

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

経営管理研究科教授
細沼 藹芳

【要約】

中国では、孔子の影響を受けた経営者のことを儒商とよぶ。儒商経営者のリーダーシップは、中国で近年大きな注目を浴びている。彼らは変化が激しい現代のビジネス環境において、揺るぎない経営指針を持ち、組織のメンバーを率いて組織目標を達成するように方向づけ、動機づけして組織の成果を上げていく。

本研究は、中国の儒家・儒商文化への理解から始め、儒家のリーダー観、儒商型リーダーシップの真髓について考察する。また、儒商の代表といわれるレノボの創業者である柳傳志を取り上げ、時代に流されないリーダーシップの本質について考察する。

【キーワード】

リーダーシップ 中国古典思想 儒家思想 儒商文化 経営理念

【目次】

はじめに

1. 中国におけるリーダーシップの学説

- 1－1 リーダーシップ特性論（資質論）、行動理論に関連する中国古典『貞観政要』
- 1－2 マグレガーのX理論・Y理論に関連する中国古典思想の「性悪説」「性善説」

2. 儒・儒商・儒商文化とは

- 2－1 儒の起源と基本思想
- 2－2 儒商と儒商の基本思想
- 2－3 儒商文化の生成と発展

3. 儒商型リーダーシップの特徴

- 3－1 マネジメントの理念：「修己」から「内聖外王」へ
- 3－2 マネジメントの手法：「執経達権」（「経」を持ち、「権」に達する）

最後に

はじめに

リーダーシップは経営学における重要な研究分野の一つであり、その重要性は言うまでもない。リーダーシップ理論は主に 1900 年代以後の特性理論（資質論）、行動理論、条件適合（コンティンジェンシー）理論、リーダー・メンバー交換関係（LMX）理論、変革的（カリスマ的）リーダーシップ理論などが挙げられる。しかし、リーダーシップ理論には歴史が長いあり、それ以前にも様々な理論がある。例えば、ヨーロッパにおいては 1532 年に版行されたフィレンツェ共和国時代のニッコロ・マキアヴェリ『君主論』があり、またアジアにおいては、中国唐の時代の第 2 代君主李世民の言行録である『貞観政要』がある。貞観政要は現代企業家の愛読書の一つといわれる。さらに遡ると、紀元前には孔子などの思想家の教えが、現代経営者に大きな影響を与えており、それを信念として遂行している企業家も多い。中国では、孔子の影響を受けた経営者のことを儒商とよぶ。儒商経営者のリーダーシップは、中国で近年大きな注目を浴びている。彼らは変化が激しい現代のビジネス環境において、揺るぎない経営指針を持ち、組織のメンバーを率いて組織目標を達成するように方向づけ、動機づけして組織の成果を上げていく。

本研究は、中国の儒家・儒商文化への理解から始め、儒家のリーダー観、儒商型リーダーシップの真髄について考察する。

1. 中国におけるリーダーシップの学説

1-1 リーダーシップ特性論（資質論）、行動理論に関連する中国古典『貞観政要』

リーダーシップ特性論（資質論）は、リーダーシップの研究分野において最も古典的な理論と言われている。要するに、優れたリーダー達に共通する身体や気質などについて研究して、「リーダーとなる人間は一般の人と異なる特殊で生まれながらにして持つ身体的ないし人格的な特性を有しており、その特性ゆえに他人に影響力を行使できると考えるのである。¹⁾」という理論である。研究方法として、主に諸葛孔明、徳川家康、リンカーンなど偉人に関する研究や世の中に一般的に「リーダー」と呼ばれる人々の研究とすることがよく見られる。しかし、Mann (1959)²⁾ は、人間の 7 つ性格特性（内向 - 外向性、優位性、対人的感受性、男性性 - 女性性、保守性、知性、調和性）を研究し、人間のこれらの個性特性とその人の行動特性について考察した。結果としてリーダーとして必須的な資質を見つけ出すことができなかった。その後、研究の中心が「リーダーの役割を果たさなければならなくなった普通の人々が、その時々でどのような行動をとればよいかという、行動面に着眼点が移されるようになった。³⁾」要するに、リーダーは、組織構成員に対してどんな言動をとるのが研究対象となり、有効なリーダーとそうでないリーダーがとった言動を分析、有効なリーダーシップを発見しようとする研究である。

リーダーの言動に注目する中国古典的管理思想として、『貞観政要』⁴⁾ があげられる。紀元 626 年～649 年は、唐朝の第二代目皇帝唐太宗李世民的時代であった。唐太宗李世民は中国歴史上

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

では名君と呼ばれる人物である。彼が在位した期間を「貞観の治」と呼ばれ、歴史上では理想的な政治と言われている。唐太宗李世民的傍には、房玄齡（ボウゲンレイ）、杜如晦（トジョカイ）、魏徵（ギチョウ）など有名な大臣がいる。「貞観政要」には李世民と大臣たちの問答を通じて、「貞観の治」という盛世を作り出した治世の要諦が述べている⁵。『貞観政要』は、「一言で言えば、守りの時代のトップの心構えと言ってよい⁶」。中には、守りの時代のリーダーの姿勢として、「部下の諫言に耳を傾け、まず我が身正す、最初の緊張感を持続させる…⁷」など重要なポイントを取り上げている。この本は中国古代から帝王学の必修科目だと言われている。

1－2 マグレガーのX理論・Y理論に関連する中国古典思想の「性悪説」「性善説」

1950年代アメリカの学者ダグラス・マグレガーがX理論・Y理論を構築した。マグレガーによれば、「人の問題こそ企業の‘決め手’である⁸」。マグレガーはマネジメントにおいて、人間的な側面に重きを置くべきと主張した。この観点から出発点となり、マグレガーはさらに人間の本性について分析を行い、X理論・Y理論を構築した。X理論は古典的管理論の人間仮説（経済人モデル）に基づいているものと考えられる。マグレガーによれば、「普通の人間は本来的に仕事が嫌いで、もしできることなら仕事をしたくないと思っている。人間には仕事ざらいという特性があるから、人間に対する強制したり、コントロールしたり、命令したり、処罰で脅さなければ組織目標を達成するための貢献をしない…⁹」。一方、Y理論は「働いているときの生理的・心理的努力は、遊びと休養のときと同じように自然である。外的なコントロールと処罰の脅威が、組織目標を達成させるために人間を働かせ唯一の方法ではない。人間は自分の参加している組織目標を達成するために、自分で方向づけし、自分で制御するものである…普通の人は、適切な条件さえあれば、すすんで責任を負うものである…¹⁰」。要するに、X理論は「アメとムチ」による管理であり、経営者（リーダー）は組織目標を達成ために、従業員に対して強制的な管理や賞罰などの手段によってコントロールすることになる。Y理論はX理論と真逆であり、経営者（リーダー）にとって一番重要なことは従業員の成長欲求や自己実現欲求が実現させる組織づくりである。

X理論・Y理論に関連する中国古典的な管理思想は、荀子と韓非子の性悪説と孟子の性善説が挙げられる。荀子は中国の戦国時代（紀元前770年～紀元前221年）の思想家である。彼は以下のように主張した。

人の性は悪なり、その善なる者は偽なり、今、人の性、生まれながらにして利を好むこと有り。是に順ふ、故に争奪生じて辞讓亡ぶ。（原語：人之性悪。其善者偽也。今、人之性、生而有好利焉。順是、故争奪生而辞讓亡焉）¹¹（『荀子』性悪篇）

荀子によれば、人の本来の性質は悪であり、それは善であるものは人為的なものである。また、人の本性は生まれながらにして利益を好むものである。ゆえに、その本性のままで育ていくと、

人に譲る気持ちがなくなり争奪が生じる。

また、荀子の門下生である韓非は荀子の思想を受け継いで、「法治主義」を主張した『韓非子』を書き上げた。『韓非子』思想の核心は、「法術」である。もともと法家の理論には「法」に主眼をおく者と「術」を重視する者と二つの流派があったが、韓非はこの両派を統合して「法術」理論を完成し、これを国家統治の根本原理である¹²。韓非は以下のように主張した。

「鰻は蛇に似ており、蚕は芋虫に似ている。人は蛇を見れば驚くし、芋虫を見ればゾッと」する。だが、漁師は手で鰻を握り、婦人は蚕を拾う。利益のあると見れば、誰でも勇者になる（鰻似蛇、蚕似蠋。漁者持鰻、婦人拾蚕。利之所在、皆為賁諸）。(『韓非子』説林篇下)

『韓非子』によれば、人間は利益によって左右されるものであり、人間を動かすもっとも有効な物は「利益」である。『韓非子』はこのような人間不信の観点から立って、リーダーシップの在り方を追求した。韓非が主張した「法」は、法治のことである。規定を作り、功績をたてたらそれに見合う奨励を与え、失敗を犯したら罰を与え、信賞必罰の考え方だと理解している。また、「術」は、「法」を使って部下をコントロールするノウハウのことである。しかも、『韓非子』によれば、「術は人に見せるものではない。君主が胸の中におさめておき、あれこれ見比べて、秘密のうちに臣下を操縦するものである」¹³と述べた。秦王嬴政（のちの始皇帝）は『韓非子』を読んで共感され、「法術」を国家統治に取り入れた。また、荀子のもう一人の門下生李斯は、のち秦の始皇帝の宰相となった。韓非と李斯それぞれは法家を代表する理論家と実践家と呼ばれている。中国古典的リーダーシップの在り方に大きな影響を与えていると考えられる。

他方、荀子と韓非子に対して、孟子は真逆の理論＝「性善説」を主張していた。孟子は孔子の孫＝子思（し）の門人について儒学を学べ、「性善説」を説いた。『孟子』には以下のように述べている。

人性の善なるは、猶ほ水の下きに就くが如きなり。人善ならざること有る無く、水下らざること有る無し。今夫れ水は、搏ちて之を躍らせば、鰓を過ごさしむべく、激して之を行れば、山に在らしむべし。是れ豈に水の性ならんや。其の勢則ち然るなり。人の不善を為さしむべきは、其の性も亦猶ほ是くのごときなり。(原語：人性之善也、猶水之就下也。人無有不善、水無有不下。今夫水、搏而躍之、可使過鰓、激而行之、可使在山。是豈水之性哉。其勢則然也。人之可使為不善、其性亦猶是也。)(『孟子』告子上)。

人の本性は善であり、それは水が高いところから低いところに向かって流れることと同じである。また、水とは、手でたたいたら飛ばすことができ、人の額を超えることもある。堰き止めて逆流すれば山の上に上せることもできる。しかし、これは水の本性ではない。外部から加えた人為的な力である。同じく人々が不善を行うこともあるが、それは外部から加わった人為的な力に

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

よるものだと考えられ、人間の本性は善であるという考え方である。

「性善説」を大前提として、孟子は仁義による「王道政治」を説いた。王道政治の基本は「仁」と「義」にあると理解できる。守屋（2004）によれば、「君主、すなわち上に立つ者がこの二つの徳、仁と義を身につけ、それを広く人々に押し広めていく。これが孟子の説く王道政治に他ならない¹⁴」。ここで言う「仁」は主に思いやりや愛といった意味だと理解できる。また「義」とは道理に叶っていること、人間は正しいことをするという心構えであると理解している。孟子の王道政治は理想主義と言われ、実現することが困難だろうと指摘されている。しかし、孟子は、「王道政治の実現に確信を持っていた。なぜなら彼は、人間の本性は本来、善であり、努力さえ惜しまなければ、その本性を全面的に開花させることができると信じていたからだ¹⁵」。孟子の思想は儒家・儒商文化の形成や現代中国経営者のリーダーシップの在り方の形成に大きな影響を与えていると考えられる。

2. 儒・儒商・儒商文化とは

2-1 儒の起源と基本思想

儒といえば、一般的には孔子が始祖と言われているが、儒の創始者は孔子ではなく、周公という人物である¹⁶。周公の名前は作旦で、彼は殷朝を滅ぼし、周朝を創始した周武王の弟である。周公は兄の周武王を補佐し、殷朝を滅ぼした。周朝の建国後、周公は摂政王として周朝の政治を行い、偉大な功績を残した人物である。後漢の学者班固氏の『漢書・藝文志』¹⁷によれば、「儒家の起源は教育の官僚であり、人を陰陽に順応するように教育する者（原語：儒家者流、盖出於司徒之官、助人君順陰陽明教化者也）」である。これまでの中国では、天＝神を最重視する社会であり、儒士の仕事は主に天・神を祀ることである。周公ははじめて「人を重視する」「徳行を重視する」という思想を打ち出した。周公は、「天命をコントロールすることはできないが、人の徳行によって天命の流れ方が変わる¹⁸」と主張した。彼は、「礼楽之教¹⁹」というリーダーシップを行った。「礼」は上下関係を区分するものであり、目上の人を尊敬すべきと強調した。「楽」は人と人の上下関係を守った上での「和」を強調するものである。要するに、社会において各階級の人々は「楽」を通じて、人々の気持ちを通じ合うことになり、階級間の問題が解決され、「和」になることである。

孔子は周公の思想を受け継いで、さらに「仁」と「義」の思想を説いた。この思想の源は周公が実施した「井田制²⁰」にあると指摘されている²¹。「井田制」は初めて「公」の概念を入れて、皆は公地を無償で耕し、その成果（収穫）は税の形で社会に還元される。「義」は「公」であり、「利他主義」であると指摘された²²。

「人を重視する」「徳行を重視する」「仁」「義」「公」などの概念は儒の基本思想だと理解できる。

2-2 儒商と儒商の基本思想

「儒商」は、「人徳の高い、商売を行う人」と理解することができ、「儒」と「商」の結合だと考えられる。「儒商」概念について、以下の先行研究がある²³。

(1) 潘亜暉 (1995)²⁴ では、「商人でもあり、文人でもある。商を以て文を発展させ、商と文を共に繁栄する」と定義した。

(2) 李少玉 (2010)²⁵ では、「儒商とは儒と商の結合である。また、儒とは文化人、知識人という意味だけではなく、儒教の思想に基づいて、儒教の倫理道德を道德規範としているような価値観を持つ商人のことである。儒は思想であり、商は行動である。」と定義した。

(3) 何軒 (2010)²⁶ では、「儒商は実際に商業活動において、儒家価値観を遂行している企業家と商人のことである。彼らは儒家の伝統的な経済倫理思想を継承し、「義」と「利」を均衡させるため努力している。「義」と「利」の均衡を実践するため勇気と信念が必須なものである。

すなわち、「儒商」は儒教的な道德観念や素養を持つ商人のことであり、儒教の倫理規範を行動指針として商売を行い、「義」と「利」の均衡を実現しようとする企業家や商人のことと理解することができる。

2-3 儒商文化の生成と発展

2-3-1 儒商の元祖～子貢

儒商といえば、孔子の弟子である子貢（紀元前 520 ～紀元前 446 年）の名が挙げられる。子貢は孔子の 3000 人弟子の中に著しく優秀な一人で、「孔門十哲」と呼ばれている。前述したように周公は「公」の概念を提起した。「公」の概念の逆は「私」であり、儒家の「利他主義」の反対概念は「利己主義」である。「義」と「利」、「利他主義」と「利己主義」に関する熱弁は周公の時代から孔子、孟子の時代まで儒家における一つ議論の中心である。張桂平等 (2016) によれば²⁷、子貢は孔子の門下生になる前に、著名儒学者である祖父の蘧伯玉の下で儒学を学んでいた。子貢は再び孔子の門下に入った主要な目的は「義利之弁」（義と利に関する弁論）を解決したいと考えたためである。

まず、貧と富について、子貢と孔子は以下の会話を交わした。

子貢曰く、貧しくてもへつらうことがなく、富になっても驕ることがないのはいかがでしょうか。（原語：子貢曰：貧而无諂，富而无驕，何如。）

孔子曰く、良いと思う。しかし、貧しくても学問を好み、富でも礼を全うする人には及ばないと思うよ。（原語：子曰：可也，未若貧而樂，富而好礼者也。）（『論語』「学而篇」）

孔子はさらに、「富」と「貴」について以下のように語った。

孔子曰く、富と貴きとは、人の欲する所なり。其の道を以てこれを得ざれば、処らざるなり。

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

貧しきと賤しきとは、是人の悪くむ所なり。其の道を以てこれを得ざれば、去らざるなり。（原語：子曰、富與貴、是人之所以欲也、不以其道得之、不處也、貧與賤、是人之所以惡也、不以其道得之、不去也。）（『論語』「里仁篇」）

孔子は富や名誉を追求することそれ自体は悪いことではない。ただし、「富」と「貴」の正当性、社会性を強調した。要するに、富や名誉を追求する過程において、「仁」と「義」を守り、「徳行」を遂行すれば、素晴らしい商人になり、これこそ「儒商」とあると考えられる。

『史記』「貨殖列伝」によれば²⁸、子貢は孔子の教えを守りながら、曹国と魯国（今の山東省、河南省あたり）の間に商売を行い、孔子の弟子の中では彼が一番裕福であった。さらに、子貢は長年にわたって、孔子の諸国游説、講学の費用を援助した。また、孔子が亡くなった後、子貢は他の孔子の門下生に衣食住を提供し、みんなを取り纏め、書物『論語』を編集した。さらに、子貢は諸国の間で商売を行いながら、孔子の教えを諸国の間に広めた²⁹。故に、子貢は孔子の教えの最初の実践者であり、最初に儒商と呼ばれている。儒学・儒商という概念は子貢の成功とともに少しずつ中国で広められた。

2－3－2 儒商文化が各地域へ～明・清時代の儒商：「徽州商人」「晋商」「浙商」

明朝や清朝に入り、「儒」と「商」が結びつく地域が現れたとみられる。一つ有名な町は当時「商売の都」と呼ばれた徽州である。徽州出身の商人を「徽州商人³⁰」と呼ばれている。明朝の前期や中期にわたって、徽州商人は主に墨、漆器、材木、茶葉などを経営し、その後は紡績業にも参入した³¹。一方、民間では、徽州は宋朝の著名儒学者である朱熹の祖先の出身地と言われているため、朱熹は徽州商人の精神的支柱であり、徽州では、儒家が重んじられ、地域住民が自ら進んで儒学を学ぶ文化がある。また、親族の科挙のため、一族で学業を支援する習慣があるといわれている³²。中国では「賈而好儒（賈にして儒を好む）」という諺があり、それは徽州商人を描写するものと思われる。

同じ時代で、中国各地域において、「儒」の思想を重んじる商人集団が他にもある。例えば、山西省の「晋商」、浙江省の「浙商」などがあげられる。これらの地方商人集団は儒家の核心的思想「仁」と「義」を守りながら、さらにビジネスに「誠」と「信」を取り入れた。この時代において、儒商文化は民間に少しずつ浸透し始めた。

2－3－3 儒商文化が海外へ～華僑儒商³³

外国に長年住んでいる中国人のことを一般的に「華僑」と呼ぶ。華僑の歴史は中国明朝中期の中国東南沿岸部住民の海外移住に遡ることができる。張長平（2009）によれば³⁴、1661年～1812年までの150年間で、中国福建省、広東省の人口が9倍ほど増えたことに対して耕地が僅か32%しか増えなかったため、一人当たりの耕地面積が大幅に減少された。一方、当時の東南アジアはヨーロッパの植民地になって、サトウキビやゴム栽培、スズ鉱山の開発などに伴って、

大量の労働者が必要になった。そのように時代背景があって、中国東南沿岸部の住民が大量に東南アジアに移住するようになった。彼らは現代華僑たちの祖先である。

華僑は居住地域において独自のコミュニティを形成していることが多い。彼らのコミュニティは地縁・血縁・業縁によって構成されていることが多い。具体的に言うと、華僑は、同じ出身地の人、または同じ言語を使用している人、或いは同じ名字の人、同じ職業に従事している人、それぞれの分け方で様々なコミュニティを形成していることが多い。多くの華僑は中国の伝統文化を受け継いで、海外でビジネスを展開している。彼らは儒教の中心的内容である「仁・義・礼・智・信」から生まれた「君臣」「父子」「夫婦」「長幼」「朋達」といった五倫関係を非常に重視しているといわれている。華僑は、人と人が強く繋がりを持つことこそが生き延びる方法だと確信している。

東南アジアの華僑世界において、代表的な儒商は陳嘉庚である。陳嘉庚の経営哲学の中に、「人と人の関係」を非常に重視しているとみられる。「信」と「義」守りながら、経営者と従業員の関係、企業と人の関係、企業と顧客の関係、企業と企業の関係、企業と社会の関係など様々な「関係」を徹底してビジネスを行ってきた。

清朝末期の近代から現代までの約 200 年間にわたって、儒商文化は脈々と華僑世界に浸透している。

2-3-4 儒商文化が現代企業家へ

著名学者潘亜暉氏が 1995 年に『世界華人儒商及び儒商文化』という論文を発表し、現代儒商研究の幕が開かれた。その後、学術界において、「儒商」に関する研究がどんどん注目されるようになり、2014 年、中国教育部が「中国儒商文化研究会」を設立し、儒商研究が全国範囲で盛んになった。また、儒商研究の熱さが学術界から産業界へと拡大され、近年儒商シンポジウムに参加する企業家の人数がどんどん増えている。2019 年 1 月中国海南島に開かれた中国博鰲（ポアウ）儒商フォーラムの参加者が約 2000 名で、参加者の 9 割以上は企業家であった。中国現代企業家の中に、最も代表的な「儒商」としてはハイアール創立者の張瑞敏、レノボ創立者の柳傳志、華為の創立者任正非、及びアリババの創立者馬雲などがあげられる。「儒商」は現代中国企業家の目標になりつつある。

3. 儒商型リーダーシップの特徴

前述されたように、「儒商」は儒教的な道德観念や素養の高い商人のことである。儒商型リーダーシップはリーダーの素養観から始め以下の特徴があげられる。

3-1 マネジメントの理念：「修己」から「内聖外王」へ

黎紅雷（2017）は、「儒家が主張したリーダーシップは「修己安人」と「正己正人」の理念である。この理念は現代中国企業家の間に浸透している。³⁵」と述べた。「修己治人³⁶」は有名な四

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

字熟語であり、自分の修養に励んで徳を高め、その徳で世を正しく収めることという意味である。一方、「修己安人」はもう一つの四字熟語で、近年は儒家的リーダーシップの真髄と呼ばれるほど注目されている。「修己安人」の語源は『論語』「憲問」である。

子路、君子を問う。子曰わく、己を修めて以て敬す。曰わく、斯くの如きのみか。曰わく、己を修めて以て人を安んず。曰わく、斯くの如きのみか。曰わく、己を修めて以て百姓を安すんず。己を修めて以て百姓を安すんずるは、堯舜も其れ猶お諸れを病めり。(原語：子路問君子。子曰、修己以敬。曰、如斯而已乎。曰、修己以安人。曰、如斯而已乎。曰、修己以安百姓。修己以安百姓、堯舜其猶病諸。)(『論語』「憲問篇」)

孔子の弟子子路が孔子に君子（人格者、リーダー）について尋ねた。孔子は、「自ら修養を励んで敬うこと」と答えた。子路が、「それだけでよいだろうか」と尋ねた。孔子は、「それができたら人々を安んずることができる。」と答えた。子路がさらに、「それだけでよいだろうか」と再び尋ねた。孔子は、「自ら修養に励んで徳を高め百姓を安らかにすることだ。百姓を安らかにすることは、堯舜（古代聖帝と呼ばれる君主）でさえ苦勞される程である。」と答えた。

要するに、己の修養を励むことはリーダーシップの基本であり、自己修養を放置する人は周囲を安んずることができない。リーダー自身の修養が高く、正しい行いができたからこそ、周囲の人々を安らかにすることができる。「修己」は条件であり、「安人」は結果になると考えられる。

「修己安人」という基本理念から、近年儒商経営者において、「内聖外王」というリーダーシップスタイルが注目されている。「内聖」とは、「修己」を励んだ後の到達目標であり、儒家古典である『大学』に記載された修養を高める8項目、「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治国、平天下」の中の最初の5項目に当てはまる。一方、「外王」は孟子が主張した対外的な王道政治であり、8項目中の最後の3項目に当てはまる。原理（2015）は、「内聖」は「外王」の前提と基本であり、「外王」は「内聖」の延長線上での結果であると述べた³⁷。

儒商的リーダーシップの考え方は、力を尽くしてマネジメントする方法は一時的に有効かもしれないが、長期的には限界がある。最も有効なリーダーシップはリーダーが「徳」を以て周囲の人々に影響を与えながら、「徳」の要素を周囲の人々に浸透させ、これによってマネジメントを行うことである。

3-2 マネジメントの手法：「執経達権」（「経」を持ち、「権」に達する）

「執経達権」は儒商型リーダーシップの基本手法だと言われている。この言葉は「執経」と「達権」を分けて考えよう。「経」は永遠不変な理念のことであり、「権」は変化に対応する力である。要するに、儒商企業家はマネジメントを行う際に、確固たる経営理念を持つことが要求され、時代を先取りし、内部環境や外部環境の変化に対応できるマネジメントのノウハウも要求される。ただし、重要なことは「経」を損なわない前提で「権」を行うことである。

最後に

西洋におけるリーダーシップの研究は主にリーダーの資質、リーダーの行動領域などがリーダーシップの有効性への影響に着目されている。また、21 世紀に入り、倫理的リーダーシップの研究が注目されるようになった。一方、中国では古くから儒家の思想に影響を与えられ、リーダーシップの基本は「修己安人」と主張した。レノボ創立者の柳傳志は自ら進んで修養を励んで、「修己安人」型リーダーシップを代表する儒商と呼ばれている。また、「執経達権」は儒商型リーダーシップのもう一つの特徴であり、ハイアール創立者の張瑞敏はそれを企業経営に実践し、ハイアールの発展に導いた。中国現代儒商のリーダーシップに関するケーススタディ、分析は今後の課題になる。

-
- 1 中村久人「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』第 6 号 2010 年、p.58。
 - 2 Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
 - 3 高橋潔「リーダーシップの本質 (Leadership Essentials)」、『国民経済雑誌』、205(6):p.54。
 - 4 『貞観政要』は、中国古代唐朝の第二代目皇帝唐太宗李世民（626 年～ 649 年在位）は補佐した大臣たちとの政治問答集である。
 - 5 守屋洋『中国古典の人間学』プレジデント社、p.438。
 - 6 守屋洋同書、p.439。
 - 7 守屋洋同書、pp.441-453。
 - 8 ダグラス・マグレガー著、高橋達男訳『企業的人間的側面』産業能率短期大学、1966 年、p.13。
 - 9 ダグラス・マグレガー同著、pp.38-39。
 - 10 ダグラス・マグレガー同著、pp.54-55。
 - 11 『荀子』「性悪篇」第 26 より。
 - 12 守屋洋同書、p.396。
 - 13 守屋洋同書、p.400。
 - 14 守屋洋同書、p.245。
 - 15 守屋洋同書、p.247。
 - 16 張桂平・林鋒・王作言『21 世紀儒商文化』光明日報出版社、2016 年、p.15。
 - 17 宋長琨、同著書、p.2。
 - 18 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 19 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 20 「井田制」は周朝で実施された土地の制度である。土地を「井」の形に 9 等分する。周りの 8 区分を私有土地として 8 世帯に与える。真ん中の部分が公地として 8 世帯が共同で耕す。公地で得た収穫が税として王朝に収める。
 - 21 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 22 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 23 細沼藹芳「現代中国の儒商経営者にみるマネジメントの特質に関する若干の考察— 張瑞敏、任正非、

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

- 馬雲の経営目的と経営倫理について 一」実践経営学機関誌 No.56、2019、pp. 111 ～ 123 一部引用した。
- 24 潘重暉「世界華人儒商及び儒商文化」『學術研究』1995 年第 3 期、p.113。原文：「亦商亦文、以商養文、商文并茂」。
- 25 李少玉「徽商視角下的儒商」『武漢商業服務學院學報』第 24 卷第 5 期、2010 年 10 月、p.18。原文：所謂儒商、簡單解析就是「儒和商的結合」。這裏的“儒”不能簡單的理解為讀書人或有知識人、而更應該上昇到儒家倫理思想層面、是指以儒家思想為主導思想、以儒家倫理道德規範為其核心的道德觀和價值觀的商人。儒是思想、商是行動。
- 26 何軒「儒家傳統經濟倫理思想的現代檢驗—關於中庸理性與儒商精神的探索性實證研究」『上海財經大學學報』第 12 卷第 3 期、2010 年 6 月、p.11。原文：儒商、是在實際商業活動中踐行儒家價值觀的企業家與商人、他們秉承儒家傳統經濟倫理思想、努力實踐着義和利的均衡、這一道德與利益的較量無疑需要勇氣和信念。
- 27 張桂平・林鋒・王作言同書、p16。
- 28 『史記』129 卷「貨殖列伝」第 69。原語：子貢既學於仲尼、退而仕於衛、廢著鬻財於曹、魯之間、七十子之徒、賜最為饒益。
- 29 張桂平・林鋒・王作言同書、pp.16-17。
- 30 徽州とは中国の長江下流の安徽省の町である。昔から筆や墨を生産することで有名となり、明朝からは海外と貿易を行い、有名な商工業都市になった。徽州出身の商人のことを徽州商人と呼ばれるようになった。また、徽州の古い呼び方は新安であり、徽州商人のことを新安商人と呼ぶこともある。
- 31 張鵬、李少玉「儒商與儒教精神—以徽商為例」浙江工貿職業技術學院學報、第 11 卷第 1 期、2011 年、p.78。
- 32 宋長琨『儒商文化概論』高等教育出版社、2010 年、p.134。
- 33 細沼藹芳「近代中国企業経営における儒教文化の浸透について—華僑経営者 陳嘉庚の事例を中心に—」実践経営学会『実践経営学研究』No.8、2016 年、pp.121-132 に一部引用した。
- 34 張長平「華人の世界分布と地域分析」東洋大学『國際地域学研究』第 12 号、2009 年、p.57。
- 35 黎紅雷『儒家商道智慧』人民出版社、2017 年、p.210。
- 36 「修己治人」の語源は宋朝儒学者朱熹の『大学章句序』「与凡民之俊秀、皆入大学、而教之以窮理、正心、修己、治人之道。」である。
- 37 原理「基于儒家傳統德性觀的中国本當倫理領導力研究」『管理學報』2015 年 1 月第 12 卷第 1 期、p.40。