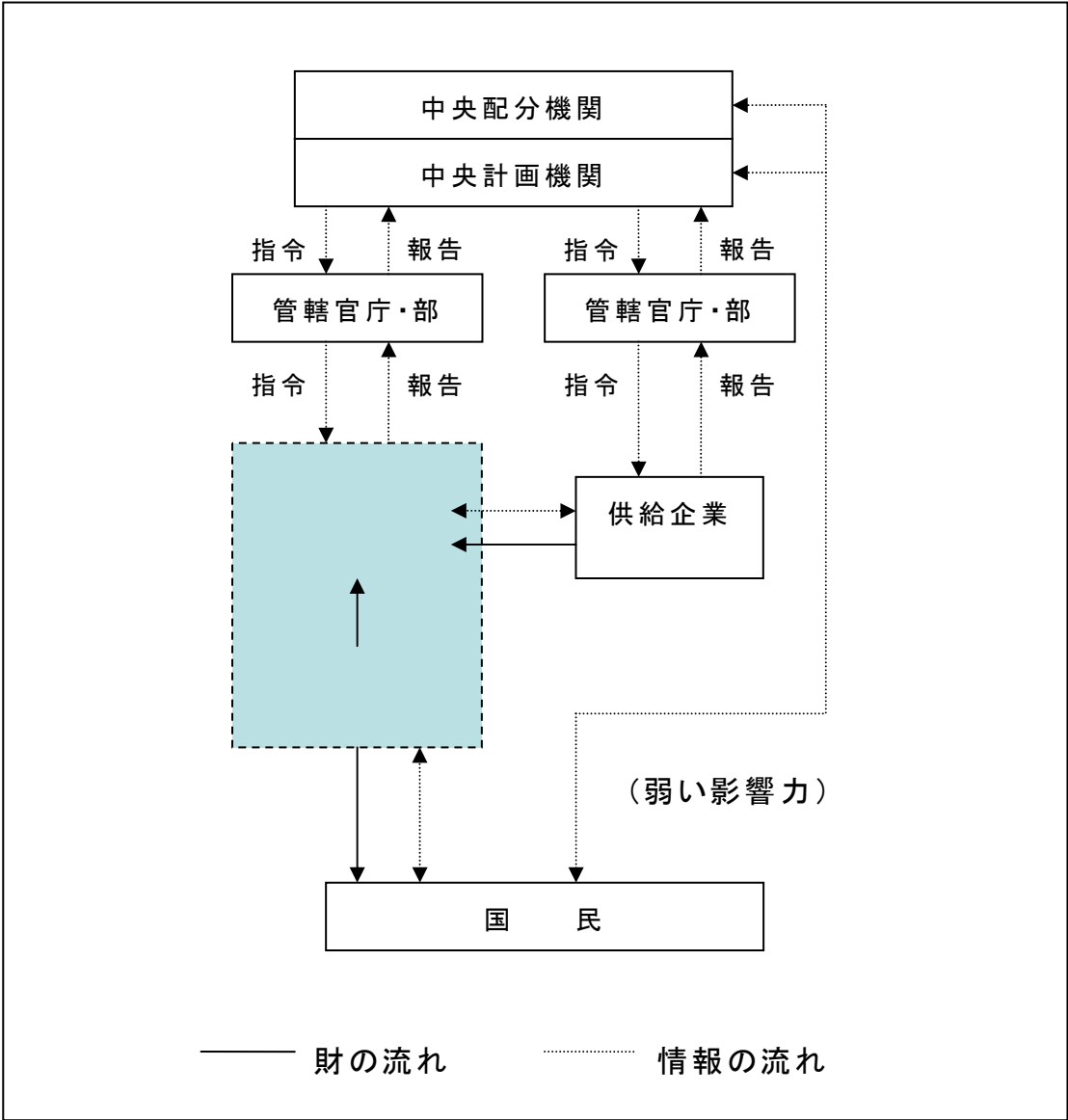
第2次世界大戦後、ソ連とアメリカを中心とする東西両陣営の対立が激しくなる中で、中国に社会主義政権が誕生した。建国以降きびしい国際情勢のもとで、中国は、「ソ連一辺倒」の社会主義建設をすすめた。ソ連の援助によって工業化をはかるとともに、農村では土地改革を完成させ、さらに農業の集団化に着手した。商工業の社会主義化もすすめられ、ほとんどすべての企業・商店・工場が社会主義的集団所有ないし国有に転化された。また、行政経費の節減、経済・社会・文化の各方面でのさまざまな改革もすすめられた。これにより革命後の混乱は急速に收拾され、1953年に第1次五カ年計画がはじまり、54年には新しい憲法が制定された。社会主義計画経済の構築を目標とするという思想の下に、私有制を廃絶し、集団所有制という過渡的段階を経て全人民所有制を目指していった。農業方面でも農業集団化をおこない、生産の規模を拡大しようとした。個別農家を農業合作社あるいは人民公社に組織することにより、生産関係を変革しようとした。この考え方にたって、所有制変革の道をひたすら追求した。まず数個の農家からなる互助組（隣組の協力）を形成し、ついで数十個の初級農業合作社（部落単位の組合）に拡大させ、さらに高級農業合作社（自然村単位の組合）をつくるよう呼びかけた。最後にはこれを人民公社（行政村単位の組合）に発展させていくことになる。こうしてソ連の手法を真似てすべての分野でソ連式モデルが導入されていった。その結果急速に中央集権的計画経済に移行していった。しかし、ソ連との協力関係は長くはつづかなかった。1956年2月、ソ連でフルシチョフによるスターリン批判がおこなわれ、その波紋が世界に広がる中で、

中国でも百花斉放・百家争鳴とよばれる、共産党に対する批判的な言論が一時起こった。しかし、共産党への批判が深化すると、翌年、毛沢東は一転して「右派」分子を摘発するきびしい政治運動を発動し、これによって多くの知識人や専門家が能力を発揮する場を失った。

生産手段の私有と私的管理、労働力を含む商品の自由競争という資本主義社会の原則を批判して、生産手段の共有と共同管理、計画的な生産と平等な分配を要求する思想と運動、また、その結果具現された社会体制を広く社会主義と呼ぶ。計画経済とは、国の経済運営を国家の統一的な計画によって管理する経済制度である。この経済体制には生産手段の国有化の程度によって多少の違いがある。1950年代に中国で成立した社会主義計画経済制度の原型は、旧ソ連のスターリン時代の計画経済体制すなわちスターリン・モデルである。スターリン・モデルは、極度の中央集権を特徴とするものであった。農業の個人副業（自留地）経営とコルホーズ商業（自由市場）を除いて、社会的生産物の生産、流通、分配を集権的な中央の計画でカバーし、市場的な要素が極端に排除ないし抑圧されているのが、その基本的な性格であった。

こうした型の社会主義経済制度は、個々の経済主体（企業および家計）が自分自身の目的と動機をもって経済活動を行うという経済の自動調整的な組織が存在しないことから国家が経済計画によって大部分の経済的資源配分を中央集権的に決定し、それらの詳細を個々の経済主体に対して強制的命令的に課すというものになる。それに対して、資本主義においては、大部分の経済的意思決定は個々の経済主体によって分権的に行われており全体としての調整は市場の価格機構にゆだねられている。

図表 4－1：計画経済における企業間取引図



出所：「ロシア経済・経営システムの研究 ソ連邦・ロシア企業・産業分析」

溝端 佐登史 法律分化社（1996）

図表 4－1 に示すように、社会主義計画経済は、国の経済運営を国

家の統一的な計画によって管理する経済制度である。中国の国有企業体制は、元来計画経済システムのもとで、「社会を一つの大工場とみなし、企業はその工場の生産現場にすぎないとみる」伝統的社会主义思想に基づいて建設された。この企業体制は、企業の所有権と国家との関係、企業管理における企業側・国家側の責任分担が曖昧にされ、国家が計画価格を制定し、資本が不足し、企業の創造力が欠け、管理が混乱するなど多くの問題があった。特に知的資産は、企業あるいは個人に属するのではなく、国全体に属するものである。すなわち、知識が個人に所有するものであるのに、公有制体制により個人よりも公有のものである。そして、知的資産は公的なものであり知的資産は、国の計画によって企業間に分配された。企業はただで知的資産をもらえた。そのため企業にとっては知的資産の経済価値が殆ど理解できないということをもたらした。経営者には、知識経営という意識が殆ど生れなかった。

4-1-2 二つの政治運動

中国の経済体制は急速に中央集権的計画経済に移行していった。このような変革と相俟って、政治面でも大きな変化が起こった。

大躍進 中国は、農業の集団化を徹底してすすめるとともに、鉄鋼の増産を中心にした重工業生産の飛躍的な発展によって、短期間に西側先進国の経済水準においつけると考え 1958 年に、農村での人民公社の建設と全国の「大躍進」政策の推進をとらえた。「大躍進」は一面では国民の労働意欲を引き出すことに成功したが、現実には無用で粗悪な鉄を大量に残しただけに終わった。1959 年に国家主席となった劉少

奇や鄧小平らの手で、集団化の方向を緩和し、農村に自留地や自由市場を認めて、農民の生産意欲をひきだそうとする、いわゆる「調整」政策が進められた。しかし、こうした経済困難の中でも国主導による核兵器の自力開発は継続され、64年最初の原爆実験に成功した。

文化大革命 こうして1960年代前半に経済は回復にむかったが、個人の収入という経済的刺激で事態を改善するのは資本主義の復活につながるとし、人民に革命思想を徹底させることで、まったく新しい理想的な社会がもたらされると考えた。63年から、農村で社会主義教育運動がすすめられ、その後、66年には、「文化大革命」が発動された。これは、ソ連との対立の激化や、ベトナム戦争の拡大などの緊張した国際情勢の中で、革命的な意識と階級闘争を強調し、それによって内外の困難を克服しようとする試みであった。若い学生や生徒からなる「紅衛兵」たちが、全国で党や政府の既存の組織、権威を破壊し国内は無政府状態となった。文化大革命には、一面では建国後17年の間に生じたさまざまな問題を抜本的に解決しようというねらいがあったが、他方では大闘争という面もあった。最高指導者が「革命」を指導するという点でも、異常な事態であった。熱狂的な毛沢東崇拜の気運の中で、国家主席だった劉少奇をはじめ、あらゆる分野でおびたがしい人々が「資本主義の道」を歩む「実権派」として糾弾され、はげしい批判をうけて命を失なった者も多かった。1970年代に入って文化大革命の混乱は、人民解放軍の力によりある程度収拾されたが既に高齢の毛沢東の後継者問題をめぐって、さらに分裂と対立が発生した。71年には、文化大革命で毛沢東に協力した林彪国防部長が、反毛沢東クーデタを準備したとして排除された林彪事件がおきた。なお文革の

継続が叫ばれてはいたが、周恩来首相は「四つの現代化」（農業、工業、国防、科学技術）を提唱し、文化大革命の時期に批判をうけた人々が徐々に職務に復帰する動きがみられはじめた。これに対して、毛沢東夫人の江青をはじめとする文革で台頭した勢力がするどく対立した。1976年1月文革期には穏健派の中心だった周恩来が死亡し、その死をいたむ人々が4月5日の清明節に天安門広場にあつまった。政府はこれを反革命暴動として弾圧し（第1次天安門事件）鄧小平は事件の黒幕とみなされて再び失脚した。死を目前にした毛沢東が華国鋒を後継に選り9月に死亡すると華国鋒は、江青ら文革派の主要メンバーを、反革命を企てた「四人組」として逮捕した。華国鋒政権は、1977年に文化大革命の終結を宣言し「四つの現代化」をスローガンに経済建設と生産力の発展を重視する路線へと転換した。鄧小平は再度復活して副首相に就任した。対外的には経済建設への援助を期待して西側への接近が図られ78年に日中平和友好条約が結ばれ翌年にはアメリカとの国交も正式に開かれ改革開放政策を実施し始めた。

以上のように、社会主義計画経済だけではなく、この「専制的社会主義」の制度から生じた大躍進や文化大革命など政治運動も現在の中国企業経営に強く影響を与えている。これらの激しい政治運動の結果、社会環境の劣悪さを恐れ、個人の實力や人間関係を信頼しにくくなるという風潮が起こった。企業も機会（チャンス）主義の経営意識が強く實力主義の経営意識が弱くなる。あるいは、企業は短期間で外部の機会とリスクを捉え、技術を導入することや、大量生産などには積極的であるが、技術力の構築や企業間連携などには殆ど努力がなかった。政治運動が終わってから20年以上経過したがこれが中国企業の経営

に与えた影響は、依然として残っている。具体的に言うと以下の四つの影響が残っている。

i、大躍進の影響で企業が生産の量と速度を重視し、製品の品質を高めることや新製品の研究開発などが無視されている。

ii、政治運動と同じ方式で企業を経営する。企業文化の建設を重視するよう見えるが、実は政治闘争の酷さにより、お互いに信頼しにくいため、知識創出の「場」が容易に成立しない。

iii、政治運動方式の企業経営により、政治任務型の研究開発はある程度できているが、市場向けの製品戦略と技術経営能力を殆どもっていない。すなわち市場ニーズ、製品戦略と技術経営能力を統合した研究開発のマネジメントをシステム化する能力が欠如している。例えば、核兵器、ロケットや人工衛星などは、自力開発することができる。これらの製品に対して、自動車、コンピューターなど、市場競争が激しい製品を自立開発することは殆どできない。

iv、経営者が権力の魅力により、独裁的企業構造を形成し、知識経営ではなく、権威主義的に経営している。

4-2 改革開放以来の中国企業に対する知識経営意識の変化と現状

中国の改革開放とは、鄧小平が再度復活して副首相に就任し、彼の指導体制の下で 1978 年から開始された国内体制の改革および対外開放政策のことである。1977年に中国の文化大革命の終結が宣言され「四つの現代化」をスローガンに経済建設と生産力の発展を重視する路線へと転換が行われた。対外的には開放的な政策を実施して西側への接近が図かれ、78年に日中平和友好条約が結ばれ、翌年にはアメリカ

との国交も正式に開かれた。鄧小平は「改革と開放」をスローガンとし、社会主義的な経済運営を大幅に緩和する政策をとった。農村では、それまで中国社会主義の象徴だった人民公社の解体が進み、生産請負制と呼ばれる個々の農家の自作農的な農業経営が普及した。また、計画経済から市場調節を取り入れた経済への転換が図られ、外国の資本や技術の積極的な導入が進められた。こうした転換によって、農業生産が増大するとともに、さまざまな企業活動が活発になり、急速な経済成長が始まった。

以下市場経済移行期（1978年～1992年）と社会主義市場経済（1992年～）二つの部分で改革開放以来の中国企業を取り巻く政治経済環境から中国企業に対する知識経営意識の変化と現状を論述する。

4-2-1 市場経済への移行期（1978年～1992年）

社会主義計画経済時代の大躍進と文化大革命で疲弊した経済を立て直すため現実派の鄧小平は「四つの現代化」を掲げ市場経済体制への移行を試みた。農村部では人民公社が解体され生産責任制、すなわち経営自主権を保証し農民の生産意欲向上を目指した。都市部では外資の積極利用が奨励され、広東省の深圳、珠海、汕頭、福建省の廈門などに経済特区が、上海、天津、広州、大連などの沿岸部諸都市に経済開発区が設置された。華僑や欧米の資本を積極的に導入することで、資本や技術の移転などを成し遂げる一方、国营企業の経営自主権の拡大などの経済体制の改革が進んだ。同時に市場経済が推進され起業ブームが起こり国内に無数の民営企業家、ベンチャービジネスマンなどが生まれた。

改革開放政策により計画経済と市場経済の経済体制を併存し同時に中国社会に大きな矛盾を生み出した。一部の個人と企業はこれらの政策の格差を利用して豊かになるが農村部と都市部、沿岸部と内陸部における経済格差が拡大し官僚の汚職や腐敗が一層深刻なものになった。インフレや失業も目立つようになり、この現状に対する不満は高まっていった。1989年には天安門事件が発生し改革開放は一時中断することになる。

この時期の農村改革は、人民公社の解体と農業生産責任制の導入によって始まった。農業生産責任制とは、農地の集団所有を不変とした上で、その分割請負により農民が個人経営を行う方式である。これをきっかけに農民の生産意欲が一気に引き出され農業は目覚ましい成長を遂げた。1978～84年の食糧、綿花、植物油、肉類の生産量の年平均増加率は、それぞれ 5.0%, 19.3%, 14.7%, 10.3%と極めて高い成長率を記録した。これにより長年の食糧不足が解消され、その後の改革を有利に進める基礎条件を提供したといえる。しかし、大豊作の時、農産物の市場価格が政府の公定価格より低い水準となったため農民の生産意欲を損なう事になってしまった。そのため、農業よりも収益性の高い非農業部門(工業, 運輸業, その他サービス産業を含む)へと大量の農民が移動することとなった。農民が非農業部門の中で郷鎮企業を事業として創業し急成長した一方、農業の伸び率は低迷した。そこで、政府は 91 年に食糧流通の自由化に踏み出した。都市食糧配給価格の引き上げが行なわれ買付価格を上回る逆鞘の解消が実現した。しかし、流通システムの不備を主な原因とする「販売難」の局面が現れた。また、市場経済システムが未発達であるなどの問題により郷鎮企業の成長は決

して順調ではなかった。その結果、農家所得は伸び悩み農村と都市間の格差が拡大するという傾向が見られた。農村改革は都市改革と絡んで様々な課題を残した。

都市部の改革は、80年代半ばから始まり企業自主権の拡大など経営形態の改革が進んだ。農村部から始まった改革も都市部の改革が進展するにつれ逆に農村部の立ち遅れが目立つようになった。これに対して、鄧小平は「先に豊になれるものから豊になれ」と、一時的な経済格差を容認する先富論を提唱、先に豊かになった地区（沿海部、都市部）が後発地区（内陸部、農村部）を支援すればよいとした。

経済改革政策と並んで対外開放政策は中国の経済発展の特徴である。先進国の資金、技術、経営ノウハウを吸収し、輸出産業を育成することにより経済の近代化を加速させるという政策が求められた。これまでの中国は「経済鎖国」状態、自己完結的な産業構造、貿易体制は硬直的、海外市場に参入するノウハウの蓄積もない中で経済の近代化という要請から対外貿易の拡大が急務となった。それらを補うため、国際的貿易・金融センターとしての香港の既存システムを利用することとなった。香港の経済界には、広東省、福建省、上海の出身者が多く人脈的には香港財閥が大陸の官僚と東南アジアにおける華人との深い繋がりを持っているため80年代に広東省を中心に経済特別区を設置し、所得税、関税、輸出入面などの様々な優遇措置を保証することとなった。この結果、いわゆる華南地域経済圏が生まれた。その後、対外政策は沿海14都市にまで拡大した。

華南地域における外国の直接投資と郷鎮企業の活躍により中国経済は目覚ましい成長を遂げたが、様々な問題も現れた。まず、特別区に対する手厚い優遇措置により他地域の企業は競争面で不利な立場に立たされ、経営努力よりも優遇措置を追い求めて特別区に殺到する結果となった。つまり、特別区の設置は国内資源を一方的に吸収することによる内陸への輻射どころか、逆に沿海、内陸格差を拡大させることにつながった。また、中国の基礎産業や資源が長江を中心とした内陸部と東北部に分布することになった。いずれの特別区も農業以外に既存産業がなく、かつ労働力以外の資源もないような地域に建設された。このため、資本、技術、原材料、機械設備はすべて外資に頼り、また、「委託加工」が主流で、最低限製品の7割を輸出にまわすことが義務づけられた。こうした状況から特別区は国際経済とリンクし国内経済との連関が弱いという経済システムを形成することとなった。

一般的に、技術移転を通じる経済的リンケージは、相互間の経済力や産業構造が接近しているほどうまく行くが特別区外では、市場メカニズムがまだ浸透しておらず伝統的な供給主導の国営企業システムが支配的であるため特別区と比べて制度、システム面での格差が大きかった。さらに、特別区自体は技術、経営、ノウハウを導入する窓口として有効に機能しているかどうかということが問われてきた。実際には、特別区の経済は労働集約型の委託加工レベルでしかなかった。

この移行期の経済社会では、経済資源を配分するメカニズムが主に二つ存在している。一つは、市場メカニズムであり、もう一つは、行政メカニズムである。中国が実行してきた「増量改革」あるいは「漸進的移行」の特徴は、この二つのメカニズムが相当長い期間に渡って併存し

ていることである。そして、特別区内外が二つの経済世界に分けられた。社会主義の市場経済の中の企業と国民、社会主義の計画経済の企業と一つの国に二つの制度が共存することになった。企業経営に対する認識も多様化して行った。一部の人は、まさしく二つのメカニズムの間にある隙間と欠陥を利用し行政機構の経済活動に介入することを通じて自らの利益を追求した。当時のホットな話題は、いわゆる「全民経商」というようになったことである。「全民」とは、中国国民の全てという意味ではないが、この言葉で強調されたように、商売を行う人間が非常に多いことが議論の的になった。実際には、一部の権力にある人だけに商売を行う許可が与えられていた。計画経済の行政メカニズムで工業と商業は国家が独占経営を行っていた。政府が農民の生産した食糧、綿、原材料の価格だけではなく工業における中間財の価格も人為的に低く抑えることができた。こうして農業と工業の利潤が商業に移転された。改革開放以降、政府機関や企業が事業を興し、その利益で従業員に対する報奨金や手当を支払い、その子供達に就職先を提供することが許可されるようになった。商業の利潤率は非常に高いため商店の開業許可をもらえた人は、大儲けすることができた。その結果、労働者も農民も兵士も学生も一斉に商業を行おうとする機運が高まった。この現象は特に南方地域で顕著であった。しばらくすると民間に対して商業への参入が認められるようになり、それほどの大きな問題にならなくなった。しかし、一部の人が価格の安い配給物資市場と価格の高い自由市場との価格差に目をつけ、それを利用し暴利を得たことである。こうした「転売」活動の背景には、改革開放以降の「価格双軌制＝一つ商品に二つ価格をつける体制」がある。「双軌制＝統制価格と市場価格」というのが「計画軌＝統制価格」と「市場軌＝市場価格」

である。一つは「計画軌」であり、そのルートで取り扱われる物資の価格は低く抑えられている。もう一つは「市場軌」であり、このルートで売買される物資の価格は市場の需要と供給に伴って変化する。計画経済時代は、あらゆる重要な物資が、国家によって国有企業の間で統一して割り当てられ統一された計画価格によって決済されていた。企業が儲けようが赤字を出そうが個人とは直接に関係がなかった。改革開放以降、企業には一定の経営権が与えられ計画以上の製品を生産した場合、計画価格ではなく市場価格でそれを販売することができるようになった。計画価格より、同一商品の市場価格の方がはるかに高かった。1985年、「価格双軌制」は一種の正式な制度として追認されるようになった。移行期の経済は、物資が不足しがちであるため、「計画軌」と「市場軌」との間に大きな価格差が存在し「計画軌」に参入できる人々（官或いは官の利益関係者）が物資を「市場軌」に「転売」すれば、暴利を手に入れることができた。例えば、当時、鉄鋼の計画価格は市場価格の二分の一に過ぎず割り当てられた鉄鋼を市場に売れば、倍の金額を手に入れることができた。しばらくすると「転売」によって儲けるためには権力との結びつきが必要であることも知られてきた。権力がなかったり、コネがなかったりして割り当て物資の販売許可が得られなければ「転売」も行えないからである。後にこのような「転売」を行う人々またはその現象は「官倒」と呼ばれるようになった。社会では、様々な議論が飛び交い誰の息子は、こうした権力をバックにわずか数ヶ月で百万元を持つ金持ちになったなどの話が頻繁に聞かれるようになった。これらの問題が起こった原因について、中国社会科学院大学院教授国務院発展研究センター研究員呉敬璉氏は以下のように述べている。即ち、輸出許可書さえ獲得できれば、レント（行政に

による独占)を獲得できるということである。従って、人々は輸出許可書を発行する権力を持つ官僚に賄賂を渡し、レントを獲得しようとしている。こうした行為が「レントシーキング」と呼ばれている。1980年代中期から後期の「官倒」現象の本質は、「レントシーキング」によって説明することができる。それによると腐敗の蔓延は、決して市場志向の改革によるものではなく、むしろ行政が市場の取引活動に介入したことに原因がある。そして、この時期の企業は、知識経営よりも権力経営のほうが重要になっていた。こうした混合経済の本質も一種の権力経済である。企業の経営者も商人のようになり、ローコストで利益を生み出し、今すぐ売り上げを増やしたいという思考パターンを持ち低賃金労働力による大量生産と知識移転に依存していた。

4・2・2 社会主義市場経済（1992年～）

1992年以降、再び改革開放が推し進められ、経済成長は一気に加速し、辺境都市や内陸のすべての省会（省人民政府所在地）と自治区首府を開放した。さらに15箇所の保税区（関税特惠地域）、49箇所の国家級経済技術開発区と53箇所のハイテク技術産業開発区を設定している。このように中国は沿海、沿江、沿辺、内陸地区を結合して全方位、多次元、広領域の対外開放構造を形成している。対外開放地区ではさまざまな優遇政策を実施し外向型の経済、輸出拡大、先進技術導入などの面で大きな役割を果たしている。しかし、都市と農村、沿海部と内陸部の地域格差は深刻化し、とりわけ農民の不満が高まった。社会主義市場経済体制のもとで中国政府は、格差是正と一層の経済改革に取り組むことになる。格差是正のための西部大開発、国営企業改革に伴う失業者の増大、民工潮（農村部から都市部への過度な人口流

入)といった新たな問題も発生した。このような問題を抱えながらも、いまや中国経済は「世界の工場」と呼ばれるまでに成長し、生産大国としてだけではなく、米欧日に次ぐ第4の市場としても期待されている。2001年には、WTOに加盟した。2002年から胡錦涛政権が発足。2020年のGDPを、2000年の4倍にし（年平均7.2%成長）中進国となる戦略を打ち出し、さらに全面的な「小康社会」を建設することを新たに目標に掲げた。「小康」とは、いくらかゆとりがあることを指す中国語で、ここでは、衣食がなんとか間に合う状態から、さらに生活が向上し、衣食が足りた状態に達することを指す。沿岸部だけでなく、内陸部の経済水準を引き上げることが狙いである。2003年には全人代で温家宝が首相に選出され、朱鎔基の経済改革を継承することとなった。2004年には、私有財産権保護を明記した憲法改定案が全人代で採択され、株式制度、企業統治制度など、国有企業の改革のための政策も打ち出されている。2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博開催も決定し、改革開放政策はより一層進展するものと思われる。

この時期、中国が高度成長を続ける一方で、経済、産業構造の上でも、ゆゆしい問題が噴出してきた。社会主義経済を実効的にもイデオロギー的にも支えてきた国有企業の競争力喪失である。国有企業は、極論すれば人民を食べさせるための小社会（組織の規模を問わず、文化・体育・生育・託児・浴場・交通・冠婚葬祭・医療・住宅などいわゆる生活保障をその構成員に提供する）であり、社会主義の理想を実現する場であった。ところが、改革・開放体制、市場経済化が推進されれば、強大な国際競争力を有する外資企業が激しい勢いで流入し、

他方では、国内の起業の隆盛で創設された私営企業、個人企業などが生存を賭けて企業努力し競争力を具備するようになる。こうした趨勢の中で、統制経済の遺風から脱し切れない国有企業の大部分が、製造・生産、国内販路、輸出などの分野で優位を失いつつある。

国有企業改革全体の流れの中で、現段階の改革は「近代的企業制度」改革に位置付けられる。「近代的企業制度」とは、一言でいえば、市場経済国家における株式会社と有限会社をモデルとする企業制度である。中国当局は 92 年 10 月以降、従来の「経営自主権拡大」と「経営請負制」を特徴とする「放権（権利の放棄）・譲利（利益を譲る）」による「政策調整型改革」から、「近代的企業制度」の確立による制度改革へ方向転換することを決定した。95 年には、さらに「大・中規模の国有企業をしっかりと管理し、小規模の国有企業の自由化と活性化をする」方針が公表され、また 97 年の党大会で、株式制導入による所有制の構造改革と赤字企業のリストラによる産業構造改革の方針が打ち出された。このように 98 年の改革対象企業は、問題点を残しながらも赤字からの脱出に一定の成果を上げている。

例えば、国家統計局によると 98 年の国有企業と国有持株会社の赤字額は、前年比 21.9% 増の 1,023 億元に達した。国有企業全体に占める赤字国有企業の比率と赤字額が、いずれも前年比増加したことである。従来、国有企業の赤字問題の根本的な原因が「過剰設備」にあるという見解は、中国の公式見解である。朱鎔基内閣は、赤字国有企業の赤字脱出のための重要な措置として、一部の紡織業の紡錘を廃棄する方針を実施している。つまり、国有企業が保有する「過剰設備」を廃棄すれば、紡織工業の競争力が回復・強化され赤字問題が解決されると

している。ところが「過剰設備」は、国有企業の赤字問題の発生原因の1つであるが、根本的な原因ではなく、むしろ企業制度・内部管理体制に大きな問題を抱えている。通常、所有制改革後の企業は公司制（株式会社制度）の形を採用することになる。その中の国家株と国有法人株の所有者は、法律によってはっきり定められており一見所有権が明白であるように見える。しかし、持株会社（他会社の株式を多数保有して、その事業活動を支配する会社）、集团公司（子公司を多数持っている公司）、あるいは資産管理公司等、国家の委託を受けて国有企業の株主の役割を演じる投資機構自身も、一つの企業として経営者であると同時に所有者の全権代表を兼ねるのである。従って、本当の所有者は実際には存在せず所有者と経営者との間にチェック・アンド・バランスの関係が成立しないため、内部者支配の状況が依然として維持されている。「授権投資機構」は所有者の全権代表でありながら雇用されているためインサイダーでもある状況であり一部の「授権投資機構」の経営者が自らの権力を利用し、個人あるいは個人が属するグループの利益のために働きかけることも可能である。こうした問題は、移行期において所有者としての国家が自らの責任を果たしておらず代理人に対する有効な監督が行われていないことによるものである。こうした状況の中では、公共財産が大量に流失する現象は避けられない。事実上の「両権混在」（政府が国有企業の所有権のみならず、経営権も掌握していること）を特徴とする中国の国有企業制度の非効率性が、国有企業の赤字問題の根本的な原因である。

市場環境整備の面から見ると 90 年代初期に商品価格の殆どが開放され「許可書などの書類」を「転売」することはもはや価値がなくなっていたが、レントシーキング行為はさらにその度合いを増していた。当

時、二つの新しいレントシーキングの対象が生まれてきた。一つが貸出であり、もう一つが土地である。「官倒」活動の重点が 80 年代の商品から生産要素に対するレントシーキングにシフトしたのである。計画経済期には、貸出利率が非常に低く改革開放に転じてからもそれは維持されてきた。90 年代初期に深刻なインフレになると国家銀行の実質貸出金利がマイナスとなった。当時、国有銀行から金を借りることで、実質上利子を払う必要がないどころか、逆に補助金がもらえたのである。もう一つのレントシーキングの対象は土地である。計画経済の時代には、国有の土地は計画通りに国有企業に割り当てられ無料で使用されていた。改革開放以降、国家は土地の使用に対して「賃貸」を行うことになった。それには主に二つの方法がある。一つは、「入札」であり、もう一つは「協議」である。90 年代初期、国家は大規模な土地の賃貸に乗り出したが、大半は協議の方法が採用された。どの程度の面積を、いくらで価格で賃貸するのかは、行政のトップの言う通りになる。こうした状況の中では、コネのある人は、安い値段でよい土地を手に入れられ、それを売却すれば、一瞬にして大金を儲けることができた。うまく不動産バブルの波に乗れば、二番目、三番目、四番目の取引参加者まで利益を受けることができた。それは最後の一人の運の悪い人だけが損失を被るまでそのプロセスが続くことになった。当時の広西省の北海市は、最も不動産バブルに沸きたった都市であった。そこには、中国全土から何百億元の資金が注ぎ込まれ多くの金持ちを一夜にして作り出したが、その代わりに多くの幹部達が腐敗に手を染めた。バブル崩壊後は、公共財産に対して大きな損害を与えることになった。

このような社会主義下における所得格差は、必然的に多くのゆゆしい社会現象を生んでいる。人民の拝金主義、高収入を求める農民の都市への大量移動（民工潮と呼称）、これに伴う農村の荒廃、将来の食糧不足の危惧、都市の治安悪化、党員・官僚の腐敗、行政機構ぐるみの脱税幫助や密輸、軍、警察、裁判所のサイドビジネスなど、本来、社会主義統治の下であってはならない事象であり治世上の矛盾と呼ぶべきものである。

つまり、法整備の遅れも、つとに指摘されている。開放と軌を一にして多くの新法が制定されてきたが、なお法治に至っていない。基本的な原因は、上部構造の社会主義と土台としての市場経済の矛盾で、完全な市場秩序を作り出すことがなかなかできない。この基本的な矛盾は、社会主義体制を維持するために、社会主義は物事を評価する基準の原則は政治ということである。これに対して、市場経済においては物事を評価する基準は、その市場価値ということである。そして、市場経済を加速させる反面で、これまで社会主義市場経済の明確な定義が開示されたことはなかった。このために、本来、市場の監視員、審判員の役割を果たすべき党・政府機構が役割を果たさず自ら市場の直接プレーヤーとして事業に参画する余地を残し、結果的に彼らが独占的取引、インサイダー取引に携わるという事態を引き起こす事になった。今日の中国で「権力の権（中国語でチュエン）を持つ者が銭（同チュエン）を持つ」と揶揄される所以である。また、沿海都市の経済発展に比べて取り残されたような地方の幹部が不公平の念に襲われ財政資金を流用して拙速的に開発区を造成して外資を呼び込もうとし、そ

の結果、財政資金不足となって住民に支払うべきものを支払えない事態がこれまでに頻発している。

市場経済のメカニズム(投資収益の最大化)と市場秩序の未整備が、互いに影響を及ぼしあうことがある。まさしく、こうした体制の中で腐敗が流行するようになったのである。こうした混乱状況の中、企業にとって知識創造のコストは真似するより高いので企業は知識の創造者ではなく知識の商人になった。また、改革開放以来、中国企業の組織構造もほとんど変わっていない。その原因は、企業家たちは企業に対する認識が計画経済時代とほとんど変わらないようであり企業は利益を生む大量生産の工場に過ぎないと思っていた。現実には利益を生む一番簡単かつリスク少ない方法は、低廉労働と技術移転に依存することである。改革初期この考えで迅速に成功した国内企業が大勢いたたのである。残念ながら現在もこのような考え方を続けて居るようである。

以上を整理すると、以下のようになる。

- ・中国企業は、知的資産の乏しさが懸念されるが、ドラッカーの「企業経営にとって知識は唯一の有効な資源である」に対する認識に欠けている。
- ・企業の経営者も商人のように、ローコストに利益を生み出し、今すぐ売り上げを増やしたいという思考パターンを持っている。
- ・企業家は経験から、低賃金労働、大量生産、知識移転、速く利益が出せる、リスクが少ない、との理由から企業は利益を生む工場という思考パターンの経営方法に陥っている。
- ・現在なお殆どの企業が低賃金の労働力と知識移転に依存している状態である。

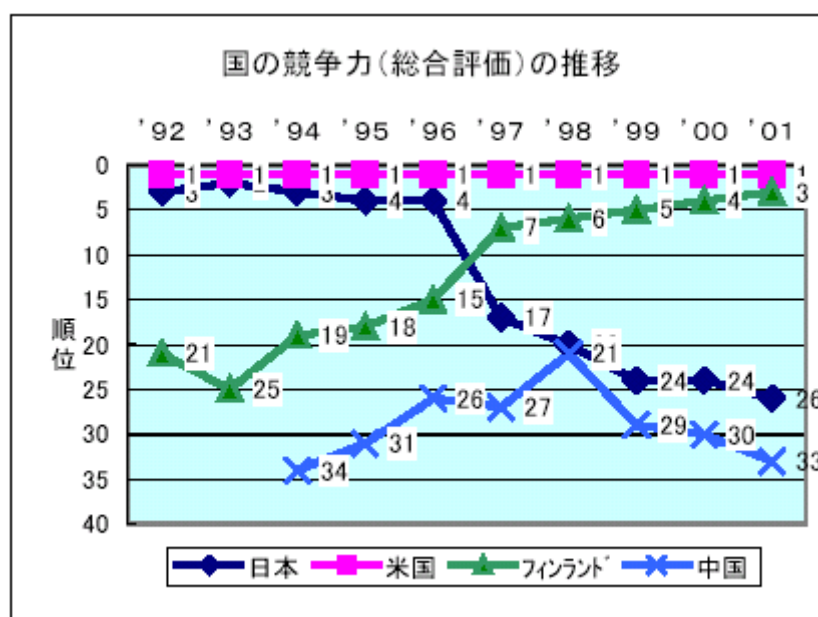
改革・開放政策下での中国経済は数多くの問題を乗り越え高度成長を続けている。これを実現させた政府の政策には一定の評価ができる。しかし、その一方で政府官僚によるインサイダー取引や汚職の問題も表面化している。特に、多くの制度が法律面で保証されているだけにすぎず、実行段階において行政面からの過度の干渉が少なくないといった問題が目立っている。そこで、自由な市場経済解放を進めながら、知識市場秩序構築の遅れが生じることは当然といえる。

4-3 知識経営の視点からみた中国企業経営の課題

21世紀は知識の時代といわれている。しかし現在の中国は20世紀のモノ造りを中心にした時代に留まっているようである。確かに効率性を重視した合理的な20世紀型アプローチで中国は大量生産・大量消費の経済社会を実現し同時に世界に向けて大量の「Made in China」の製品を安く輸出することで貢献し、国内的には便利で快適な生活を享受できる社会の実現に力を尽くしてきた。しかし、その一方で環境破壊・公害による被害や模倣品問題などマイナス面も同時に進行しており失ったものも少なくない。

第一章に述べたように、近年の中国経済は連年成長しているが、図表4-2 スイスのIMD(国際経営開発研究所)に示すように世界競争力ランキングでの中国は94年に34位、98年に21位まで増長したが、99年に29位、2000年に30位、2001年に33位と落ちつつある。一見したところでは合理的なアプローチにも限界が見え始めたといえるのだろう。

図表 4-2 : 国の競争力(総合評価)の推移



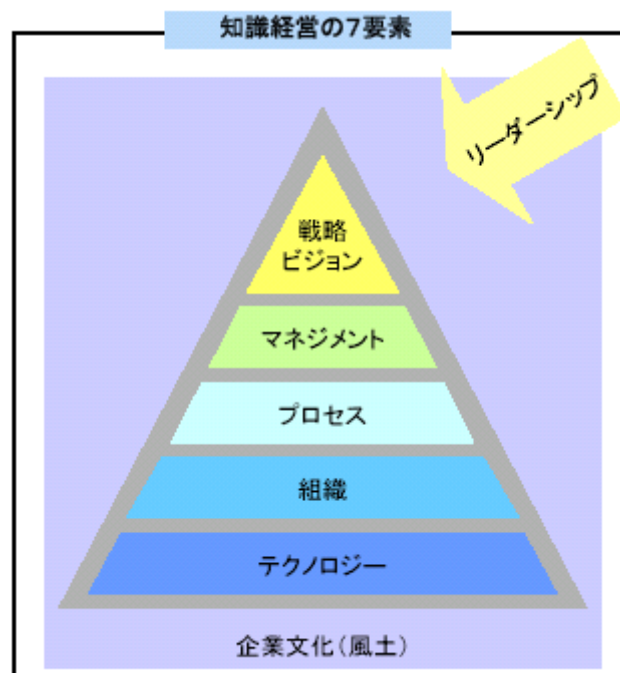
出所：IMD（国際経営開発研究所）

ここ数年欧米や日本の企業で「知識経営」あるいは「ナレッジ・マネジメント」(Knowledge Management) という考え方が急速に台頭してきた。知識経営とは、「知識こそ企業経営の源泉」という原理に基づき、経営のあり方を知識の創造と活用という視点から見ることである。組織を構成する個々人が有する資産とも言うべき知識を顕在化させ、それを共有し活用し新たな意思決定や行動に結びつく新しい知識を創造するプロセスであるとする。最終的には、この知識の創造により知識集約化していく環境の中で個人と組織が知識を創造する能力を

向上させ、その付加価値を高めていくことを目的とする一連の作業を指している。

図表 4-3 のように、日本総合研究所は、知識経営を支えるものとして 7 つの要素を示している。

図表 4-3：知識経営の 7 要素



出所：日本総合研究所 KM TOTAL SOLUTION

- ・ **戦略とビジョン** 知識経営を実現するためにはまず、知識に関する戦略とビジョンが明確になっている必要がある。
- ・ **マネジメント** 戦略とビジョンを実現するためには、企業経営の羅針盤とも言える評価指標が必要である。また、知識労働者に対するインセンティブも重要になる。

- ・ **プロセス** 知識を創造し活用するためには、効果的に知識を運用するための業務プロセスが必要である。
- ・ **組織** 知識経営の実現に組織間の壁が問題になるケースが多く見られ、知識創造と活用の視点で理想的な組織が必要となる。
- ・ **テクノロジー** 情報システムの活用により、知識運用プロセスの効率を向上させることが可能である。
- ・ **リーダーシップ** 知識に関する活動を活発にするためには、リーダーシップを発揮し、知識の重要性を知識労働者に認識させることが有効である。
- ・ **企業文化** 組織および社員個人が知識を意識した活動を主体的に行うようになるためには、知識経営の概念が企業文化という形にまで浸透していることが必要である。

知識労働者(ナレッジワーカー)=知識を生み出す労働者

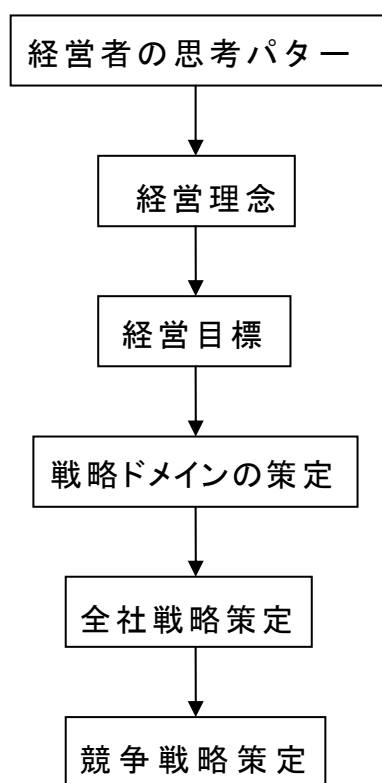
中国の企業が知識経営を確立するため、これらの七つの要素は相当程度欠けているが、特に戦略とビジョン、組織構造、リーダーシップと企業文化という四つの要素が今の段階で中国企業が直面している課題だと考えられる。以下この四つの要素から中国の企業が直面している課題を分析していきたいと思う。

まず、従来の中国企業における一番の問題点として、長期の経営戦略をあまり重視しないということについて考えてみたい。

企業戦略は、事業戦略と競争戦略によって構成されている。事業戦略とは、企業はどのような分野に進出し、どの業務を維持、あるいは中止

すべきかということを目指す。それによって、企業の発展の方向は、多角化なのか、それとも専門化なのかということが確定される。これに対して、競争戦略とは、各業務の領域において、市場、競争相手そして自分の状況を徹底的に理解した上で、どのようにして長期的かつ有効な方策を設定するかということである。競争戦略を設定し実施することによって企業は競争相手を弱体化させ自らの競争能力の強化という目的を実現することができる。

図表4-4：経営戦略の策定プロセス



出所：『経営戦略—創造性と社会性の追求』有斐閣（1997）大滝精一著と

『企業経営総論』中央経済社（1997）石原和夫ら著などの資料から作成

図表4-4のように、全社戦略と競争戦略どちらも経営戦略である。経営戦略のベースは、経営目的と経営理念である。株式会社インター

ビジョンの会長小林恵智によると経営戦略は経営理念、企業の理想像（ビジョン）を先ず踏まえてから成功に向う正確な地図が書けることである。改革開放以来、多くの中国企業は少し成功すればすぐ満足してしまう。長期的視野を持つ企業家が少ない。一部の中国企業は積極的に推進してきた多角化経営戦略がある。企業も必死に新しい分野へ進出しようとし、多角化に伴う相乗効果を追究するが、成功したのはほんのわずかである。企業の規模が拡大すると、すぐ大企業病になる。近年、一部の高成長に成功した新興企業が現れてはすぐに消えてしまった。なぜなら、これらの経営者達は従来の思考パターンを持っているからである。従来の思考パターンは、世の中に何か新しい価値を持って貢献することではなく、ローコストに利益を生み出し今すぐ売り上げを増やしたいという短絡的な考え方である。経営者の思考パターンは、経営理念の基礎である。そこで、従来の思考パターンで、経営戦略のベースとしての経営目的と経営理念を確立したのでは中国の企業が経営上の近視眼に陥るのも当然である。2001年中国はWTOに加盟し、中国企業もグローバル化の市場経済の環境下に入った。これまでにない競争の激化によって、中国の企業は長期の経営戦略を確立しなければ、最終的に生き残れないであろう。

次に、中国企業の組織構造は、ピラミッド型の集権経営という特徴を持っているということについて考える。

中国企業のリーダーは、権利と情報を独占し強いモチベーションと組織への一体感を持つ。逆にミドル以下一般層は、情報や権限が与えられず、やる気も、組織への一体感も相対的に乏しい。また、中央集権的な管理が行われ役所と同じ体質に陥っているため個性的、創造的

であろうとする個を殺す。このため組織風土は、慣例重視のきわめて没個性的なものになりチャレンジ精神が希薄化して外部の変化への対応ができなくなるのである。さらに、意思決定は上層部によってなされ、それが命令という形で下層に伝達される。多くの場合、一人が命令し一部の人々がそれを実施し一部の人々がその流れを監督する。意思決定者としてのリーダーは、自らの経験あるいは構想で企画すると各部門と職員は、思考なしで実行することになっている。このような分業体制の結果、人間はもはや機械の延長に過ぎなくなり従業員は、単純な機械労働の繰り返しの中で自己を見失ってしまう。彼らには達成感もインセンティブもなく、それゆえに効率も失ってしまう。

従って一部の企業がこれらの問題を克服するために成果主義を導入するなど色々な努力をしているが期待通りの成果を出している企業は少ないようである。問題解決の鍵は、組織を動かす立場の経営者・管理者の考え方や行動のあり方にあることは間違いない。しかし、どんなにすばらしい経営理念や経営戦略が立案できたとしても、それを実現していくのは組織構造の中で働く従業員である。すなわち、組織の従業員がモチベーションを持ってなければ“絵に描いた餅”とならざるをえない。一方、個々人の価値観は、ますます多様化しており、仕事への期待度・満足度も千差万別となっている。一人ひとりの能力・適性と意志を確認し、その能力を最大限に活用・発揮できる基盤づくりが中国企業の重要課題の一つである。すなわち、ピラミッド型企业から知識創造企業への移行を実現することは、中国企業と先進国企業との距離を縮小する重要な一歩である。

最後に、中国企業は R&D 能力を重要視しないし、コア・コンピタンスが欠けているという問題について考える。

「グローバル化の加速」や「IT 革命」等々企業を取り巻く環境は大きく変化しており、変化に対応した自らの事業分野を「選択と集中」の視点から再編成し、他に比類の無い独自の事業分野「コア・コンピタンス」を確立することが必要である。グローバルな経済競争において、企業のコア・コンピタンスとして技術力の重要性が増している。企業は独占的な技術と R&D 能力を持たなければ、市場での成長と拡大は非常に難しい。国際経済とのリンケージを強めた中国においてもその重要性は同じである。しかし、先進国企業と比べると、中国企業の技術研究開発能力は非常に脆弱であり、グローバルな市場で競争優位が確保できない。技術力の弱さは、中国の有力企業にも見られる。

図表 4-5：中国における企業別特許申請における発明特許の割合

							(単位:件)
海外企業	総数	発明	割合(%)	地上企業	総数	発明	割合(%)
松下電器	5,738	5,060	88.2	海爾集団	2,125	42	2
ソニー	4,977	4,001	80.4	華為	456	225	49.3
サムソン	4,781	4,712	98.6	長虹集団	273	31	11.4
フィリップス	3,357	2,937	87.5	中興	239	135	56.5
シーメンス	3,014	2,896	96.1	聯想集団	213	11	5.2
NEC	2,750	2,720	98.9	海信集団	203	10	4.9
東芝	2,515	2,302	91.5	TCL集団	145	23	15.9
IBM	2,287	2,218	97.1	清華同方	79	21	26.6
モトローラ	2,268	1,949	85.9	江蘇新科	78	1	1.3
LG	1,348	1,151	85.4	華僑電子	75	7	9.3
(注) 以上のデータは85年～02年までの累積公開数。							
(出所) 中国知的財産権局データベース。							

注：地上企業は中国の国内企業である。

図表 4-5 が示すように、中国の有力企業である海爾（ハイアール）、

聯想、華為、中興などとグローバル企業と比べてみればわかるように、特許（発明特許、実用新案権、意匠登録）の量が少ないだけでなく、申請する特許に占める発明特許の割合も小さい。中国地場企業とグローバル企業との間における技術力の差は歴然としている。

また、世界上位 500 社が R&D に投入した費用は、世界 R&D の総費用の 65% 以上を占めており、一企業が R&D に投入した費用がその売上高に占める割合は、10－20% であるのに対して、中国の大中型工業企業のその割合は、わずか 1.4% に留まっている。技術でのギャップは企業の格差より恐ろしいものである。特許権に裏つけられる排他的販売権によって、中国企業と先進国企業間の競争力格差が一層に拡大している。このような状況が今後も続けば、中国企業が先進国企業に追いつくことは、遠い夢に過ぎない。

以上の三つの問題をまとめて分析すると、基本的な原因は一致すると思う。この原因は一言で言うと、中国の企業家たちの考え方が遅れ、従来の考え方を維持しつつ知識経営の重要性に対する認識が欠如していることである。知識経営とは、経営のあり方を知識の創造と活用という視点から見ることである。すなわち、企業の経営戦略や企業の組織構造など全般的に知識の創造と活用に注目することである。知識経営の視点から見ると今まで殆どの中国企業は低廉な労働力と知識移転に依存し、経営戦略面から、組織構造の面から見ても今後の知識産業時代に適応できないであろう。

第5章 知識経営リーダーシップに関する事例研究

第4章では、現在の中国企業が置かれている歴史的背景を解析し、その背景がどのように企業における知識経営手法に影響を与えているかを概観した。

本章では、こうした考察に基づき、現代の有望な中国企業においてなされている知識経営の実態を観察し、過去の歴史的背景がどのように個々の企業に影響を与え続けているか、あるいは現代の中国企業において芽生えている新しい知識経営の志向を、事例分析を通じてあぶりだしたい。

事例分析の対象としては、まず現在の中国においてもっとも市場経済の歴史が長く活性化していると考えられる上海地域に注目し、この地域の典型的なベンチャー企業2つを選択するものとする。国有企業ではなく、ベンチャー企業を選択するのは、やはり市場経済の影響をもっとも受けていると考えられるからである。

以下、まず上海地域が中国経済の中で果たした歴史的な位置付けや、地域の産業的特質について記述する。

5-1 上海を中心とした長江デルタの産業的特質

中国の改革開放の「経済特区」政策及び外国資本投資の集中地域などにより、中国には幾つかの産業集積地域（経済圏）が形成され、なかにはもっとも有名なのは深セン・広州を中心とした珠江デルタと上海を中心とした長江デルタがある。長江デルタは上海を龍頭として、その後背地である江蘇省、浙江省の 1 直轄市 2 省で形成される上海経済圏。中国全面積のわずか 2% を占めるにすぎないこの地域は、中国全 GDP の 2 割を生み出す経済中心の一つであり、中国の WTO 加盟を契機にその動向は一層注目を浴びている。本研究に取上げた二つ成功事例は上海における玩具メーカーと自動車設計会社である。従って、成長の背景として上海を中心とした長江デルタの産業分布を紹介する。

5-1-1 概要

長江デルタとは図5-1に示すように中国の上海市と江蘇省南部・浙江省北部を含む、長江河口の三角洲を中心とした地域、一般に上海、昆山、蘇洲など16都市、人口7000万人（上海市、江蘇省、浙江省の合計では1.3億人）の地域を指すが、名目GDPでは台湾に匹敵する地域である。

図 5 - 1 長江デルタの範囲（略図）

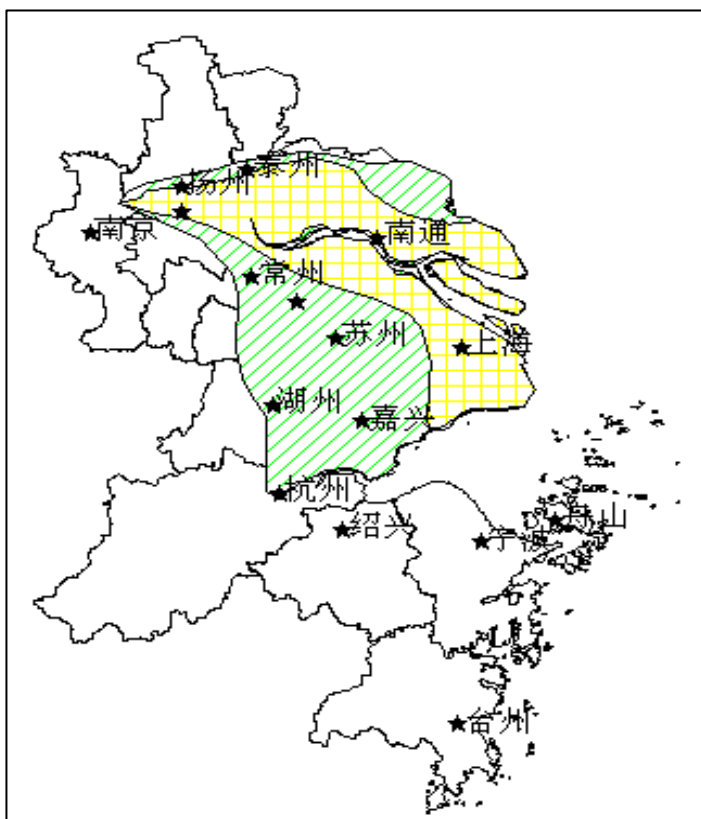
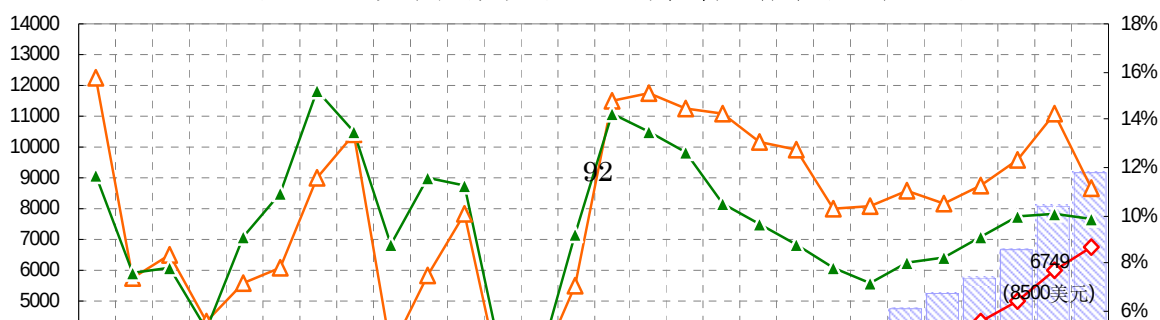


図5-2に示すように1980年まで上海経済は相対的に低迷していたが、1980年～1990年の10年間のGDP平均成長率は8%に対して、1991年から2005年までGDP平均成長率は13%に達しており、15年間ではGDPは2.2倍も増加しており、特に、2005年のGDPは3688億元に達している。しかし、上海市の人口は多く、1人当たりのGDPでは、1998年ベースで3440米ドルである。90年に上海・浦東地区で新市街地建設の国家プロジェクトが始まると、経済発展に勢いがつき、周辺部の江蘇省や浙江省との経済的リンケージを深めながら全国平均以上の成長を続けるようになった。長江デルタ地域は、今や中国のGDPの2割前後を占める重要拠点である。

図5-2 改革開放以来の上海経済の成長図（GDP）



現在、上海市は15区及び5県からなっており、総面積
6340.5 k m²で、その内市区面積が2057 k m²で、郊外地
域の面積は4284 k m²である^{1) 2)}。上海市は中国の経
済の中心であり、GDPは中国の都市の中で最も高い。

出所：上海市総合経済研究所朱金海教授の「上海の経済発展と地域経済政策」により引用

出所：『上海の経済発展と地域経済政策』上海市総合経済研究所

5-1-2 産業分布

長江デルタ経済圏の産業構造を見ると（表5-1）、上海経済の主役は
第3次産業になりつつあるが、第2次産業も江蘇省、浙江省と補完的な
関係を築きながら発展を続けている。また、第2次産業について、2000
年の主要工業製品の国内シェアを見ると（表5-2）、上海市は自動車
（14.0%）、鉄鋼（13.4%）、鋼材（12.3%）、江蘇省は化学繊維（28.3%）、
家電製品、鋼材（9.7%）、板ガラス（9.2%）、浙江省は化学繊維（20.5%）、
家電製品などが高く、三地域の得意分野は異なっている。近年、上海
では、自動車、電子・通信の生産が顕著に拡大する一方、家電は縮小
傾向にある。

表 5-1 長江デルタ地域の産業構造

全国	第1次産業	第2次産業	第3次産業	江蘇省	第1次産業	第2次産業	第3次産業
1985	28.4	43.1	28.5	1985	30.0	52.1	17.9
90	27.0	41.6	31.3	90	25.1	48.9	26.0
95	20.6	48.4	31.1	95	16.5	52.7	30.9
2000	16.5	50.6	32.9	2000	12.0	51.7	36.3
上海市				浙江省			
1985	4.2	69.8	26.1	1985	29.0	46.5	24.5
90	4.3	63.8	31.9	90	25.1	45.5	29.5
95	2.5	57.3	40.2	95	15.9	52.0	32.1
2000	1.8	48.1	50.2	2000	10.8	53.0	36.2

出所：中国統計白書（2000）

表 5-2 長江デルタ地域の産業構造

	ビール (万)	化学繊維 (万)	板ガラス (万重量箱)	鉄鋼 (万)	鋼材 (万)	冷蔵庫 (万台)	洗濯機 (万台)	テレビ (万台)	自動車 (万台)
長江デルタ3市省	1985	20.3	-	12.1	15.5	17.9	41.6	34.5	43.7
	1990	18.2	-	13.3	17.9	17.3	25.4	22.5	40.3
	1995	14.7	-	11.9	20.6	24.9	24.3	32.4	37.8
	1999	11.6	55.0	16.6	20.2	24.1	15.5	27.6	13.7
上海市	1985	2.9	-	3.2	12.2	12.2	14.1	12.8	20.1
	1990	2.6	-	6.2	13.8	11.8	11.5	15.3	17.3
	1995	1.5	9.4	4.0	15.2	13.2	14.0	15.2	12.0
	1999	1.4	6.2	3.7	13.4	12.3	3.6	4.2	3.6
江蘇省	1985	6.3	-	6.1	2.1	3.9	10.3	8.5	16.6
	1990	5.5	-	4.0	2.9	3.9	7.9	1.3	29.4
	1995	4.6	22.4	5.4	3.8	8.8	1.2	9.5	13.6
	1999	3.3	28.3	9.2	5.3	9.7	8.9	13.8	9.1
浙江省	1985	11.2	-	2.8	1.2	1.7	17.2	13.2	7.1
	1990	10.1	-	3.0	1.3	1.6	6.0	5.9	4.7
	1995	8.5	-	2.5	1.5	3.0	9.0	7.7	12.2
	1999	7.0	20.5	3.7	1.5	2.2	3.0	9.5	1.0

出所：中国統計白書（2000）

さらに、上海の工業は、自動車、電気機械、繊維の3大川下分野を中心に、労働集約部門を周辺地域にシフトさせながらフルセット型の生

産構造を構築し、ハイテク化によって高度化を進めているようである。

5-2 事例研究（1）玩具メーカーA社

本研究では、上海における比較的良好な経営状態を維持している2つのベンチャー企業を事例研究の対象として選択した。1つは、比較的労働集約的要素が高いと考えられる玩具製造会社であり、1つは、比較的ハイテク分野で知識経営的要素が重要な位置を占めると予想される自動車設計会社である。労働集約性と、知識産業という、2つの傾向をもつ企業を比較することで、両者の知識経営手法の共通点と差異を導きだし、知識経営の果たす役割を明確にすることを図りたい。

まず、玩具メーカーA社の事業の概要について述べる。

5-2-1 事業概要と中核技術

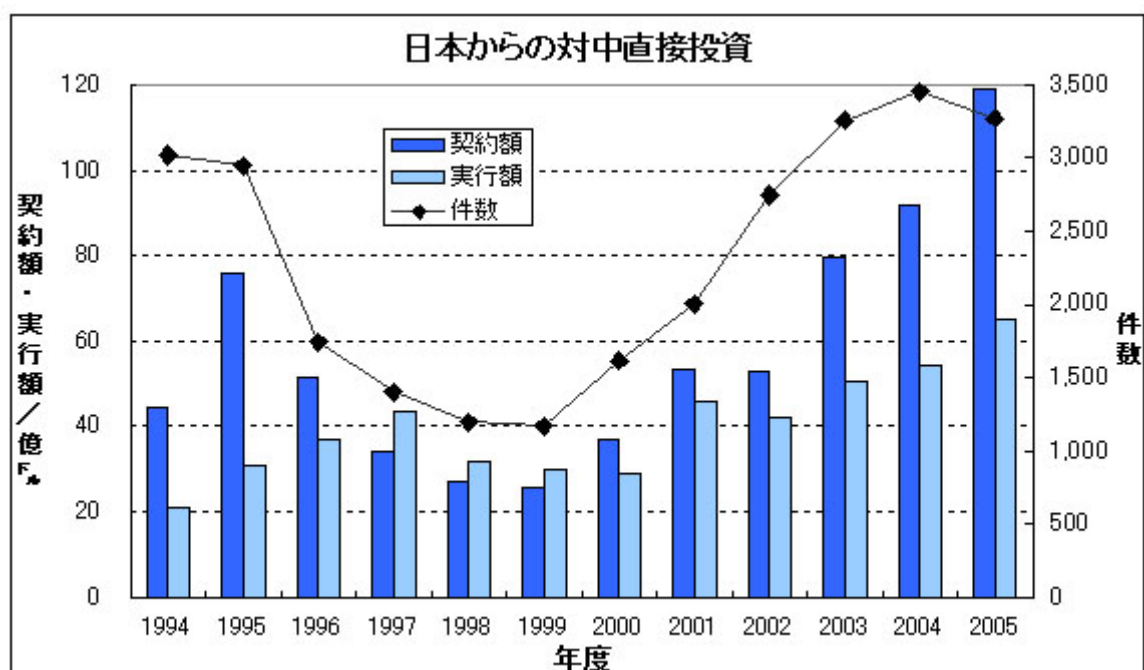
1990年3月に、創業者としてのX氏は日本との人脈を活かして、日本市場向けの玩具製造企業を中国の上海で創設した。しかし、その時まで玩具企業経営の経験が全く無いX氏は、当初一年間は大変苦勞したと述べている。その第一の原因は、日本市場に認められる品質の玩具がなかなかできなかったということである。そして、X氏は何十回も日本に通って、日本側の技術者と話し合い、徐々に良い品質の玩具の作り方を学んでいった。また、X氏は自社の社員と共同作業で試行錯誤の繰り返しによりこの学んだ知識を社員らに伝え、徐々に順調にやってきた。

しかし、1992年登小平氏は改革加速を号令する南巡講話を発表し、

地方政府の支持で広東省、山東省、江蘇省、浙江省などの地域で地方の一つ支柱産業として、地場玩具メーカーを大量に創設させた。A社は、この時期、低価格、粗質の玩具商品の攻撃を受けて、一時的に経営難に陥ったが、90年後半までQC活動や、厳しい検品などにより、ほぼ順調に成長し、OEM(受託生産)方式に専念して経営を続けている。

(なぜこの時期にA社はOEM方式に専念するかのもう一つ原因は、創業初期、この玩具製造企業はオリジナルの製品を開発し、一時的にヒット商品となったが、当時の中国の市場秩序の不健全性が原因でコピー商品が大量に出まわり、最終的には、当社の収益には繋がらなかったとX氏は述べていた。この結果、当社はOEMの方式で大手企業からのライセンス契約に基づき経営を続けてきた。中国の知的資産の保護については、中国における市場秩序は徐々によくなっているが、まだ立ち遅れているのが現実である。この状況は中国企業の経営スタイルにも影響を与えている。)

図 5-3 日本からの対中直接投資



出所：日中投資促進機構 HP より

21 世紀に入ると、中国の WTO 加盟により、日系企業を含め外資系企業は地場企業への提携や買収などの形で、また本格的に中国に進出し始めた（図 5-3）。この時期には、多数の日系玩具製造企業は上海より人件費低い山東省、江蘇省、浙江省に進出した。これらの日系玩具メーカーは輸出向け製品の生産拠点を賃金の安い中国地域に置き、同時に日本市場向けの製品を生産し、日本に逆輸入している。日本市場向けの玩具製造メーカー A 社に対しては他人から学んだ技術の優位性とコストの優位性が徐々に無くなり、競争が更に激化し、生産能力、ブランド、コスト、市場戦略など多くの問題が顕在化された。この時、経営者 X 氏は成長限界を認識し、経営転換を決意した。X 氏は権限委譲により生産工場の管理を他人に任せ、同業他社間の連携を重視しながら新技術導入と製品開発へと向かう。また、新製品設計開発部を昇格し、企業全体の技術センターと位置づけ、研究開発と共に内部技術の統括や外部との技術的繋がりなどの役割を担当している。2006 年 10 月まで、80 社の企業と協力し、ディズニーなどの有名企業から 4 種類 1 万以上の品目の製品の生産許可をもらった。当社のホームページから見るとオリジナルの製品の開発もやっているが、残念ながらいままです成果に関する具体的なデータは手に入っていなかった。

本研究では、玩具メーカーである A 社を、どちらかといえば労働集約的な事業の代表例として推測した。しかし、現実には A 社の内部で行われている事業のディテールを観察すると、むしろこの企業は、暗黙知に比重をおいた独特の知識経営スタイルを持っていることに気が付く。以下に詳細に解説しよう。

90 年代末までに、A 社の中心的な製品は、子供を対象とする人形と

ぬいぐるみなどである。子供を対象とする人形とぬいぐるみなどの特徴は、量産用工業製品であるとはいえ、それぞれの人形に固有の微妙な表情があり、すべての製品が全く同じには作れないという特殊性があるということである。この点、ぬいぐるみ人形などの工芸製品は、量産用工業製品というより、個別生産の芸術作品に近い要素があるといえる。このタイプの人形を作るときには、「輪郭線や目鼻筋などのヘッドの形」や「瞳のペイント」、「髪型や髪の色」、「素体の形」が製品の基本的なエレメントであるが、中核技術の特長として、人形の瞳は手描き、瞳はドールアイをはめ込み、眉やまつげを手で描くなど、製造の主要な部分がすべて手作業である。即ち、製造担当者の微妙な手作業に依存して製品が形成され、その結果実現される製品にも微妙な表情が生まれることに製品としての極めて特異な特長がある。従って、人形の品質というのは製作者の技術だけではなく、製作時の担当者の気持ちや作品に対する感情などにも左右されるという。また、製品を手にする子供達は、その人形を通じて人形の裏に含まれる製作者の気持ちや感情などを感じとるといわれ、製作者の製作時の気持ちや作品に対する感情なども、製品の品質に影響するといえる。言い換えれば、この点を考慮すると、A 社の中核技術は主に夫々の従業員個人が蓄積した暗黙知であり、企業経営スタイルも暗黙知中心型の知識経営と言える。

21 世紀に入ると、A 社の経営スタイルが変わり、暗黙知中心型経営から形式知中心型経営へと転換するように努める。この段階には、A 社は同業他社との協力をスムーズに促進するために、経験・技能・知識の明文化、標準化を努力し続け、また、大手企業からのライセンスにより形式知を学び、自社と協力他社との知識を結び、新しい設計・新

しい製品の開発を努力し続けている。この段階には、A 社の中核技術は夫々の従業員個人が蓄積した暗黙知から会社レベルに蓄積された形式知に変わりつつあると考えられる。

5-2-2 経営者のリーダーシップ

創業者としての X 氏は 80 年代に中国上海の大学の経済学部を卒業し、香港で貿易会社に勤め日本企業との貿易に従事した。日本での仕事の経験も経たのち、80 年代末に改革開放政策を契機として、いわゆる下海（転職して事業を起こすこと）ブームの中、勤めていた会社を辞めて、上海で電子ゲームの店を創業した。また、この時期に日本の玩具メーカーとの交流があったことから、玩具製造の基本を体得・学習した。そして、1990 年 3 月に中国の上海に玩具製造企業を創設した。その時まで企業経営の経験が全く無い X 氏は、当初一年間は大変苦労したと述べている。その第一の原因は、日本市場に認められる品質の玩具がなかなかできなかったということである。そして、X 氏は何十回も日本に通って、日本側の技術者と話し合い、徐々に良い品質の玩具の作り方を学んでいった。この間、玩具に関する様々な基本知識も体得した。X 氏によると玩具は通常の量産工業製品と違い、「一個一個の人形には表情がある」というのである。玩具の品質は簡単に計測・量化できない要素があり、一見した時の「生き生きしたもの」という曖昧な概念によってそれは示される。そしてこうした玩具の製造事業を通じて、X 氏は「社員間の人間関係と生活が豊かになると、いい物をつくれる。」という独自の経営手法・経営理念を持つようになった。

同社では中学校と専門学校の卒業生を多く従業員として採用してい

るが、経営者 X 氏は、組織運営指針として、社員のメンタルな面での管理と協調性の育成を重視し、生産現場では、①他人の悪口をいわない②他人の秘密を聞かない、というルールを制定し、人間関係重視の企業文化形成に尽力した。

この企業の組織構造を見ると、開発設計、生産、販売、管理といった経営機能ごとに組織編成された形態でごく普通の機能別組織であるように見える。しかし、実際の組織運営を詳細に観察すると、以下の特徴を有していることがわかった。

開発設計、生産、販売、管理などの担当者達は頻繁に交流する。この交流は、別の部門に転勤する、兼職する、共同研究会などで交流する、運動会・見学旅行・合宿・飲み会など非公式的な人的交流を行うなど、実に多岐にわたる。この極めて密着した各組織間の交流により、部門間の壁を越えた人的交流が実現され、部門ごと知識や技能が会社全体に広げられ、お互いに影響を与え、組織全体の知識レベルを高めることに役立っている。

生産現場では、組み立て作業はベルトコンベア等を利用したライン生産方式を活用しているが、製品の主要な部分である顔を作る作業では、セル生産方式を採用している。具体的に言うと、組（チーム）ごとの共同作業を基本にセル方式を構成している。一つの組が10人で、そのうち組長一人、技術員一人、検品一人がリーダーとして、一つの机（作業台）の上で、毎回話し合ってから仕事をしている。この方法は、現場で三つの利点を生んでいるという。一つ目は、この共同作業で、組内の個人の知識や技能の交流ができること。二つ目は、単調になりがちな作業手順を避け、「多能工化」により仕事に対する興味を深め、作業者のやる気を高めること。三つ目は、毎回の話し合いにより、

職場の雰囲気が良くなることであるという。

これらの工夫で、機能別組織の部門間の壁や社員間の壁を越えて、絶えず機能間・個人間の調整ができ、表面的には硬い組織構造に見えるが実情としては柔軟（ルース）な組織運営を行っている。この柔軟な組織運営により、組織内部やまた間接的に組織と外部市場間の知識交流もスムーズに行われている。

90年代末までに、A社の中核技術が暗黙知中心であった時期には、創業者 X 氏は知識リーダーとして、その暗黙知を自ら外部環境下で吸収し、相互協力的組織運営によって、企業組織内に伝達・共有化することが重要な役割となる。このとき、知識リーダーは特に企業内部での指導性を重視する。「人を動かす」の側面から見ると、リーダーが自ら社内の掃除などのこともやり、リーダーと社員間の壁を乗り越え、家族のような信頼関係を構築した。また、「組織を動かす」の側面から見ると、小集団共同作業の組織をつくり、企業文化に相応しい社内規則（他人の悪口をいわない、他人の秘密を聞かない）などを制定し、社員間に豊かな人間関係を築き、暗黙知の共同化・表出化に有利な「場」を作り上げた。

21世紀に入ると、A社の中核技術が暗黙知中心から形式知の移入に乗り出す段階になった。この時期には、経営リーダーは、研究開発部に中途採用により能力主義を導入し、リーダー自身も権限委譲により、組織変革を円滑的に行い、従業員との信頼関係を傷つけないように組織文化を変化させる。また、「組織を動かす」の側面から見ると、大手企業からのライセンスを重視しながら、横方向の企業間連携を努力し、形式知経営に有利な「場」を作り上げた。

5-2-3 組織運営の特徴

この企業の組織構造を見ると、開発設計、生産、販売、管理といった経営機能ごとに組織編成された形態でごく普通の機能別組織であるように見える。しかし、実際の組織運営を詳細に観察すると、以下の特徴を有していることがわかった。

開発設計、生産、販売、管理などの担当者達は頻繁に交流する。この交流は、別の部門に転勤する、兼職する、共同研究会などで交流する、運動会・見学旅行・合宿・飲み会など非公式的な人的交流を行うなど、実に多岐にわたる。この極めて密着した各組織間の交流により、部門間の壁を越えた人的交流が実現され、部門ごと知識や技能が会社全体に広げられ、お互いに影響を与え、組織全体の知識レベルを高めることに役立っている。

生産現場では、組み立て作業はベルトコンベア等を利用したライン生産方式を活用しているが、製品の主要な部分である顔を作る作業では、セル生産方式を採用している。具体的に言うと、組（チーム）ごとの共同作業を基本にセル方式を構成している。一つの組が10人で、そのうち組長一人、技術員一人、検品一人がリーダーとして、一つの机（作業台）の上で、毎回話し合ってから仕事をしている。この方法は、現場で三つの利点を生んでいるという。一つ目は、この共同作業で、組内の個人の知識や技能の交流ができること。二つ目は、単調になりがちな作業手順を避け、「多能工化」により仕事に対する興味を深め、作業者のやる気を高めること。三つ目は、毎回の話し合いにより、職場の雰囲気良くなることであるという。

これらの工夫で、機能別組織の部門間の壁や社員間の壁を越えて、

絶えず機能間・個人間の調整ができ、表面的には硬い組織構造に見えるが実情としては柔軟（ルース）な組織運営を行っている。この柔軟な組織運営により、組織内部やまた間接的に組織と外部市場間の知識交流もスムーズに行われている。

5-3 事例研究（2）自動車設計会社 B 社

前節では、比較的労働集約的要素が高いと考えた玩具製造会社 A 社を取り上げ分析を行った。事業のディテールを観察することにより、実はこの企業は、周到に用意した暗黙知経営を基盤として事業を展開しており、更に時代環境の変化に応じて、形式知中心の経営にも柔軟に変化しようとしていると考えられた。本節で取り上げるのは、どちらかというところローテク事業である A 社に比較すれば、ハイテクを基盤とした事業により、知識経営的要素が重要な位置を占めると予想される自動車設計会社である。A 社とは大きく異なる傾向をもつ企業を比較することで、両者の知識経営手法の共通点と差異を導きだし、知識経営の果たす役割を明確にすることを図りたい。

まず、同社の事業の概要について述べる。

5-3-1 事業の概要と中核技術

創業者としての雷雨成は、1991 年にハルビン工科大学の博士課程で自動車工学を学びながら、「自動車研究所」として大学発ベンチャー企業を設立した。1995 年には、苦労の末、二つの走行車模型を製作した。しかし、なかなか国家の生産許可をもらえなかったため、最終的に、この第一の起業の試み、自動車設計技術事業化の挑戦は実を結ばずに

終わった。しかしこの失敗から三つの教訓を学んだと雷は後に言っている。第一の点は、自動車設計が想像したほどは難しいことではないということ。第二の点は、大学発ベンチャーが在学の学生を従業員の主体としてはいけないということ。その理由は、学生は当初専門分野での十分な経験を有さず、仮にベンチャー企業内の教育によって専門家として育成したとしても卒業とともに大企業に再就職してしまう例が殆どであるからである。第三の点は、大学との関係が強すぎると、経営への介入があり自由な企業運営に支障をきたすということである。

この企業は表面的にはハイテク関連の知識経営型事業を行ったと考えられるが、意外にも経営者は、技術が予想ほど難しいものでなかったと回述している。この背景には、設計技術が、C A D（コンピュータによる自動設計）などの発達により、比較的容易に吸収できる形式知化していたと考えられること、また当時の中国での自動車市場を考えると、非常に高度な調整を必要とする高級車ではなく、低価格で駆動することを主眼とする簡易自動車が市場の主体であったことなどが考えられる。即ち、日本の自動車技術が暗黙知の集積である擦り合わせ型である、というときの技術的特質とはかなり異なる様相のものであったと推測される。ハイテク関連事業であっても、むしろ技術はモジュール的特質をもっていたと考えられ、こうした技術的特質が、後述するように当初の雷の企業・事業の性格や経営手法に影響を及ぼしていたと考えられる。

雷は、1996 年に同済大学に転勤した。同年、「同済自動車理論と方法研究所」を創設し、中国の自動車設計新技術研究の第一人者に成った。この設立趣旨について雷は次のように語ったという。「既に自動車の発明から百年以上の歴史を経ており、人類は自動車設計における大

量の知識を蓄積してきた。現在、IT技術の発展によって、これらの知識を有効に活かしていく新しい設計技術の構築が可能である。」1999年に、雷は自分の研究室の博士課程の学生と同僚計11人とともに中国で最初の自動車設計会社として上海同濟同捷科技有限公司を創設した。総資本金120万元のうち、雷は30万元を出資し、筆頭株主になった。最初は、会社の運営を維持するために、他の多くの大学発ベンチャーの設計会社のように、自動車改装の設計とか、自動車部品の3Dモデルのデジタルモデルを作るとか、自動車設計ソフトウェア開発などの委託業務を中心に経営を存続させた。しかし雷は早い時期から社内に、市場部を設立し、積極的に市場開拓を行った。こうして様々な苦労を積み重ね、徐々に雷の会社は成長していった。2000年12月に、上海同濟同捷科技株式有限公司に社名変更し、第一回取締役大会を開催した。これは社名変更のみではなく、公平・公開を提唱する現代管理体制の確立により、管理チームの各個人の責任・権限・収益を明確したうえで、お互いの能力に対する信頼の元に信頼関係を構築した。2001年4月に上海市ソフトウェア企業の資格を取得した。2001年10月ハイテク企業の資格を取得した。2002年3月ISO9001:2000の認証を取得した。これらの資格の取得により、政府からの援助金だけではなく、当社の知的資産のデータベースも作られ、知的資産権の保護も強化された。

2002年になると、同濟同捷の発展は著しいものがあったが、外資系企業の中国進出により、競争が更に激化し、品質の問題、ブランドの問題、市場戦略の問題など次々と課題も顕在化した。また、雷自身も中華民族の自動車産業を立ち上げるという高い志を持ち、低品質・低価格の低端市場のみ維持するのではなく、高品質・高価格の高端市場にも参

入することを決意した。その際、雷はこれらの問題の基本は人材問題だと認識した。そして、マツダの Greg Hunter をヘッドハンティングし、設計監督の職を担当させた。また、Audi 会社などから一人のドイツ人と二人の日本人をスカウトし、管理層を充実させた。さらに、2002 年 8 月に子会社として同捷教育研修学院も設立した。また、2002 年から「中華民族自動車産業を守ろう」というスローガンを持って、中国本土の数十社の自動車部品製造企業と連盟を結成した。さらに、2004 年 7 月に無錫同捷美業自動車部品有限公司を設立した。そうして次第に雷の会社は、あらゆる自動車開発分野をカバーする、総合的なソリューション・サービスを事業対象とする会社へと変貌していった。

雷が選んだ起業の事業対象は、自動車の設計技術をその中核としている。ここで、自動車部品の製造などといったいわゆるハード系の技術ではなく、設計というソフト技術を事業の中核に据えたことは、この時期以降輩出した多くのベンチャー企業に共通する傾向といえる。即ち比較的、製造・生産といったノウハウや暗黙知に類する部分の必要性が少なく、パッケージ化されたソフトの応用などで形式知化した技術部分が多く、そのため後進の歴史の浅い企業が参入しやすい分野であり、しかもハード部品製造のように生産工場のような設備投資が不要で、比較的小資本から仕事が始められるなど、多くの点で、ベンチャーによる事業化が図りやすい分野であった。しかも、特に雷が起業を志したのは 1990 年代初頭であり、IC 技術のデジタル化をはじめ、多くの自動車関連基礎技術がにわかにモジュール化されはじめた時期であり、CAD などの普及によって後発企業が参入しやすい状態にあったこと、しかも日本市場などと異なり、当時の中国の自動車市場にお

いては、いわゆる日本の自動車メーカーがお家芸とする高度な摺り合わせ統合化技術を必要とする高級・準高級自家用車よりも、とにかくまず自動車そのものの普及を急ぐ廉価版自動車を主体とした初期段階の市場であり、こうしたことが雷のベンチャー事業の追い風になったものと推測される。そして、言い換えれば、2002年までの段階には、B社の中核技術は主に形式知であり、企業経営スタイルも形式知中心型経営と言える。

しかしながら雷の事業においても、ちょうど中国のWTO加盟後の2002年になると、事業規模の拡大に伴い、品質の確保・向上、そしてブランド力の確保などの課題が顕在化する。雷はこれらの課題解決のために、日本の自動車メーカー、マツダ社の技術者をヘッドハンティングして設計監督の職につかせたり、ドイツの自動車メーカーAudi社からマネージャー・クラスの人材をスカウトしたりしている。これは、WTO加盟以降、多くの外資の中国への直接投資が加速し、中国の自動車市場・設計市場においても競争の激化が生じたことを背景としている。こうした本格的なグローバル競争の中で生き残るためには、技術力というまでもなく、ブランド力、経営力といった、従来の中国企業があまり蓄積のない部分が競争優位性獲得のため必要となる。そこで、急激な競争激化に耐え抜くためには、既存の人材や組織に固執することなく、外部からそのような暗黙知に類するものを人材ごと移入・導入するほうがはるかに現実的である。雷は、賢明な経営判断によって、激化した競争を外部企業、特に外国企業からの人材導入によって切り抜くことを決意する。その際、そうした経営手法を可能にするには相応の財務能力が要求されるが、或る意味では非常に幸運にも、雷のそれまでの事業の発展と成功が、こうした手法を可能とするだけの財務

的な体力をこの時期までにこのベンチャー企業につけてきていたのである。当社のホームページから見ると 2004 年 11 月に 7000 万元（約 10 億円）を融資されることを明記した。また、自動車部品製造企業と連盟を結成することという縦方向の企業間提携により、お互いに派遣社員などによる共同作業で、暗黙知経営に有利な「場」を作り上げた。さらに、その暗黙知をもっと深く掘り下げるために、部品製造子会社を設立し、自動車部品製造にも参入した。そして、この段階には、A 社の中核技術は形式知中心から暗黙知に移入に乗り出しつつあると考えられる。

5-3-2 経営者のリーダーシップ

上海同済同捷科技有限会社の大きな飛躍の原因は、まずなんといってもベンチャー事業の中心にいた雷雨成という起業家のリーダーシップにあると考えられる。多くの大学発ベンチャーでは、大学教授達が、あくまで研究の片手間に兼業として行うものが主流であり、明確な事業家意識をもった起業家として活躍する例は極めてまれである。

1999 年に中国で初めての自動車設計会社として上海同済同捷科技有限会社を設立したとき、雷は自分の研究室の博士課程の学生と同僚計 11 人を創業スタッフとして雇用している。当時の中国の大方の大学発ベンチャーでは、創業時の従業員は 2～3 名というのが常識であったことから、この雷の創業時の企業の人員構成というものが、いかに他の大学発ベンチャーとは異質のものであったかが、伺われる。即ち、この第二の創業においては、雷は、明らかに通常の大学教授の実験室レベルのベンチャーではなく、「製品」の生産・販売を意識した本格的な

企業組織の構築を意図し意識していたのである。そのため前述したように、雷は、早い時期から、社内に市場部を設立し、積極的に市場開拓に乗り出している。こうした市場部の形成自体も、通常の大学発ベンチャーにはなかった組織構成である。更に、公平・公開を提唱する現代管理体制の確立により、管理チームの各個人の責任・権限・収益を明確したうえで、お互いの能力に対する信頼の元に信頼関係を構築した。また、様々な資格の取得により、当社の知的資産のデータベースをきちんと整える同時に組織内でその吸収を促進し、会社の成長基盤を構築された。

こうして、2002 年までに、B 社の中核技術が形式知中心であった時期には、経営リーダーは組織内でその吸収に努め、自律性の高い組織によってこれを共有化する。さらに、事業の拡大に伴いより機能的組織構成へと転換・変革を遂げていくこととともに、各部門間意見交換のルート・表式及び制度を制定し、知的資産のデータベースをきちんと整える同時に組織内でその吸収を促進し、形式知経営に有利な「場」を作り上げた。

2002 年になると、B 社の中核技術が形式知中心から暗黙知の移入に乗り出す段階になった。この時期には、経営リーダーは、初期の失敗から企業活動における人材と組織の重要性を学び、B 社では従業員の社内再教育と、ヘッドハンティングによるキーパーソンの雇用導入にも、力を注いでいった。2002 年 8 月には、子会社として同捷教育研修学院を設立し、これをてこに社内従業員教育に力をいれていった。特に従業員全員への工場現場の研修を重視し、2006 年 10 月時点で、600 名従業員のうち 90%以上に工場での業務経験を持たせ、社内の意志疎

通と事業戦略立案の基礎としている。また、キーパーソンの外部からの移入に力を注いだ点については、前述したように、600 名従業員のうち 100 名以上は比較的著名な専門家、うち欧米人 11 名、日本人 3 名という組織構成にも現れている。また、2002 年から、中国本土の数十社の自動車部品製造企業と連盟を結成した。さらに、2004 年 7 月に無錫同捷美業自動車部品有限公司を設立した。

また経営者雷は、社是として、従業員の人格上の平等と成長意欲を尊重し、従業員教育研修と報奨制度を充実させ、従業員のモチベーション喚起に力を注ぐとしている。市場経済の経験の浅い中国にあって、高い技術力・知識・革新・高い品質・集団意識・高い効率という企業文化の形成をうたい、「お客様がお求めする以上の、満足していただける製品開発と品質を追求します。」という経営理念をうたった。雷のこうした経営思想の源泉には、「同済同捷は私個人の企業ではなく、中国の国民全体の企業である。即ち、同済同捷の目的は中国の発展の基礎となる自動車設計技術者を育てることにある。」という高邁な理想と愛国心が流れていることも、経営者のリーダーシップを理解するうえで欠かせないファクターであろう。

この段階には、経営リーダーは外部人材自体の移入や、教育研修学院の設立により師匠と生徒のような関係を構築し、従業員の人格上の平等と成長意欲を尊重し、高邁な理想と愛国心を掲げた共同の目標により、上司と部下、先輩と後輩間の距離を縮め、信頼関係を構築する。また、縦方向の企業間提携を努力し、お互いに派遣社員などによる共同作業で、暗黙知経営に有利な「場」を作り上げた。

5-3-3 組織運営の特徴

上海同済同捷科技有限会社の大きな飛躍の原因は、まずなんといってもベンチャー事業の中心にいた雷雨成という起業家の属人的な資質にあると考えられる。

多くの大学発ベンチャーでは、前述のように大学教授達が、あくまで研究の片手間に兼業として行うものが主流であり、明確な事業家意識をもった起業家として活躍する例は極めてまれである。

1995年に、雷が苦労の末、はじめて二つの走行車模型を製作したとき、雷のベンチャー事業そのものは、なかなか国家の生産許可をもらえなかったため、失敗におわる。しかし、このような早い時期から、自動車設計技術を現実の事業として位置付け、走行車模型を作っていたところに、雷の、大学の技術研究者というよりは、現実の事業に賭ける実業家ないし起業家としての資質が明確に見てとれる。そして、起業家としては、むしろこの当初の失敗こそが、その後の事業経営の知恵とノウハウの蓄積に重要な役割を果たすのである。

雷自身の述懐によれば、第一期の創業の失敗は、技術的な点というよりはむしろその組織論的な問題が主因であったとされる。技術的にはむしろ前述したように「自動車設計が想像したほどは難しいことではない。」と自信を深めた雷であったが、ベンチャー企業の組織論としては、

1) 専従の従業員ではなく大学の在学学生を雇用したために、企業内への専門知識蓄積に失敗してしまった

2) 資金面での大学への依存性が強かったために、経営的な独立性を維持することに失敗してしまった

という2点を、雷はこの時期の事業化と障害への直面を通じて学ん

なのである。

この貴重な体験学習によって、8年後の第二の起業においては、雷は実に慎重な事業戦略を獲得している。即ち、1999年に中国で初めての自動車設計会社として上海同済同捷科技有限公司を設立したとき、雷は自分の研究室の博士課程の学生と同僚計11人を創業スタッフとして雇用している。当時の中国の大方の大学発ベンチャーでは、創業時の従業員は2〜3名というのが常識であったことから、この雷の創業時の企業の人員構成というものが、いかに他の大学発ベンチャーとは異質のものであったかが、伺われる。即ち、この第二の創業においては、雷は、明らかに通常の大学教授の実験室レベルのベンチャーではなく、「製品」の生産・販売を意識した本格的な企業組織の構築を意図し意識していたのである。そのため前述したように、雷は、早い時期から、社内に市場部を設立し、積極的に市場開拓に乗り出している。こうした市場部の形成自体も、通常の大学発ベンチャーにはなかった組織構成である。更に、雷は筆頭株主の立場でこの起業を行っている。即ち、事業経営の主導権を完全に掌握し、第一の起業で失敗したように大学の干渉を防いだのである。このように第一回の起業体験で学習した事業化へ向けた企業経営ノウハウが、ここで見事に活かされているのである。

こうして、創業者の事業化への強い意志と信念を基礎とすることによって、当該企業は、他の多くの大学発ベンチャーとは、質的にも異なる道を歩みだすこととなった。同済大学科技园有限公司の副社長邵は、「雷氏がなければ、同済同捷が成功できるわけない。」と述べているが、たしかに当該ベンチャーの飛躍的発展は、雷という起業家個人の属人的な資質によるところが大きい。しかし重要なのは、こうした

事業志向の優れた起業家が、技術・市場・競合という外的環境との適合性においてタイミングよく事業を進展させ、成長する企業を実現できてきたところに、新しい中国の大学発ベンチャーの可能性と潜在力が見えてきたという点である。そこには、外的要因と内的要因との絶妙なリンクが形成され始めているのである。

同済同捷は、その後、IT 技術の有効活用に立脚し、自動車部品の 3D モデルのデジタルモデル製作とか、自動車設計ソフトウェア開発など、委託業務を受けながらそれを通じて市場の潜在ニーズを的確に把握しながら、ニッチ市場の発見、積極的な参入拡張戦略を打ち出し、99 年からの 7 年間のうちに、資本金は、120 万元から 6880 万元に達し、従業員数も当初の 11 人から 600 人以上へと増加し、最終的に中国で最大の自動車設計会社に成長した。

初期の失敗から企業活動における人材と組織の重要性を学んだ経営者、雷の慧眼により、同済同捷では従業員の社内再教育と、ヘッドハンティングによるキーパーソンの雇用導入にも、力を注いでいった。2002 年 8 月には、子会社として同捷教育研修学院を設立し、これをてこに社内従業員教育に力をいれていった。特に従業員全員への工場現場の研修を重視し、2006 年 10 月時点で、600 名従業員のうち 90%以上に工場での業務経験を持たせ、社内の意志疎通と事業戦略立案の基礎としている。また、キーパーソンの外部からの移入に力を注いだ点については、前述したように、600 名従業員のうち 100 名以上は比較的著名な専門家、うち欧米人 11 名、日本人 3 名という組織構成にも現れている。

また経営者雷は、社是として、従業員の人格上の平等と成長意欲を尊重し、従業員教育研修と報奨制度を充実させ、従業員のモチベーシ

ョン喚起に力を注ぐとしている。市場経済の経験の浅い中国にあって、高い技術力・知識・革新・高い品質・集団意識・高い効率という企業文化の形成をうたい、「お客様がお求めする以上の、満足していただける製品開発と品質を追求します。」という経営理念をうたった。雷のこうした経営思想の源泉には、「同済同捷は私個人の企業ではなく、中国の国民全体の企業である。即ち、同済同捷の目的は中国の発展の基礎となる自動車設計技術者を育てることにある。」という高邁な理想と愛国心が流れていることも、同社の経営思想を理解するうえで欠かせないファクターであろう。

第6章 2 事例の比較と考察

第5章にて紹介した2つの事例を比較しながら、事例の各発展段階における知識の創出・蓄積・交流・共有などといった過程や、知識経営に関する組織運営上の特徴を抽出し、「企業の性格」を捉え、経営者のリーダーシップとの相関性を分析する。

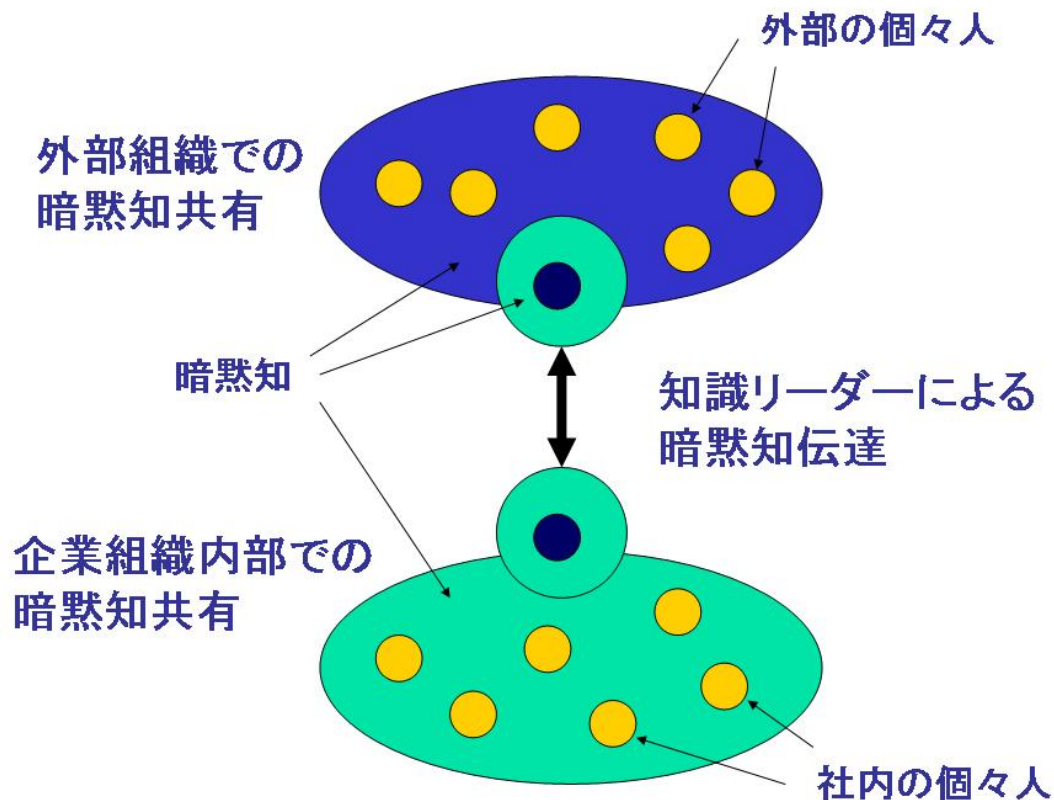
以下、一つの整理として、事業の成長時期ごとに、2つの企業における経営スタイル、経営者のリーダーシップを比較してみよう。

6-1 準備期

両事例ともにリーダーは知識リーダーの特徴を持っている。B 社の場合は、創業者雷氏は大学の自動車工学の教授であり、特に 1996 年に「同済自動車理論と方法研究所」を創設し中国の自動車設計新技術研究の第一人者に称された。A 社の場合は、創業者 X 氏自身は元々玩具製造の達人ではなかったが、何十回も日本に通って、日本側の技術者と話し合い、徐々に良い品質の玩具の作り方を学んでいったということで、玩具製造の関する相当な知識を持っている知識リーダーであることが分かる。これは、中国は経済発展の途上国であるが、経済の国際化の影響で、すでに知識経営の時代に突入し始めたことは原因だと考えられる。特に、上海は中国経済発展の最も進んだ地域であり、ベンチャー企業の創設段階には知識が資本や政治力などより重要になっただろう。

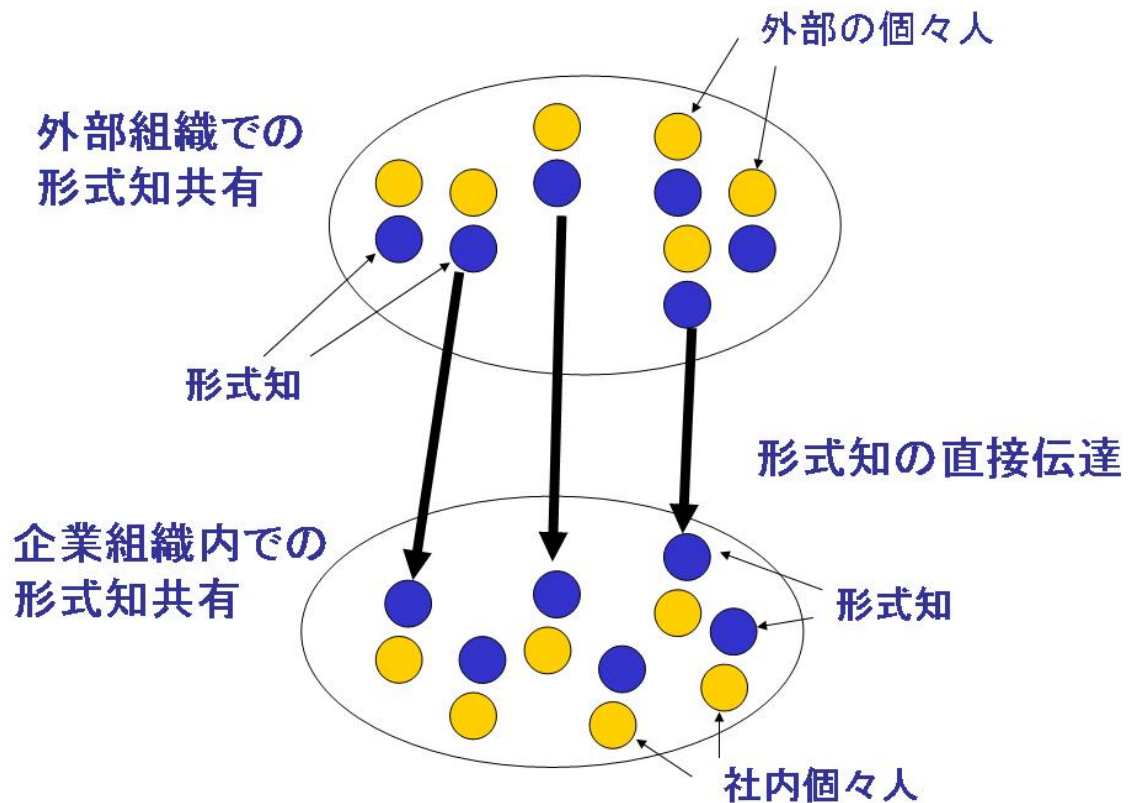
しかし、両事例ともにリーダーは知識リーダーの特徴を持っているが、知識伝達者としてのリーダーの役割は違った。A 社の場合は、創業者 X 氏は組織外部の市場や生産に関する重要な知識を身をもって吸収し、自らがその知識を組織内部に伝達する役割を担っていた。一方、B 社の場合は、創業者雷氏は知識を組織内部に伝達する役割を担わなかった。知識伝達の面から見ると、雷氏はあくまでも研究の方向を導く指導者やまとめ役しかないである。この違いは、事業の中核となる知識の特質が違うことによると考えられる。

図 6-1. 暗黙知の組織間伝達



A 社の場合は、創業者 X 氏によると玩具は通常の量産工業製品と違い、「一個一個の人形には表情がある」というのである。玩具の品質は簡単に計測定量化できない要素があり、一見した時の「生き生きしたもの」という曖昧な概念によってそれは示される。その中核技術は暗黙知の特性を持っている。暗黙知は文書化できないので、伝達しにくいである。そこで、図 6-1 に示すように、その移入にあたっては、外部組織に接触・交流することでその暗黙知を吸収する人物が知識経営のリーダーとして、組織内部への暗黙知伝達の主体となって外部と内部を行き来する役割を果たすことが必要になるものと考えられる。見られたリーダーのこうした役割は、暗黙知中心の知識経営において特徴的かつ必然的なリーダーシップのあり方と考えられる。

図 6-2. 形式知の組織間伝達



B 社の場合は、「既に自動車の発明から百年以上の歴史を経ており、人類は自動車設計における大量の知識を蓄積してきた。現在、IT 技術の発展によって、これらの知識を有効に活かしていく新しい設計技術の構築が可能である。」と創業者雷氏が言ったように、中核技術は IT 技術を利用し、すでに蓄積された知識を有効に活かすことである。ここで、自動車部品の製造・生産といったノウハウや暗黙知に類する部分の必要性が少なく、パッケージ化されたソフトの応用などで形式知化した技術部分が多い分野であった。そして、言い換えれば、この段階には、B 社の中核技術は主に形式知と言える。そこで、図 6-2 に示すように、事業の中核となる知識が形式知中心のものであれば、人的交流や人的移動を伴わずに、移動可能な形式知を直接組織に移入する

ことが可能である。従って、リーダーは知識を組織内部に伝達する役割を担わなかった。見られたリーダーの役割は精力的に形式知吸収し、かつ起業実践を通じて事業学習することである。知識伝達の面から見ると、あくまでも研究の方向を導く指導者やまとめ役しかないである。

6-2 開拓・成長期

両事例ともに様々な苦労を経て、成功の道に導いたが、それぞれのリーダーのやり方が違った。A 社の場合は、創業者 X 氏は社員のメンタルな面での管理と協調性の育成を重視し、人間関係重視の企業文化形成に尽力した。組織構造を見ると、開発設計、生産、販売、管理といった経営機能ごとに組織編成された形態でごく普通の機能別組織であるように見える。しかし、実際の組織運営のやり方を詳細に観察すると、X 氏は極めて密着した各組織間の交流により、部門間の壁を越えた人的交流が実現され、部門ごと知識や技能が会社全体に広げられ、お互いに影響を与え、組織全体の知識レベルを高められた。生産現場では、組み立て作業はベルトコンベア等を利用したライン生産方式を活用しているが、製品の主要な部分である顔を作る作業では、セル生産方式を採用している。具体的に言うと、組（チーム）ごとの共同作業を基本にセル方式を構成している。これらの工夫で、機能別組織の部門間の壁や社員間の壁を越えて、絶えず機能間・個人間の調整ができ、表面的には硬い組織構造に見えるが実情としては柔軟（ルース）な組織運営を行っている。この柔軟な組織運営により、組織内部やまた間接的に組織と外部市場間の知識交流もスムーズに行われている。

B 社の場合は、創業者雷氏は早い時期から、社内に市場部を設立し、

積極的に市場開拓に乗り出している。こうした市場部の形成自体も、通常の大学発ベンチャーにはなかった組織構成である。更に、公平・公開を提唱する現代管理体制の確立により、管理チームの各個人の責任・権限・収益を明確したうえで、お互いの能力に対する信頼の元に信頼関係を構築した。また、様々な資格の取得により、当社の知的資産のデータベース及びこのデータベースを形成する規則をきちんと整える同時に組織内でその吸収を促進し、会社の成長基盤を構築された。

なぜ両リーダーのやり方は違うか。その原因を分析すると、中核技術の特質が違うことこそ重要な原因だと考えられる。

A社のリーダーX氏は、柔軟で協調的な組織形成と緊密なコミュニケーションの育成に注力されており、そのリーダーシップは、組織全体を強引にひとつの方向に牽引していくというよりは、各人の自律性と主体性の育成に注力し、これを背後で援護するような支援型の性質を有していた。これは、暗黙知共有が組織の生産・販売活動の基礎になるため、構成員全員の事業参加、コミットメントがことさら重要となる組織であるといえる。こうした組織的特性は、組織リーダーのリーダーシップ・スタイルについても、支援型であることが適合するものとして選択させる原因になっていると考えられる。このように、事業の中核技術が暗黙知中心であるということは、組織の運営手法、そして特に組織リーダーのリーダーシップに大きな影響を及ぼしている。

B社のリーダー雷氏は、A社の柔軟で協調的な組織と比べ、より各個人の役割・責任・権限・収益を明確し、つまり仕事の定義がきわめて明確である固い組織の形成に注力された。そのリーダーシップは、組織全体を唯一の方向に明確に指示し、組織の各個人にとってのメリットやディメリットがはっきりしたうえで、全員に組織的な行動を要求

された。この背後で指示型の性質を有していた。これは、形式知が組織の中核技術の基礎になるため、各個人の仕事をこなせる必要な情報の冗長性や曖昧さが殆どなくなり、公平・公開を提唱する現代管理体制がことさら重要となる組織であるといえる。こうした組織的特性は、組織リーダーのリーダーシップ・スタイルについても、指示型であることが適合するものとして選択させる原因になっていると考えられる。このように、事業の中核技術が形式知中心であるということは、組織の運営手法、そして特に組織リーダーのリーダーシップに大きな影響を及ぼしている。

6-3 成熟期

21 世紀に入ると、内外要因の変化により、両事例とも成長の限界を直面した。これらの限界を乗り越えるために、両リーダーはそれぞれ違ったやり方で難関を突破してきた。A 社の場合は、創業者 X 氏は、研究開発部に中途採用により能力主義を導入し、リーダー自身も権限委譲により、組織変革を円滑的に行い、従業員との信頼関係を傷つけないように組織文化を変えさせる。その組織文化の変化は従来の「支援型」の感情重視から各個人の能力にも重視する「参加型」へ変わりつつあることである。また、大手企業からのライセンスを重視しながら、横方向の企業間連携を努力し、形式知経営に有利な「場」を作り上げた。A 社は同業他社との協力をスムーズに促進するために、創業者 X 氏自ら他社のリーダー達と協議し、お互いの提案を議論しながら相互連携の win-win 関係を構築した。X 氏のリーダーシップは、組織内部のやり方と組織間のやり方と共に、参加型の性質を有していた。

これは、暗黙知中心型経営は製品品質の向上や技術のノウハウの交流に有利であるが、新技術の導入や全く新しい製品の創出に十分な機能を発揮しにくいだろう。一定の成長段階に入ると、外部環境が厳しくなると共に、成長の限界に達する。この成長の限界を乗り越えるために、形式知の導入が必要となった。この形式知の導入により、組織の中核技術の特性が変わりつつある。経営スタイルも暗黙知中心型経営から形式知中心型経営へと転換しなければいけないだろう。組織リーダーのリーダーシップ・スタイルについても、支援型リーダーシップから参加型リーダーシップへ変わりつつある。このように、事業の中核技術が暗黙知中心から形式知中心へ変わるということは、組織の運営手法、そして特に組織リーダーのリーダーシップに大きな影響を及ぼしている。

B 社の場合は、創業者雷氏は、従業員の社内再教育と、ヘッドハンティングによるキーパーソンの雇用導入にも、力を注いでいった。2002年8月には、子会社として同捷教育研修学院を設立し、これをてこに社内従業員教育に力をいれていった。特に従業員全員への工場現場の研修を重視し、2006年10月時点で、600名従業員のうち90%以上に工場での業務経験を持たせ、社内の意志疎通と事業戦略立案の基礎としている。また、キーパーソンの外部からの移入に力を注いだ点については、前述したように、600名従業員のうち100名以上は比較的著名な専門家、うち欧米人11名、日本人3名という組織構成にも現れている。また、2002年から、中国本土の数十社の自動車部品製造企業と連盟を結成した。さらに、2004年7月に無錫同捷美業自動車部品有限公司を設立した。

この時期には、経営者雷は、社是として、従業員の人格上の平等と

成長意欲を尊重し、従業員教育研修と報奨制度を充実させ、従業員のモチベーション喚起に力を注ぐとしている。高い技術力・知識・革新・高い品質・集団意識・高い効率という企業文化の形成をうたい、「お客様がお求めする以上の、満足していただける製品開発と品質を追求します。」という経営理念をうたった。また、「同済同捷は私個人の企業ではなく、中国の国民全体の企業である。即ち、同済同捷の目的は中国の発展の基礎となる自動車設計技術者を育てることにある。」を自分の経営思想の源泉としてうたった。「自動車部品製造企業連盟」にも「中華民族の自動車産業を振興しよう」ということを「連盟」の宗旨として提言した。

これは、形式知中心型経営は新技術の導入や全く新しい製品の創出に有利であるが、製品品質の向上や技術のノウハウの交流に十分な機能を発揮しにくいだろう。一定の成長段階に入ると、外部環境が厳しくなると共に、成長の限界に達する。この成長の限界を乗り越えるために、暗黙知の導入が必要となった。この暗黙知の導入により、組織の中核技術の特性が変わりつつある。経営スタイルも暗黙知中心型経営から形式知中心型経営へと転換しなければいけないだろう。組織リーダーのリーダーシップ・スタイルについても、指示型リーダーシップから「困難な目標を設定し、メンバーに全力を尽くすよう求める」ということを重視する達成志向型リーダーシップへ変わりつつある。このように、事業の中核技術が形式知中心から暗黙知中心へ変わるということは、組織の運営手法、そして特に組織リーダーのリーダーシップに大きな影響を及ぼしている。

6-4 転換期

P. M. Bergevinによれば、企業ライフサイクルを導入期または創業期（emergence）、成長期（growth）、成熟期（maturity）及び衰退期（decline）の4つの段階におけるそれぞれの特徴について、次のように述べている。

＜導入期＞ ①企業設立、②株主や債権者からの資金調達、③資産の購入、④事業の開始

＜成長期＞ ①市場や製品の種類の拡大、②基盤整備資産の増加や売上の増加、③諸費用の増加

＜成熟期＞ ①安定した市場、製品及び売上高の到達、②競争の激化、③原価削減や利益増加のための事業活動の再構築

＜衰退期＞ ①市場規模や製品需要の減少、②売上高や利益額の減少、③資本の縮小

本論文に取り上げた二つ事例から見ると、＜成熟期＞から＜衰退期＞に転落しなく、もっと成長できるように見える。それは一体なぜでしょうか？この原因を解明するためには、二つ事例の＜成熟期＞までにどのような経営手法の変化が起こったか、或いはこの変化を導いたリーダーシップの変化を分析する必要があると考えている。また、このリーダーシップの変化から二つ事例における＜転換期＞のリーダーシップを模索することと考えている。（現時点では、二つ事例共に＜成熟期＞から＜転換期＞に入り始める段階であり、＜転換期＞における明確なリーダーシップまだ完全に確立しなかったと考えている。）

成熟とは、人間や物事などが十分に成長し発達することで、矛盾にたえる能力を身につけることである。人間の場合と言うと、成熟は「個人が他者と多元的な価値を共有しながら優雅に生きること」ではない

かといえる。商品の成熟期は、商品サイクルの一つで、商品の販売売上げが安定的になる時期と指す。一般的に導入期→成長期→成熟期→衰退期と辿る。成熟期は簡単には物が売れなくなり、なにかしらの工夫や商品改良、販促をしなければならない。中でも一番安易な販促が安売りだが、連鎖的な価格低下をもたらす苦しい消耗戦となってしまう。最終的にその商品は衰退期を迎える。企業の場合というと、＜成熟期＞とは、競争の激化を乗り越えるために、速やかに成熟の商品（或いは良い品質、良い効用、安い価格有する商品）を提供できる企業の発展段階である。また、P. M. Bergevin 氏が提示した＜成熟期＞の特徴だけではなく、その中身をみると、従来と矛盾している経営手法を組織運営の中に取り入れ、自己否定を経て、外部環境の変化を応じて、止まらなく持続的な創造力を持っている時期と考える。知識経営の視点（本論文の視点）から言うと、暗黙知中心から形式知中心へ、或いは形式知中心から暗黙知中心への企業経営のやり方を変えた時期と考える。

本論文に取り上げた両事例を見ると、創業期から成熟期までのリーダーシップの変化の流れは、リーダーのリーダーシップが徐々に従来の反対面に変わりつつあることを見える。

A 社の場合は、＜準備期＞や＜開拓・成長期＞における感情に配慮している「支援型リーダーシップ」から＜成熟期＞における課題志向にも重視している「参加型リーダーシップ」に変わった。それは、＜準備期＞や＜開拓・成長期＞における暗黙知中心の中核技術から＜成熟期＞における形式知にも取り入れ、暗黙知と形式知両方とも有している中核技術に変わったことが原因であることを前節で説明していた。また、＜転換期＞に入ると企業中核技術は完全に暗黙知中心から形式

知中心に変わり、リーダーのリーダーシップも＜成熟期＞における課題志向と感情両方を重視している「参加型リーダーシップ」から課題志向の「指示型リーダーシップ」に変わるのではないかと作者は推測している。

B 社の場合は、＜準備期＞や＜開拓・成長期＞における課題志向の「指示型リーダーシップ」から＜成熟期＞における感情にも配慮している「達成志向型リーダーシップ」に変わった。それは、＜準備期＞や＜開拓・成長期＞における形式知中心の中核技術から＜成熟期＞における暗黙知にも取り入れ、暗黙知と形式知両方とも有している中核技術に変わったことが原因であることを前節で説明した。また、＜転換期＞に入ると企業中核技術は完全に形式知中心から暗黙知中心に変わり、リーダーのリーダーシップも＜成熟期＞における課題志向と感情両方を重視している「達成志向型リーダーシップ」から感情に配慮している「支援型リーダーシップ」に変わるのではないかと筆者は推測している。

なぜ両事例とも＜成熟期＞から＜衰退期＞に経営悪化しないで、さらなる成長が可能なように見えるのか。それは、リーダーのリーダーシップは企業の各発展段階によって変わるのではなく、企業が有している中核技術の特質によって変わることが原因ではないかと考えられる。

6-5 まとめ

以上の議論から得られた知見を命題としてまとめると以下のようなになる。

1) 企業の中核技術の特質（形式知中心か暗黙知中心か）は、事業化に向けての経営リーダーの行動パターンに影響を与える。

1－1) 中核技術が暗黙知中心であった場合、経営リーダーはその暗黙知を自ら外部環境下で吸収し、相互協力的組織運営によって、企業組織内に伝達・共有化することが重要な役割となる。また、経営リーダーはリーダーと社員間の壁を乗り越え、家族のような信頼関係を構築する。社員間にも豊かな人間関係を築き、暗黙知経営に有利な「場」を作り上げた。そのリーダーシップは、組織全体を強引にひとつの方向に牽引していくというよりは、各人の自律性と主体性の育成に注力し、支援型リーダーシップの性質を有していた。

1－2) 中核技術が形式知中心であった場合、経営リーダーが能力主義に基づいて組織のメンバーを形成し、各個人の責任・権限・収益を明確したうえで、お互いの能力に対する信頼の元に信頼関係を構築する。また、起業して初期の段階から、明確な事業化方針のもとに生産や販売に適した組織構成で出発し、事業の拡大に伴いより機能的組織構成へと転換・変革を遂げていくこととともに、各部門間意見交換のルート・表式及び制度を制定し、形式知経営に有利な「場」を作り上げた。そのリーダーシップは、指示型リーダーシップの性質を有していた。

2) 形式知或いは暗黙知中心型経営自体はそれぞれ限界がある。外部環境の変化と企業自身の変化により、その限界が表してくる。限界を乗り越えるため、企業の成長位相が変わっていく。これが中核技術そのものの特質の変化にも影響を及ぼすことがある。中核技術の特質変化は、事業運営に適した知識リーダーシップのあり方にも、影響を及ぼす。

2－1) 暗黙知中心であった企業が形式知の移入に乗り出すとき、経営リーダーは、中途採用により能力主義を導入し、リーダー自身も

権限委譲により、組織変革を円滑的に行い、従業員との信頼関係を傷つけないように組織文化を変わさせる。また、横方向の企業間連携を努力し、形式知経営に有利な「場」を作り上げた。そのリーダーシップは、支援型リーダーシップから参加型リーダーシップへ変わりつつあることが見える。

2-2) 形式知中心であった企業が暗黙知に移入に乗り出すとき、経営リーダーは外部人材自体の移入や、教育研修学院の設立により師匠と生徒のような関係を構築し、上司と部下、先輩と後輩間の距離を縮め、信頼関係を構築する。また、縦方向の企業間提携を努力し、お互いに派遣社員などによる共同作業で、暗黙知経営に有利な「場」を作り上げた。そのリーダーシップは、指示型リーダーシップから達成志向型リーダーシップへ変わりつつあることが見える。

第7章 結論と今後の研究課題

本研究では、現代の中国企業が置かれている歴史的背景が企業の知識経営にどのような影響を与えたかについて調査・分析を行い、これをもとに、中国企業が今後知識経営手法の確立を図り、中国ベンチャー企業における知識経営リーダーシップのあり方を解明するため、参考となる二つ中国におけるベンチャー企業を研究対象としてとりあげて事例研究をおこなった。「知識経営」の視点のもとに、対象事例にお

ける組織運営の時間軸分析を基軸として、知識創造のプロセス（特に各発展段階の内外要因）から「企業の性格」を捉え、経営者のリーダーシップとの相関性に着目し、分析を行った。この作業を通じて、現代および今後の中国ベンチャー企業における知識経営に有効なリーダーシップのあり方について知見を導出した。

その結果、現代の中国企業が置かれている歴史的背景が企業の知識経営に主に三つの面から影響を与える。一つ目は、この60年のうちに中国社会の激しい変化や、激しい政治運動により、中国企業経営者は機会（チャンス）主義の経営意識が強く実力主義の経営意識が弱くなるということである。あるいは、企業経営者は短期間で外部の機会とリスクを捉え、技術を導入することや、大量生産などには積極的であるが、技術力の構築などには殆ど努力がなかった。二つ目は、今までの政治運動などが原因で、中国企業では一般に従業員同士の信頼関係が薄くなったことである。三つ目は、計画経済などの影響で、中国企業は主にピラミッド型の組織構造で、集権的経営をしているということである。中国の企業はこれからの激しい国際競争の中に生き残るために、企業の経営者が知識経営リーダーシップを発揮し、これらの壁を乗り越えなければいけないと考えている。

事例分析の結果、企業に必要な知識経営リーダーシップは、特定の成長位相にある企業の中核技術の特質（特に形式知中心であるか暗黙知中心であるか）に依存し、これが必要な経営リーダーシップの特質を大きく規定していることがわかった。従って、外部環境の変化などにより、企業の中核技術の特質そのものが変化するときには、更に異なる形態のリーダーシップへと変化させていくことが重要と考えられる。また、形式知或いは暗黙知中心型経営自体はどちらか一方では

なく、ともに必要である。大切なのは、必要になるタイミングであり、リーダーがいかに的確にそのタイミングを把握するかである。

前章にて得られた知見を以下に要約する。

1) 企業の中核技術の特質（形式知中心か暗黙知中心か）は、事業化に向けての経営リーダーの行動パターンに影響を与える。

1-1) 中核技術が暗黙知中心であった場合、経営リーダーはその暗黙知を自ら外部環境下で吸収し、相互協力的組織運営によって、企業組織内に伝達・共有化することが重要な役割となる。

1-2) 中核技術が形式知中心であった場合、経営リーダーが能力主義に基づいて組織のメンバーを形成し、各個人の責任・権限・収益を明確したうえで、お互いの能力に対する信頼の元に信頼関係を構築する。

2) 形式知或いは暗黙知中心型経営自体はそれぞれ限界がある。外部環境の変化と企業自身の変化により、その限界が表れてくる。限界を乗り越えるため、企業の成長位相が変わっていく。これが中核技術そのものの特質の変化にも影響を及ぼすことがある。中核技術の特質変化は、事業運営に適した知識リーダーシップのあり方にも、影響を及ぼす。

以上に述べた知見の普遍性がどこまで成立するのか、今後より多くの事例解析によって検証していく必要がある。特にその検証過程においては、技術の特質分析、外部環境分析、そして事業運営の時間軸分析といった3つの観点から、相互の要因の関連性に着目して解析を進めることが有効と考えられる。

参考文献・ウェブサイト（アルファベット順）

- 1) アラン・バートン＝ジョーンズ『知識資本主義』日本経済新聞社（2001）
- 2) 紺野登『知識資産の経営』企業を変える第5の資源．日本経済新聞社（1997）
- 3) 樊綱「途上国にとっての研究開発」中国経済改革研究基金会国民経済研究所（2002）

- 4) 藤本隆宏『能力構築競争』日本の自動車産業はなぜ強いのか 中公新書(2003)
- 5) フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
- 6) 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社 (2001)
- 7) 伊原久光『テキスト経営学』 ミヌルヴァ書房 (1999)
- 8) 飯塚昭男『変革のリーダーシップ』 NTT 出版 (1993)
- 9) 石倉洋子、藤田昌久、前田昇、金井一頼、山崎朗『日本の産業クラスター戦略』地域における競争優位の確立. 有斐閣 (2003)
- 10) 金堅敏「中国企業の技術力に関する一考察」富士通総研『Economic Review』 (2004)
- 11) 経叔平「中国の「世界工場」への道」(2001)
- 12) ジョン・P. コッター『企業変革力』 日経 BP 社 (2002)
- 13) ジョン・P. コッター『リーダーシップ論』 いま何をすべきか ダイアモンド社 (1999)
- 14) ジョセフ・L・バダラッコ『知識の連鎖』企業成長のための戦略同盟 ダイアモンド社出版 (1991)
- 15) 金井壽宏『リーダーシップ入門』 日本経済新聞社 (2005)
- 16) 小林重雄「中国の「三大改革」の現状と展望」さくら総合研究所 (2001)
- 17) 国領二郎、野中郁次郎、片岡雅憲『ネットワーク社会の知識経営』NTT 出版 (2003)
- 18) 松行康夫、松行あき子『組織間学習』白桃書房 (2002)
- 19) メアリー・B・リピット『リーダーシップ・スペクトラム』 春秋社 (2006)

- 20) 三和良一「WTO 加盟後の中国経済」(2004)
- 21) 村松岐夫、奥野正寛『平成バブルの研究』 東洋経済 (2002)
- 22) 日本経済産業省編集『通商白書 2001』「21 世紀における対外経済政策の挑戦」ぎょうせい出版 (2001)
- 23) 牛彬「改革・開放政策下の中国経済について」(2003)
野中郁次郎『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版 (2002)
- 24) 野中郁次郎「組織的知識創造論の新たな地平」(2002)
- 25) 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』東京，東洋経済新聞社出版 (1996)
- 26) 小川和男、渡辺博史『変わりゆくロシア・東欧経済』中央経済社 (1994)
- 27) ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 (1985)
- 28) スタンレー・M・デービス『Management Corporate Culture』(1984)
- 29) 高山正也、神村昌代「雑誌記事に見る日米の知識管理論の相違」(2002)
- 30) 中国能源発展報告編集委員会『中国能源発展報告 2001』中国計量出版 (2002)
- 31) 「中国の省エネルギー潜在力」(財) 日本エネルギー経済研究所 (2001)
- 32) 王岩「中国航空企業の国際化と人材」(2002)
- 33) 呉敬璉「なぜ中国で腐敗が蔓延するのか」(1999)
- 34) 吉田孟史『組織の変化と組織関係』白桃書房 (2004)
- 35) 吉田孟史『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』白桃書房 (2003)

- 36) 張銳「中国企業と多国籍企業との距離」中華工商時報（2002）
- 37) エンカルタ百科事典
<http://www.mitumine.gn.to/tyuugoku/sub2enkaruta.htm>
- 38) 株式会社インヴィニオの研修資
http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/pathgoal_theory_of_leadership.html
- 39) 日本総合研究所 KM TOTAL SOLUTION
<http://www.jri.co.jp/consul/cluster/data/bss/KMS.pdf>
- 40) Thomas, H. Davenport Answers to Frequently Asked Questions.
<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm>
- 41) 「中国情報局」 <http://www.searchina.ne.jp/>
- 42) 中国重要経済用語事典
http://www.21ccs.jp/kenkyu_seika/keizaiyohgo_jiten/keizaiyohgo_jiten_01.html
- 43) 中国まるごと百科事典
<http://www.allchinainfo.com/eco/shakaishugi.shtml>

附録

本研究では、知識経営学の観点から、上海地域の2つのベンチャー企業を事例研究の対象として取り上げた。

こうした比較検討には、必ずしも直結しなかったが、筆者はこのほかに多くの中国企業の取材を行い、参考となる知見を得ようとした。

以下に記すのは、2007年2月20日から3月8日まで、約3週間で、中国の西部に在る陝西省に取材した5つの企業の取材ノートである。

現段階では、普遍的な知見の導出までには至っていないが、現在進行形で進む多くの中国企業の経営の実情を指し示す貴重な資料であり、今後の発展研究の参考資料として、本論文の附録として付記するものとする。

1、 “土織布” と “土織布” を原料としての伝統工芸品企業

取材対象：咸陽蘇絵民間土布工芸品有限公司

取材相手：趙社長

取材日時：2007 年 2 月 26 日午後 14 時～17 時

取材場所：武功県貞元鎮南可村

現在 50 代の創業者は、青年時代に“文化大革命”の影響で、勉強も好きで、成績も優秀であったが、大学に入学できなかった。農業の仕事が嫌だということ、また服装裁断の仕事が好きであったため、十数年間故郷の町を回りながら服装裁断の仕事をした。服装裁断の技術は上手であったため、その地域の服装裁断専門学校の教師になった。90 年代に改革開放の契機で、仕事を辞めて、下海（転職して事業を起こすこと）ブームに乗り出し、故郷の町で自分の商店を経営し、徐々に資金をためた。2003 年に、“土織布” と “土織布” を原料としての伝統工芸品のビジネスチャンスを見つけた。しかし、“文化大革命”と機械大生産の影響で、“土織布”との個人の手で布を作る技術がほとんど消滅しかけた。そこで、彼は 2 年間その地域の農村を回りながら、年寄りの方々を訪問し、その技術を整理し、再生した。政府の援助金をもらい、その“土織布”機を革新した。その後、市場調査を行ったうえで、2006 年に会社を創立した。現在、会社には 5 人しか従業員は

おらず、主に、原料の購買、販売と技術のことをやっているが、周辺の農民に生産を委託して事業化している。

この企業において、周辺の農民との協働がどのように行われているか、また経営者のリーダーシップがどのようなものであるか、という観点から分析を進めたいと考えた。

2、 中国最大のブラウン管製造企業

取材対象：彩虹集团公司 (<http://www.irico.com.cn/>)

取材相手：工場長

取材日時：2007年2月28日午後20時～23時

取材場所：彩虹集团公司本社ビル3階応接室（咸陽市秦都区）

この事例はアモイにあるアモイ電子とよく似た会社であり、外部からの導入技術に基づいて事業を立ち上げた、電子分野の企業である。

1982年に設立したこの企業は、中国最大のブラウン管製造企業である。そのコア技術は、全部四回、日本から導入したものである。一回目は日立の技術であり、2回目から全部東芝の技術である。特に、四回目は2002年に東芝から、幅広いブラウン管の技術を導入した。直接投資は8億元（約120億円）、間接投資7億元（100億円）、合計15億元（約220億円）になった。しかし、液晶や、PDPなどの技術もできたので、導入した技術は先進と言えれば先進であるが、その分野のマクロ視点から見ると、ブラウン管の技術自体は時代に遅れていた。そして、新製品を出した途端に赤字になった。

この会社の中間幹部にインタビューした。彼によると、従業員の内部管理には優れていると考えているが、独自の研究開発能力が無いこ

とが原因で現在の経営難に陥ったと考えているそうである。

この企業においては、知識経営の軽視が経営難を生んだ例として、その経営手法の経緯などに興味をもたれた。

3、 三つの電力設備、工事に関連している会社

近年、中国の電力企業は民営化に改革しつつあるが、電力企業の天然的な独占特徴などの原因で、電力設備、電力工事に関連する市場は、品質や値段などによる自由競争と官僚とのコネによるビジネスとの両面性を持っている。従って、このような市場状況の中の企業は、その製品や仕事の特長によって、それぞれ独自の特徴を持っている。

一つ目の会社は、設立してから、電力企業高層官僚らとのコネにより、事業展開した。去年、その官僚が転勤し、電力設備の担当者から電力工事の担当者になったことにより、会社の主なビジネスも電力設備から電力工事になった。従って、この会社の特徴は、設立してから十数年を経たが、現在も十数人しかない小規模であり、生産工場と工事を実施するチームなどを持っていない。この十数人は、主に事務の仕事と外部の生産工場や工事を実施するチームとの連絡の仕事を行っている。この企業の社長にインタビューした。彼によると、現在そのまま行けば良くないことは分かっているが、経営スタイルの転換はなかなか難しいことである。こうしたことから、かつていい人材を雇用したことがあったが、この企業の中身と将来性を知ったとたんに、短期間のうちに転勤したそうである。

二つ目の会社は、2002年までは前述した会社と同じやり方であった。この会社の社長は当時の経営手法では将来性が良くないと感じ

たので、2002年から経営スタイルを転換した。彼は、知り合いの紹介で、先進的な電力設備の部品の製造技術を導入し、直接電力会社と取引をしないで、電力設備会社と取引を行った。最初の段階では、その技術の先進さにより、経営は比較的順調であったが、市場競争が激しくなること、経営者の経験不足や有能な人材の欠如などにより、経営が一層に厳しくなった。現在、いろいろ検討した結果、大企業に買収してもらうことを考えている。

三つ目の会社は、やはり当初は一つ目の会社と同じやり方で事業を立ち上げたが、早いうちにこの経営手法では将来性が良くないことに気づき、独自の生産工場を立て、できる限り有能な人材を募集し、現在は生産工場の規模を拡大しつつある。この企業の社長にもインタビューした。彼によると、現在、電力設備の修理と電力工事を実施できるプロジェクトチームを設置することを考えているという。

これら3つの企業の比較も、中国企業における知識経営の課題を顕在化させる上で興味深い事例であると考えた。今後、より詳細な調査や取材を行うことで、普遍的な知見の導出に資するものと考えられる。

謝 辞

本論文を結ぶにあたり、本研究をご指導、サポートしてくださった方々に心から感謝の意を表したいです。

主担当教官である高知工科大学起業家コースの平野真教授には、筆者の至らない知識を多分に助けて頂いた。理解を深めるため、様々な文献や資料をご紹介くださり、その上に、本論文構成、表現など細部にわたって懇切丁寧にご指導をして頂きました。また、それに加え、

筆者の将来に必ず有益になると思われることまでも様々なご指導も頂きました。ここに深く感謝いたします。

同コースの富澤治教授には、入学前から大変お世話になっておりましたが、入学後は、奨学金の申請や講義などを通じてこれまで以上に、起業家精神の重要性と必要性などを、叱咤激励をして頂きました。ここに深く感謝いたします。

また、松本平八教授、若木宏一教授、那須清吾教授、小林和彦教授、長尾高明教授、濱口智尋教授には、講義や集合セミナーなどを通じてのご指導や示唆に富んだ貴重なご意見やアドバイスをくださいました。ここに深く感謝いたします。

また、4年前浪人の私が元コース長加納剛太教授のお蔭で高知工科大学大学院起業家コース(修士課程)に入学することができました。研究だけではなく私生活面でも大変お世話になりました。当時の主担当教官である阿部俊明教授には、私の足りない知識を補い、浅はかな考えを体系的に整理するため、簡潔で分かりやすく丁寧にご指導をして頂きました。加納剛太教授と阿部俊明教授とのお蔭で、1年で修士修了することができました。35歳の私に1年の生命をくれました。またこの1年間の研究で博士の学位論文の基となりました。ここに深く感謝いたします。

また、富山大学の清家彰敏教授、愛知大学の李春利教授には、私の博士課程の研究や学会・論文発表についてご指導や示唆に富んだ貴重なご意見やアドバイスをくださいました。ここに深く感謝いたします。

秘書室の皆様にもいろいろと大変お世話になりました。ここに深く感謝いたします。

また、付録で書いた5つの事例は、あまり論文に役立たなかったの

ですが、他の研究のいとぐちとして掲げます。また、大変友人達にご迷惑をかけしまして、ここに心から感謝いたします。

最後に、本論文は同コースの教授方、友人、家族など、多くの方々のご指導・ご協力に支えられ完成できたものであり、ここに全ての方々への心からの謝意を表します。

平成 20 年 6 月 30 日

張 軍宏