

# 韓国の経営哲学に関する一考察\*

## － 文化的背景とCSRの特徴を中心に－

安兌焮\*\*  
thahn@changwon.ac.kr

### <目次>

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. はじめに              | 4. 韓国の家族主義における経営哲学 |
| 2. 文化的背景における経営哲学とCSR | 5. おわりに            |
| 3. 韓国の儒教主義における経営哲学   |                    |

主題語: 企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility : CSR)、経営哲学(Management philosophy)、文化的背景(Cultural backgrounds)、儒教主義(Confucianism)、家族主義(Familyism)

## 1. はじめに

もともと「経営の原型は人間生活そのものにあり、その存続も発展もすべて直接間接に社会的な人間生活の要求を原動力とし、経営存在が人間生活に規定せられ」ていたが、株式会社という企業形態が現れることにより「事業の経営主体が商人や企業者という個人から株式会社という団体へ転換することによって初めて従来の人間中心の考え方とは異なる営利主義的合理主義の純化が可能」となったのである。ここで注意しなければならないのは、以上のような理想的なCSRの原理の概念は共通的にもつべきものであるとしても、その主体となる人間がどのような特性をもっているかによってその性格はそれぞれ違うということである。谷口(2009)によれば、「CSRに関する解釈や定義の多様性自体が問題点とはならないが、その多様性に関して無関心で、批判的精神を持ち合わせないまま、流行に乗って『CSR経営』と言いながら事業とは無関係な『社会的責任』や『社会的貢献』に実践の焦点が当てられたりする場合は、その流行の終わりと共に我々の視野から遠ざけ、その漸進的充実プロセスの妨げとなる可能性が高まる<sup>2)</sup>」という。

\* This research is financially supported by Changwon National University in 2019-2020.

\*\* 昌原大学校 文化テクノ学科 副教授

1) 山本安次郎・加藤勝康編(1982)、pp.14-18

2) 谷口照三(2009)、p.50

経営者を始め、その企業で働く従業員がCSR経営を行うという共通の価値観をもつことが重要であり、真のCSR経営に取り組む企業を作るためには、共通の価値観から生れる経営哲学をもった企業文化を形成するべきであろう。また、そのような経営哲学が確立されているCSRこそ、その企業が果たすべき最善のCSRのモデルとなるのであろう。

韓国社会の場合、伝統的文化が欧米社会のように漸進的な産業化によって変化してきたのではなく、朝鮮戦争や植民地時代のような曲折を経ながら伝統的文化の基盤が崩れた状況の中で急速な産業化が行われてきた。それゆえに、社会における倫理的規範が形成される暇もない状況の中で企業が利潤追求のみに集中してきたということが、今日の韓国におけるCSRの課題の基盤となってきたとも言われる。しかしながら、CSRに関する概念の定義はその立場および観点によって様々であり、韓国的な特殊性によっても大きく左右される場合があるため、韓国におけるCSRの課題だといわれることがあくまでも短所でしかありえないとはいえない。課題となるものが別の価値観によっては、長所ともなりえるのである。ということは、当たり前のようにCSRが問われるようになった今日においてこそ、韓国企業は経営哲学を再定立しなければならない。そのためには、欧米の資本主義の価値体系を念頭に置きながらも、文化的背景における韓国の伝統的な経営哲学を強みとして生かしていくことが重要であろう。

このような問題提起から、本稿ではまず、文化と経営哲学、文化とCSRはどのような関連性をもっているのかについて考察したい。その後、果たして韓国型CSRモデルとはどのようなものであるのかを検討し、またどのようなものであるべきかを提示するために、韓国の文化的背景といえる儒教思想と家族主義が韓国の経営哲学とどのような関連性をもつのかを明らかにしてみたい。

本稿の目的は、韓国の文化的背景からつくられてきた韓国の経営哲学が現在の韓国のCSRにどのような影響を及ぼしており、最善の韓国的CSRのモデルはどのようなものであるべきなのかについて示唆点を提示することにある。その国の文化的背景と経営哲学を探ることによって、その国のCSR経営の特徴がどのようなものであるのかが明らかになると考えられるからである。

## 2. 文化的背景における経営哲学とCSR

植村(1992)が「人間の『個性』を超えて、国・民族における共通の特徴(文化)をとらえること

によって、国ごとの経営組織・管理システムの全体としての特徴をとらえることができる<sup>3)</sup>と主張するように、「『文化』は社会的観念であるだけに、経営を左右する規制力が極めて強い<sup>4)</sup>」ので、その経営哲学となるものも文化的背景における現象の一つであると考えられる。それゆえに、たとえもともと欧米の企業活動から生まれた今日のCSR活動の基準ともいわれるものをアジアの企業活動にそのまま適用させてCSR活動を展開するからといって、必ずしも同じ機能が果たせられることになるとはいえない。その国の文化的背景における経営者の経営哲学がどのようなものであるかによってCSRに関する意思決定の行動過程とその結果は異なるものになるのである。

「文化」とは、「一定の相互関係を通じて社会生活を営む人間の、国・民族・地方等における共通の特色を意味し、世代から世代に一定の変化をとめないながら受け継がれていく風俗・習慣・思考様式・行動形態・価値観等を内容としており、いろいろなレベルでの営みをなしている人間そのものの特性<sup>5)</sup>」であり、「哲学」とは、何らかの形で整理され、体系化された「ものの考え方」を表現しており、一方では、世界の解釈ないし意味づけの機能を果たし、他方では、人々を行動させ動機づける機能を果たすという<sup>6)</sup>。

それでは、まず「経営哲学」となるものは何なのかについて、中川(1981)の「経営理念」の意味に関する研究を参考にしながら、その意味づけを明らかにしておきたい。中川によれば、「『経営理念』とは企業が全体社会の中のどのようなところに位置し、またそれとどのような関係に立つべきものであるかという問題、いわば企業の対外関係についての指導原理に関するもの」という。そして、その「経営理念」に對外的な指導原理だけではなく、對内的な指導原理も含めることになると、その内容があまりにも多様化し、「経営思想」のような漠然とした内容のものになってしまうとされている。しかしながら、中川は実際に「経営理念」のあり方を最も強く規定しているのは、各社会特有の思考・行動様式である「文化構造」にほかならないとし、人間の意識や思想というのが実際には極めて主観的・独善的なものであり、経済や経営の社会的なあり方に大きな影響を与えるものであるということはおのずから明らかになるという。

以上のような中川の主張からみれば、経営哲学も對外的な指導原理だけではなく、對内的な指導原理も含めたものにほかならないといえよう。山本(1964)が、「経営はさまざまな

3) 植村省三(1992)、p.54

4) 小笠原英司(2004)、p.48

5) 植村省三(1982)、p.72

6) 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎(1979)、p.96

7) 中川敬一郎(1981)、pp.137-148

関係を含んでおり、対内関係と対外関係とは密接な関係を持ち、両者の釣合が大切であるとし、経営管理は本来的には全体管理であり、経営規模が大きくなるにつれて求められる全体性の確保と合理化の促進というのは、対外的には経済変動の予測能力の増進、対内的には人間性の根本の理解の深化をもって初めて可能となる<sup>8)</sup>と主張するように、経営者の指導原理というのは企業の対内外を全部ひっくるめたものであるべきであろう。また、そのような経営哲学に基づく経営者の指導原理によるCSR経営となるものは、Cole(1959)のいう「企業者活動」、すなわち、「経営単位の内部的状況、その単位を実際に構成している社会集団、さらに経済的・政治的・社会的諸環境、すなわちその単位をとりまいてる諸制度、諸活動および諸理念との関連において、推進されるもの<sup>9)</sup>」にほかならないのであろう。さらに、「文化構造」における極めて主観的な人間の思想が経営に及ぼす影響が大きいとすれば、経営者の経営哲学が企業経営に及ぼす影響がいかに大きいのか分かるといえよう。

文化的背景と経営哲学が密接な関連性をもってしているとすれば、その文化的背景による経営哲学の措定するものは、経営者が価値判断をするときの最終的な尺度となると同時に、経営活動の正当性を表す根拠ともなる。価値観というのは社会様相や人間の特性によってのみ決定されるのではなく、現代社会を生きていくうえでの「自己発見」によっても規定されうる<sup>10)</sup>。Peters & Waterman(1982)によれば、優れた企業の特質を「価値観に基づく実践」と捉えており、特に「価値観」というものが非常に大切にされていることと、その組織の末端にいたるまで活気に満ちた環境を作り出しているということに驚き、感銘を受けたという<sup>11)</sup>。すなわち、経営者は共通的な価値観を創り上げ、その共通的な価値観を経営活動に取り込むという役割を果たすことによって、従業員の組織行動における正当性が確立されるのであろう。そして、そのような共通的な価値観によって形成される「企業文化」は、あたかも我々が生きている社会が共通的な文化的背景によってある民族文化というものを創り上げ、日常生活における行動の正当性を確立していくことと同じように持続的に発展していくのであろう。

資本主義の経済活動における企業には、当然、経済的諸要因が及ぼす影響は大きい。しかしながら、企業経営がその他の環境諸要因と全く無関係に行われるということはありません。文化要因もその環境諸要因の中の一つである。植村(1982)によれば、「文化要因は、企業が一定の意思決定なし、何らかの管理施策を展開することにあたって考慮しなければ

8) 山本安次郎(1964)、p.32、p.207

9) Cole, A. H. (1959)、p.8

10) 琴章泰(1987)、p.186

11) Peters T.J. & Waterman R.H. (1982)、p.279

ならないものである・・・文化要因は、その形成されてきた歴史的過程が異なるため、経済体制、政治形態、政治的・社会的諸制度等が原理的には同じであっても、異なった文化的背景のもとでは異なった内容を持ち、異なった機能を果さざるをえない<sup>12)</sup>という。これは、理想的なCSRの原理の概念が共通的にもつべきものであるとしても、その主体となる人間がどのような特性をもっているかによってCSRの性格とその機能はそれぞれ異なるという点とあまり変わらないことであろう。Hall(1976)によれば、世界には人間と人間のつくりあげた延長物ともいうべき文化との関係に危機が存在するとし、その危機に対して、人間がつくった諸制度、哲学、文化の限界を人間が超越できないかぎり、技術的な解決策はありえないという。ここでいう「人間と人間のつくりあげた延長物」というのは、人間が生きていくうえで後天的に身につけていく能力のことを意味するのであるが、Hallはその後天的な能力ともいえる文化が人間にとっての一つの媒体であるため、人間生活における全ての面で文化と関わり合い、また文化によって変容されているという<sup>13)</sup>。

特定の文化を評価する際における文化の側面に関して、Harris & Moran(1979)は、民族や国民などの集団は、文化からアイデンティティをもらうことになることになるとされながら、そのアイデンティティを決めることになる文化の側面を、コミュニケーションと言葉、着るものと容姿、食べ物と食習慣、時間と時間意識、報酬と認定、関係(人・組織の関係のこと)、価値と規範、自己と空間の感覚、脳の働きと学習、信仰・信念と態度、のような10の分類から捉えている。以上のような10の分類が、ある特定の文化を評価する時における単純なモデルであるといいながら、経営者がある国民を理解しようとするにあたっての第一歩を踏み出すアプローチとなれるという<sup>14)</sup>。企業はCSR経営に取り組むことにおいて、以上のような文化を無視しては、存続し続けることが難しくなるだろう。特に、外国に進出した多国籍企業が現地における雇用・労働習慣を無視して種々のトラブルを起こしているのは「企業活動の文化的適合性」の問題<sup>15)</sup>にほかならない。

Arthaud-Day(2005)は、倫理的規範と現地文化との適応関係における国際的CSRの多次元的モデルを次のような4つのタイプ(多国籍、グローバル、国際的、国境超越)で示している<sup>16)</sup>。第1に「多国籍タイプ(multinational)」は、それぞれの社会がもっている文化や宗教や価値観などを受け入れ、現地社会の要求に合わせるCSR経営である。第2に「グローバルタ

12) 植村省三(1982)、pp.71-73

13) Hall, E. T. (1976), p.1, pp.16-17

14) Harris P.R. & Moran R.T. (1979), pp.58-62

15) 植村省三(1987)、p.186

16) Arthaud-Day, M.L. (2005), pp.8-11

イブ(global)」は、全世界的にCSR経営における価値と原則を標準化することで、代表的には人権、労働、環境、腐敗防止の4つの分野で構成されるUNのGlobal Compactの原則が挙げられる。第3に「国際的(international)」は、それぞれの社会の特性を考慮に入れずに、ある企業のCSR活動の基準となるものをそのまま現地の企業に適用させるようなタイプであり、先進国の企業が発展途上国の企業より道徳的に優れているという前提で行われる傾向がある。第4に「国境超越(transnational)」は、グローバル的な視点とそれぞれの現地社会の視点とを適切に合わせるタイプである。基本的にはグローバル的なCSRの基準を遵守しながらも、必要な時にはまた現地社会のCSR基準を受け入れて経営を行うような柔軟なCSR経営のタイプであり、最も理想的なアプローチであるという。以上のように、理想的なアプローチであるという「国境超越(transnational)」タイプのCSRモデルは、「文化相対主義(culture relativism)」の考え方を理解することによってその意味がもう少し明らかにされるのであろう。「文化相対主義」とは、それぞれの文化的特徴に基づく人間集団の思考や行動方式などが様々であるという考え方であろう。

Herskovits(1951)によれば、「文化相対主義には『方法的、哲学的、実践的』という3つの側面があり、思想の歴史的な発展によってその論理的順序(方法的 哲学的 実践的)が示される<sup>17)</sup>」という。第1の「方法的」は異文化を理解する時に研究者たちが内面化している自民族文化中心主義的な認識枠組みを対象化し、排除することを求めること、第2の「哲学的」は文化的価値の多元性に関わる理論的諸問題を考察すること、第3の「実践的」は自民族文化による複数の集団が接触する場面での相互尊重と相互理解を要請することである<sup>18)</sup>。浜本(1996)によれば、「自文化の明白性と絶対性に寄りかかった『自文化中心主義』に抗する『反・自文化中心主義』」の側面が「文化相対主義」の重要な特質であるといいながらも、「反・自文化中心主義」というのはあくまでも「自文化の明白性と絶対性に対する疑いから発する他社への関心、他者が示す差異への関心に突き動かされた脱中心化の運動」であり、それは「普遍主義」においても同様であって、外部と他者を知らない「普遍」というのはありえないため、「普遍」という言葉自体が外部と他者の存在をすでに前提としたものである<sup>19)</sup>という。

以上のような文化的背景における相対主義と普遍主義の特徴は結局同様であるという文化人類学的な主張であるといえるが、その一方で、小笠原(2008b)は現代企業における経営哲学的な観点からの「相対主義」と「普遍主義」について次のように述べている。現代企業経営の中では、「経営の『普遍性』を探究する思考を停止し、『経営の相対主義』が現実の経営実

17) Herskovits, M.J. (1951), p.24

18) 清水(1996)、p.13

19) 浜本満(1996)、pp.71-88

践の常識と化している状況がある・・・おそらく今後も経営の[多元主義×相対主義]の優勢は揺るがないであろうが、差し当たりここで指摘しておきたいことは、[一元主義×絶対主義]の余地を完全否定してしまうのは行きすぎであろう<sup>20)</sup>という。普遍的な傾向が現実に現れる態様は決して一様ではないので、それぞれの文化的状況や次元の違いによってもたされる「特殊」となる要因を探ることも重要である<sup>21)</sup>という経営学的主張もある。そのような意味から、現在「経営環境のグローバル化に伴うCSRの普遍的実行に注意が向かいがちであるが、CSR経営の基盤は事業経営を中心に据えた当該企業の個性と実践の場であるそれぞれの地域社会の特性ないし課題とのマッチングである<sup>22)</sup>」ということを考えるべきであるといえよう。

### 3. 韓国の儒教主義における経営哲学

経済状況とともに、韓国企業の性格を規定する要因には、韓国産業界を広く包摂し、企業や人々の基本的思考・行動に大きな枠組みを与える韓国文化がある。企業や企業経営は一面において経済合理的であるが、韓国企業や韓国における企業経営が「韓国的企業」「韓国的経営」であることを免れないのは、その社会の文化的背景に基づく思想となるものが企業経営に及ぼす影響は計り知れないという点で、「日本の経営」が「日本的経営」であることと同様であろう。要するに、その国のいかなる社会システムも、その社会の諸環境要因と全く無関係では成り立たないということである。

韓国企業の成長において、政府の成長第一主義の国家的イデオロギーと産業化政策は家族的企業文化の形成を促すことになった<sup>23)</sup>。労働者は企業に対する服従心や強い忠誠心を持つように強要され、その中に企業価値や企業行動が内在化するということで、雇用の安定化をはかろうとした。さらに、日本の植民地時代に移植された年功序列主義や終身雇用慣行などの日本企業の経営家族主義からの影響も大きかったのである。このような背景の中で韓国企業の文化的特性が形成・強化されてきたのである。しかし、そうした特性は韓国企業の基底に上述のような表層を受容する基盤文化が存在しなければならないであろう。

20) 小笠原英司(2008b)、p.194

21) 植村省三(1987)、pp.180-181

22) 谷口照三(2007)、p.iv

23) 慎侑根(1992)、p.455

韓国における経営哲学を論じるにあたって、まず、儒教主義に基づく韓国的な「儒教的価値観」、そして、その儒教的価値観の影響を受けながら生れた「所有と経営の未分離現象」を前提におくべきであろう<sup>24)</sup>。要するに、韓国の経営哲学を明らかにするためには、韓国における「儒教主義」を調べるのが求められるのである。

東洋文化は個人性向の重視される西洋文化とは違って、共同体性向が重視される。要するに、「個人」よりは組織、「組織」よりは「国家」を重視するような性向があるということであるが、このような共同体性向は、儒教主義の精神から多くの影響を受けている。東洋文化における精神的な根拠ともいえるような儒教主義は、韓国において三国時代に初めて導入され、一種の哲学として伝播され始めた。そして朝鮮王朝時代になってから、儒教は本格的に知られるようになり、ひいては仏教に代わる国教として社会文化を代表するものとなる。特に韓国では、その儒教の純粋な理念が継承されてきたといわれるが、科擧制度を通して儒教的素養を身につけた文人官僚が政治権力の中心となり、政治制度だけではなく、家族制度や生活習慣まで儒教主義に基づく儒教的国家を構築したのである。小野弓郎(1991a)によれば、李朝時代の儒教の特徴について、文臣優位の両班(ヤンバン)の儒教である、朱子学一尊といわれるように朱子学に限定される、限られた官吏のポストに大勢の両班が争う党争の儒教である、厳格な身分制度を反映し、それらを律する礼制の実践と研究を重んじる礼学儒教であるとし、李朝の崩壊、植民地時代を経ても、以上のような儒教の価値体系は維持されていたという<sup>25)</sup>。

経営者が価値判断をする際の尺度となる経営哲学を明らかにするためには、その国の文化的背景を把握するべきであろう。儒教主義と関わる韓国の経営哲学は、新たな国際的経営環境の変化に適応しながらも、その伝統的な思想の本質はそのまま継承されている。その伝統的思想の継承が今までの韓国社会における歴史的な厳しい環境変化を乗り越えられる原動力ともなったといえよう。

金正錫(1991)によれば、韓国の企業経営に影響を及ぼす儒教主義の3つの特徴を以下のように指摘しながら、未だに韓国の企業経営において多くの影響を及ぼしており、「順機能的要因」となる同時に「逆機能的要因」ともなるという<sup>26)</sup>。第1に、李朝500年を通じた「中央集権的政治体制」である。この集権的政治体制を維持させるために儒教主義が強調され、権威主義と父子関係による社会秩序が確立されることになる。第2に、「家族・家門重視」であ

24) 韓義永(1988)、pp.26-37

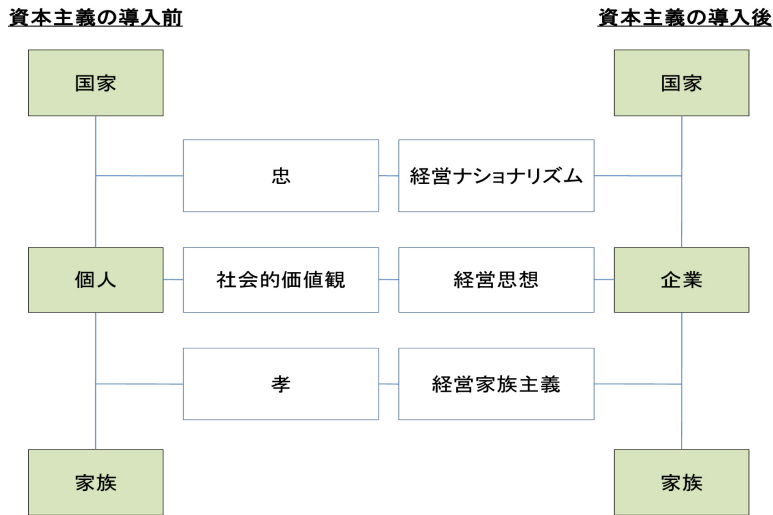
25) 小野弓郎(1991a)、pp.160-162

26) 金正錫(1991)、pp.285-287



る。血縁中心の集団主義の形成を意味しており、家族への強い帰属意識に対して他集団との共同体意識の形成を弱める側面がある。第3に、「韓国的個人主義・集団主義」である。自分が所属する集団の体面と利益のみに関心が集中されて自己防衛的な集団文化を形成し、個人の尊厳性や正当性に関する関心には関心が弱いということである。以上の儒教主義の特徴からわかるように、もともと儒教自体が中央集権体制という政治社会的構造を最善のものとする発想によって成立した思想体系であったため、上下の倫理のみを重視する秩序原理があったし、血縁関係を重視する儒教的価値観を持っているため、韓国特有の排他主義や派閥主義といった経営哲学の特徴が存在する<sup>27)</sup>のである。

しかし、儒教主義が企業経営に及ぼす「順機能的要因」と「逆機能的要因」というのは、経済状況によっては便宜的な解釈もありえる。なぜならば、例えば、経済発展によって企業が成長し続ける場合には「順機能的要因」を強調する傾向があるし、その一方で、IMF経済危機によって企業が倒産される場合には「逆機能的要因」を強調する傾向があるのである。それゆえに、儒教主義の影響をより客観的に説明するためには、資本主義の導入以前の儒教の本質から資本主義の導入以後の儒教への変形を区分(<図1>)することが求められる<sup>28)</sup>。



出所：柳太洙(1998)、89ページより修正して作成。

<図1> 儒教資本主義の社会的構造と企業の機能

27) 韓義永(1988)、pp.29-31

28) 柳太洙(1998)、pp.86-90

柳太洙(1998)によれば、近代化による儒教社会の資本主義への編入の構造とパターンを理解するためには、家族と国家による伝統的な社会構造に企業を加えた新しい形態の家族、企業、国家の階層構造の設定が求められるという。特に、資本主義の導入後の経営思想においては、「国家への忠」の概念が「経営ナショナリズム」、「家族への孝」の概念が「経営家族主義」を、それぞれ重要な概念として定着させるようになったのである。要するに、「孝」と「忠」を重視する韓国社会における儒教的価値観が資本主義の導入によって「経営家族主義」と「経営ナショナリズム」という経営哲学を生み出したということである。このような「経営家族主義」と「経営ナショナリズム」という経営哲学は、日本の資本主義の歴史における企業経営との共通的特質としても表れる。

間宏(1978)によれば、「経営家族主義」は、国の歴史的、社会的条件を踏まえて、資本主義の特殊性を反映しながらその役割を果たしてきており、それだけの独立した経営の問題として考えるべきではなく、国家全体の政治構造の中での位置づけを明確にすることが必要であるという<sup>29)</sup>。そして、森川(1973)によれば、「経営家族主義」とは、企業経営活動の価値目標を、企業成員=企業一家の福祉の向上に置く思想であり、集団主義を特徴とし、個人主義の育たぬ日本の文化風土に極めて適した伝統的な経営理念であり、経営ナショナリズムが企業経営活動の中心的推進力となっている場合にも、流れ続けていたという<sup>30)</sup>。韓国における「経営家族主義」には、森川の述べる集団主義をその特徴としながらも、個人主義の育たぬ日本の文化と違って、血縁主義による個人主義の性向が一緒に混ざり合っている。そして、森川(1973)によれば、「財閥が企業経営活動を通じて産業自立に寄与しえた過程は、国益志向理念をもった経営者が主人である同族の富を産業自立のために投入することと、同族がそれを承認するところに成立した<sup>31)</sup>」というが、韓国のCSR経営に対しても、その創業者精神の欠如が経営者の意識の低下をもたらしたかもしれないと思われる。

韓国社会の生活様式に決定的な影響を与えている要因は、儒教主義と家族主義である。この2大要因は密接に関連しており、韓国の経営哲学はこのような韓国社会を支配してきた儒教主義と家族主義という伝統的な文化から生まれてきたといえる。確かに、儒教主義に関する解釈は多義的に行われており、その内容を把握するのは決して容易なものではない。しかしながら、本来「家」という自然的な人間関係からの原理が、社会、国家に至る複雑な人間関係までその影響を及ぼしているのは間違いないといえよう。そして、本章では

29) 間宏(1978)、pp.39-42

30) 森川英正(1973)、p.9

31) 同(1973)、p.21

儒教主義における資本主義の導入によって現れる経営哲学が、「経営ナショナリズム」と「経営家族主義」であるとしたが、ここで重要なのは、韓国の「経営家族主義」と「経営ナショナリズム」では、「家」や「国家」の観念そのものを重視する集団主義的な性向より、「血縁」を重視する個人主義的性向が強いということである。

#### 4. 韓国の家族主義における経営哲学

韓国の企業文化を形成した基盤には、儒教とその儒教的価値観から由来しており<sup>32)</sup>、特に「三綱五倫<sup>33)</sup>」からの影響が強い<sup>34)</sup>。韓国の儒教的価値観を形成するうえで最も重視されるのは「孝」である。「孝」は家族共同体主義を強調するものであり、韓国人の行動規範や価値観に極めて大きな影響を与えている<sup>35)</sup>。したがって、上司や年長者に対する尊敬心や服従心が単なる地位だけではなくて、人格的な面から生まれるのである。そして、韓国では特に大家族制度という集団共同体の性向がある。このような家族制度においては、家長という地位に権威が付与されており、他の社会的な関係よりも血縁による人的関係が重視されることが多い。

韓国における儒教的価値観を形成するうえで最も重視される「孝」の思想には、国家主義よりも家族主義、集団主義よりも個人主義を重視するような傾向がある。儒教の文化は元来、家族集団主義であるゆえに、社会の基本単位を家族とし、家族や民族の共生を重視し、社会は義理、人情、人倫等による人間関係によって構成される<sup>36)</sup>。このような家族主義は、主要な意思決定が所有者を中心として行われ、血縁や地縁や学縁を重視する性向が強い韓国の企業経営においてその特徴がよく表れている。特に、財閥企業は家族による株式の直接所有と、その株式を同族が過半数所有する傘下企業による間接的所有によって構成

32) 韓義泳(1988)、p.29

33) 儒教主義での基本となる3つの綱領(君爲臣綱・父爲子綱・夫爲婦綱)と5つの人倫(父子有親・君臣有義・夫婦有別・長幼有序・朋友有信)のことを示す。これは朝鮮時代における500年間の国家統治の基準となっており、未だに韓国社会の家庭生活は勿論、経営組織体においても構成員の重要な行動基準となっている。三綱は、君主と臣下の間、親と子供の間、夫婦間において必ず守るべき規範を示しており、五倫は、親と子供との間には親密な関係が、君主と臣下との間には義理が、夫婦間ではそれぞれ行うべき仕事、年長者と年少者との間には序列関係が、そして友達の間には信頼がなければならないという人間関係のあるべきことを示す。琴章泰(1987)、p.231、朴憲俊編(2000)、p.258

34) 中村瑞徳編(2003)、p.120

35) 郭智雄(1996)、pp.15-16

36) 金日坤(1992)、p.287

され、家族が経営に積極的に参与、統制する家族経営支配による企業文化が造られているのである<sup>37)</sup>。

もともと儒教主義が韓国の経営哲学の基盤に及ぼした影響の根底には、「長子優待不均等相続による企業の継承思想」があり、その継承思想はまた儒教主義の「家族集団主義による秩序」に基づく思想であるため、「個」としての人間が強調される韓国独特の個人主義、派閥主義、排他主義等が韓国企業経営の特徴として今日に至るまでよく表れている<sup>38)</sup>。勿論、「個」が強調され、また「個」を重視するような韓国における「個人主義」の現象は、以上のように儒教主義からの影響が大きい、宗教的性向からの影響も大きいと考えられる。その宗教的性向から生み出されたとと思われる個人主義のことをここでは、「内面的個人主義」と言いたい。

韓国における「内面的個人主義」について説明する前に、まず、韓国の「ソンビ精神」と日本の「武士道精神」について少し触れておきたいと思う。一般的には「両班(ヤンバン)精神」と「武士道精神」が比較されることが多いが、ここで「ソンビ精神」と「武士道精神」を取り上げたのは、ともに儒教主義に基づいて集大成されており、日本と韓国のそれぞれの特有の本質的な道徳体系とも言われているため、「国家の統治理念と社会構成員が追求しなければならないという価値を示したという点では『武士道』と『ソンビ精神』は同じ側面を持つ<sup>39)</sup>」と考えたからである。

ソンビは、庶民の間で知識人として呼ばれ、権力も、富も拒否し、ひたすら学問の世界に沈滞して批判精神が強く、理想を研究する人という道徳的イメージが強い<sup>40)</sup>。盧相悟(1995)によれば、ソンビの社会的立場は、教化者としての性向が強いので、いつも忠孝を重んじ、学問に通じ、礼を尊び、勤儉、節義、人間尊重の精神などがその人格の土台であって、朝鮮時代における500年の文化繁栄の原動力となったという<sup>41)</sup>。日本の場合、土農工商の「土」は武士の「土」を意味するが、朝鮮李朝の場合は、武士の「土」ではなく、「ソンビ」の「土」を意味していた<sup>42)</sup>であり、「志土」とも言われている<sup>43)</sup>という。

そして、Nitobe(1899)によれば、武士道には対内的教訓(esoteric)と対外的教訓(exoteric)という二つ面があり、対内的教訓は、「徳のために徳を行う純粋道徳」を、対外的教訓は、「社会の安寧幸福を求め福利主義的」を指すという<sup>44)</sup>。要するに、一般的に受け止められている

37) 鄭亨一(1994)、p.135

38) 小野弓郎(1991b)、p.227

39) 朴承武(2004)、p.97

40) 小倉紀蔵(1998)、pp.124-128

41) 盧相悟著・鈴木文子訳(1995)、pp.48-51

42) 朴承武(2004)、p.96

43) 保坂祐二(2007)、p.23

主君への忠義と死をもってする「献身」、「滅私奉公の道德」は一面的な理解にすぎなく、本来的には、個人として踏み行うべき規範の体系であり、人格的完成を目指す「個体の道德」であるということである<sup>45)</sup>。実際に「武士道精神」は、今日の日本の企業における「終身雇用制」のような経営制度は、君主に忠誠して一生を保障されるという「武士道」の「忠」から由来しているといわれており、「門閥」の尊重を重視し、「孝」を強調する「ソンビ精神」は、韓国社会の道德の規範としての行動基準となっているのである。このように「武士道精神」と「ソンビ精神」は、その形は違おうとしても、共に儒教主義に基づいて集大成された道德体系であるといえよう。Nitobe(1899)が著書において、「武士道は特に治者、公人および国民一般の道德的行為に重点を置いた。これに対して、キリストの道德は、ほとんど専ら個人、ならびに個人的にキリストを信ずる者に関するものであるから、個人主義が道德的要素として勢力を増すにつれてますます实际的適用の範囲が拡大するのであろう<sup>46)</sup>」と述べている。筆者が思うには、Nitobeが以上のように述べるのが実際に韓国における「ソンビ精神」とキリスト教、あるいは「家族主義」とキリスト教との関係において非常によく表れている。韓国では、総宗教人口の中の半分以上がキリスト教の信者であり、国民全体に占めるキリスト教信者数はアジアで2番目といわれている。特に、韓国におけるキリスト教といえばプロテスタントを指している。

Trompenaars & Hampden-Turner(1993)によれば、個人主義はプロテスタントとカトリックの宗教的な分水嶺にしたがって存在するという証拠がかなりあり、カトリックよりプロテスタントの方が集団選択に関する評点が低いという<sup>47)</sup>。それゆえに、韓国社会における道德的要素の勢力は個人主義的性向が非常に強いということがわかる。金日坤(1992)は、キリスト教と儒教における倫理の違いを次のように述べている。キリスト教においては、絶対者である神に対し、人間は各自が個別者として直接信仰を行うが、儒教は人間本位であるから、人を愛する倫理を強調する。要するに、キリスト教の倫理は個別者としての倫理であるのに対し、儒教の倫理は家族集団あるいは国家集団の倫理になるという<sup>48)</sup>。

そして、韓国における経営学教育といえばアメリカ経営学一辺倒であり、今日経営学者の多くが主にアメリカからの留学帰りで占められている<sup>49)</sup>ということから、韓国の経営哲学におけるアメリカ的個人主義の性向が強く占めているのも否定できない。さらに、岩田

44) Nitobe, I. (1899), p.160; 新渡戸稲造(1938)、p.128; 新渡戸稲造(1998)、pp.299-300

45) 笠谷和比古(2005)、p.35

46) Nitobe, I. (1899), p.191; 新渡戸稲造(1938)、p.148; 新渡戸稲造(1998)、p.341

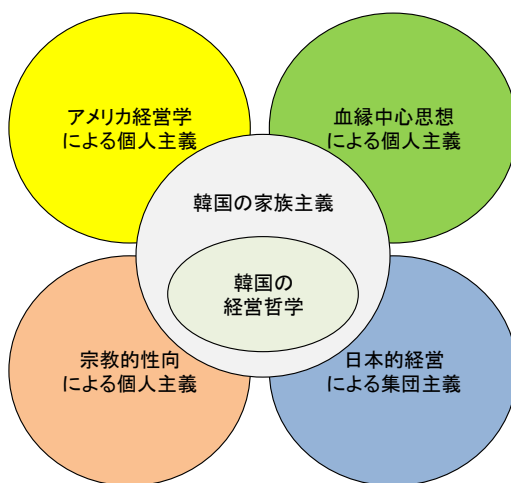
47) Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993), pp.52-53

48) 金日坤(1992)、p.287

49) 韓義永(1988)、p.37

(1977)によれば、「日本人の間にみられる集団志向的行動様式は、『家共同体』や家族主義からの単純な帰結ではなく、さらに深い根をもつものであり、むしろ逆に、集団主義的志向の存在によって、経営家族主義の施策を『家』の成員以外にまで押し広げることが可能となった<sup>50)</sup>。」というが、植民地時代の日本的経営における集団主義的志向も韓国の経営思想に多くの影響を及ぼしている。

したがって、韓国では<図2>のように、宗教的志向による「内面的個人主義」、アメリカの経営学や経営者からの影響による「個人主義」、儒教主義の血縁主義思想からの影響による「個人主義」が、日本的経営の影響による「集団主義」と一緒に混ざり合って、「韓国の家族主義」を形成する。そして、その「韓国の家族主義」の中から生れてくるのが、今日の「韓国の経営哲学」であると考えられる。しかし、ここで注意しなければならないのは、<図2>における「アメリカ経営学による個人主義」、「血縁中心思想による個人主義」、「宗教的志向による個人主義」、「日本的経営による集団主義」という四つの背景のみが「韓国の家族主義」を生み出したわけではないということである。上記の4つの背景の以外にも重要な何らかの背景が存在しているかもしれない。要するに、あくまで「韓国の経営哲学」を生み出すことにおける「韓国の家族主義」については、この4つの背景が強い影響を及ぼしたということと理解すべきである。



出所：筆者作成。

<図2> 韓国経営思想の形成における背景

50) 岩田龍子(1977)、pp.28-33

一方では、完全な集団主義と個人主義とは果たして存在するか、のような疑問点もある。人間が生きるためには、集団を抜け出して生活することはできないので、全ての人は集団主義の性向を持っているともいえよう。集団主義か、個人主義か、というのは、「個人の集合としての集団」を好むか、「集団の中の個人という立場」を好むかという心理的な違いになるかもしれない。実際に、人間が「個別的」であると共に「集合的」な二元的存在であるということは否定しえず、「個人性」と「集合性」、「個性」と「共同性」、「異質化」と「同質化」などの様々な対概念の形で表現されているのである<sup>51)</sup>。

## 5. おわりに

本稿では、韓国の文化的背景からつくられてきた韓国の経営哲学が現在の韓国のCSRにどのような影響を及ぼしており、最善の韓国的CSRのモデルはどのようなものであるべきなのかについて示唆点を提示するという研究目的のもとで、文化的背景と経営哲学およびCSRはどのような関連性をもっているのかについて先行研究から概観した。その上で、果たして韓国型CSRモデルとはどのようなものであるのか、またどのようなものであるべきかを提示するために、韓国の文化的背景といえる儒教主義と家族主義が韓国の経営哲学とどのような関連性をもつのかについて考察してみた。

文化的背景から生れる経営哲学がCSR経営においていかに重要な役割を果たすのかは、現代社会で生きている我々生活者も十分に感じられているのであろう。様々な「企業不祥事」における顛末から、その社会の「文化」を学習した多くの経営者が「学習された無責任 (learned no responsibility)」、「社会的に構造化された非倫理性 (socially structured no ethicalness)」をもっていると捉えることができるだろう<sup>52)</sup>。つまり、広義で考えれば、CSRの問題は全社会の問題でもあるし、企業の責任は全社会の責任でもあるということである。今日におけるCSR経営が重要視されるのは、企業の存続に関わる最大の経営課題となったことが現実化したからであり、もともとCSRは経営研究における基本的主題であって、常に経営の中に存在し経営とともに発生する「問題」にほかならないのである<sup>53)</sup>。

韓国のCSR経営においては、社会貢献活動を重視しながらも、実際には家族集団主義の

51) 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎(1979)、p.14

52) 柳川高行(1999)、p.83; 谷口照三(2007)、pp.158-159

53) 小笠原英司(2008a)、pp.8-9

方に重点をおく性向が強い。韓国では1970年代からすでに慈善活動という形式での社会貢献活動が行われており、韓国企業の社会貢献の領域では、特に大きな立ち遅れを指摘されることなく、むしろかなりの費用が投入され、様々な活動が行われている。果たしてこのような現象が、ただ企業に対する批判・不信への対策として行われる経営戦略的概念から生れたのか、あるいは儒教主義および家族主義に基づく韓国的経営哲学からのことなのか、という点についても再検討してみる必要があるといえよう。そして、グローバル化における今日の経営活動においては、「文化多元性」の問題が存在するが、「海外の文化とのハイブリッド化を念頭に置きつつも、自国の固有文化から形成された企業家精神の原動力となる<sup>54)</sup>」経営哲学を究明することは重要であるといえよう。そのような経営哲学においては、「一つの価値の絶対性を主張すれば、他の価値とは共存できなくなるため、『寛容』が必要<sup>55)</sup>」であり、その「寛容」の問題は、「いかにして組織体に潜在する意味の多様性を認めるか」という経営学の基本問題でもある<sup>56)</sup>といえよう。

CSRの問題と経営哲学の問題は、ともに経営学と経営実践の基本主題であり、基本問題でもある。もともと、経営学と経営実践は人間集団をその研究・経営対象としているため、常に相互の文化との繋がりを念頭に置くべきであろう。これは韓国におけるCSRの問題を語る上でも同様である。重要なのは、お互いに主体としての価値と価値とを、いかに包括していくかのようなバランスの問題であろう。韓国の文化的背景と経営哲学がどのようなものであれ、まずはお互いの価値観を理解・包容できるCSR経営が求められているのである。

最後に、その国のCSRに関する文化的背景および経営哲学の本質的側面を捉えるためには、これからもさらなる研究が求められるといえよう。今後はもう少し歴史的かつ経営学説的な側面を具体的に調べながら、韓国のCSRのあり方について研究を進めていきたい。

## 【参考文献】

- 岩田龍子(1977)『日本的経営の編成原理』文眞堂  
 植村省三(1982)『組織の理論と日本的経営』文眞堂  
 \_\_\_\_\_(1987)『現代企業の経営管理』白桃書房  
 \_\_\_\_\_(1992)「現代経営学の基本問題 - 問題の設定 -」植村省三編(1992)『現代経営学の基本問題』白桃書房

54) 崔銀順(2005)、p.280

55) 村田晴夫(1998)、p.103

56) 藤沼 司(2004)、p.64



- 小笠原英司(2004)『経営哲学研究序説 - 経営学的経営哲学の構想 - 』文眞堂  
 \_\_\_\_\_(2008a)『経営学の方法と現代経営学の諸問題』経営学史学会年報第15輯『現代経営学の新潮流 - 方法、CSR・HRM・NPO - 』文眞堂  
 \_\_\_\_\_(2008b)『現代企業の経営哲学』片岡信之・海道ノブチカ編(2008)『現代企業の新天地 - 企業と社会の相利共生を求めて - 』千倉書房
- 小倉紀蔵(1998)『韓国は一個の哲学である』講談社
- 小野弓郎(1991a)『李朝の儒教と韓国の儒教的経営特質』『経営論集』第37号、東洋大学経営学部  
 \_\_\_\_\_(1991b)『韓国企業経営に関する一考察 - 経営観を中心として - 』『九十年代の経営戦略』日本経営学会経営学論集第六十一集、千倉書房
- 笠谷和比古(2005)『武士道と日本型能力主義』株式会社新潮社
- 郭智雄(1996)『韓国企業における企業文化の特性』『立教経済学論叢』第49号、立教大学大学院経済学研究会
- 金日坤(1984)『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版会  
 \_\_\_\_\_(1992)『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館書店
- 清水昭俊(1996)『植民地的状況と人類学』青木保他編(1996)『岩波講座文化人類学第12巻思想家される周辺社会』岩波書店
- 佐藤和(1998)『文化移転における『ハイブリッド・モデル』 - 文化の受容と発展に関する諸学説への位置づけ - 』『三田商学研究』第40巻第6号、慶應義塾大学商学会
- 谷口照三(2007)『戦後日本の企業社会と経営思想 - CSR経営を語る一つの文脈 - 』文眞堂  
 \_\_\_\_\_(2009)『『責任経営の学』としての経営学への視座 - 経営学の組織倫理学的轉回 - 』『環太平洋圏経営研究第10号』桃山学院大学
- 崔銀順(2005)『韓国企業家精神の基層文化に関する史的考察』『三田商学研究』第48巻第1号、慶應義塾大学商学会
- 鄭亨一(1994)『韓国企業における儒教的価値観と労使関係の民主化』『早稲田商学』第359号、早稲田商学同友会
- 中川敬一郎(1981)『比較経営史序説』東京大学出版会
- 中村瑞穂編(2003)『企業倫理と企業統治 - 国際比較 - 』文眞堂
- 盧相梧著・鈴木文子訳(1995)『韓国伝統思想におけるソンビ精神』『島根大学教育学紀要(人文・社会科学)』第29巻
- 津田眞澁(1973)『集団主義経営の構想』産業労働調査所
- 間宏(1963)『日本的経営の系譜』日本能率協会  
 \_\_\_\_\_(1978)『日本労務管理史研究』お茶の水書房
- 服部民夫(2005)『開発の経済社会学 - 韓国の経済発展と社会変容 - 』文眞堂
- 浜本満(1996)『差異のとらえかた - 相対主義と普遍主義 - 』青木保他編(1996)『岩波講座文化人類学第12巻思想家される周辺社会』岩波書店
- 韓義泳(1988)『韓国企業経営の実態』東洋経済新報社
- 朴承武(2004)『ソンビとサムライ - 韓国人外交官が見たニッポンの姿 - 』東海大学出版会
- 藤沼司(2004)『経営学における寛容論の可能性 - Barnardからの接近 - 』『経営論集』第51巻第2号、明治大学経営学部
- 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎(1979)『文明としてのイエ社会』中央公論社
- 村田晴夫(1995)『バーナー理論と有機体の論理』経営学史学会年報第2輯『経営学の巨人』文眞堂
- 村田晴夫(1998)『経営哲学と組織倫理学 - 日本における一つの潮流として - 』『日韓の社会・文化・経営比較』桃山学院大学総合研究所
- 森川英正(1973)『日本的経営の源流 - 経営ナショナリズムの企業理念 - 』東洋経済新報社
- 柳川高行(1999)『日本型コーポレート・ガバナンスと企業倫理 - 経営者主権のゆらぎと企業倫理綱領導入の有効性 - 』『日本経営倫理学会誌』第6号、日本経営倫理学会

- 山本安次郎(1964)『經營學要論』ミネルヴァ書房
- 山本安次郎·加藤勝康編(1982)『經營學原論』文眞堂
- 김장태(1987)『유교사상과 한국사회』성균관대학교 대동문화연구원
- 김정석(1991)『한국사회의 경영이념에 관한 연구 - 문화사회적 관점에서 -』『인사관리연구』제15집, 한국인사관리학회
- 박헌준편(2000)『한국의 기업윤리 - 이론과 현실 -』박영사
- 신유근(1992)『한국의 경영』박영사
- 호사카유지(2007)『조선선비와 일본사무라이』Gimm-Young Publishers, Inc.
- Arthaud-Day, M.L. (2005) *Transnational Corporate Social Responsibility : A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research*, Business Ethics Quarterly Vol. 15 No. 1, The Journal of the Society For Business Ethics.
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.(山本安次郎·田杉競·飯野春樹訳(1968)『新訳 經營者の役割』ダイヤモンド社)
- Cole, A.H. (1959) *Business Enterprise in Its Social Setting*, President and Fellow of Harvard College.(中川敬一郎訳(1965)『經營と社会 - 企業者史学序説 -』ダイヤモンド社)
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993) *Riding the Waves of Culture*, Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, Ltd, London. (須貝栄(2001)『異文化の波 - グローバル社会 : 多様性の理解 -』白桃書房)
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press / Doubleday & Company, Inc.(岩田慶治·谷泰訳(1979)『文化を超えて』TBSブリタニカ)
- Harris, P.R. & Moran, R.T (1979) *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.(国際商科大学国際交流研究所訳(1983)『異文化経営学』ぺりかん社)
- Herskovits, M.J. (1951) *Tender and Tough-minded Anthropology and the Study of Values in Culture*, Southwestern Journal of Anthropology Vol. 7, University of New Mexico Press Albuquerque.
- Nitobe, Inazo (1899) *Bushido, the Soul of Japan*, New York and London : G.P. Putnam's Sons.(矢内原忠雄訳(1938)『武士道』岩波書店、飯島正久訳(1998)『武士道 - 日本の魂 -』築地書館)
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc.(大前研一訳(1983)『エクセレント・カンパニー』講談社)

---

논문투고일 : 2020년 03월 31일  
 심사개시일 : 2020년 04월 17일  
 1차 수정일 : 2020년 05월 08일  
 2차 수정일 : 2020년 05월 15일  
 게재확정일 : 2020년 05월 20일

＜要旨＞

韓国の経営哲学に関する一考察

－ 文化的背景とCSRの特徴を中心に－

安兌嬾

本稿では、企業経営における共通の価値観から生れる経営哲学が確立されているCSRこそ、その企業が果たすべきである最善のCSRのモデルであり、その国の文化的背景と経営哲学を探ることによって、その国のCSR経営の特徴が明らかになるという問題提起をした。そして、そのような問題提起のもとで、文化的背景と経営哲学およびCSRはどのような関連性をもっているのかについて先行研究から概観した。その上で、果たして韓国型CSRモデルとはどのようなものであるのか、またどのようなものであるべきかを提示するために、韓国の文化的背景といえる儒教主義と家族主義が韓国の経営哲学とどのような関連性をもつのかについて考察してみた。その結果、宗教的志向による「内面的個人主義」、アメリカの経営学や経営者からの影響による「個人主義」、儒教主義の血縁主義思想からの影響による「個人主義」が、日本的経営の影響による「集団主義」と一緒に混ざり合って、「韓国の家族主義」を形成する。そして、その「韓国の家族主義」の中から生れてくるのが、今日の「韓国の経営哲学」であると考えられる。

それより重要なのは、CSRの問題と経営哲学の問題は、ともに経営学と経営実践の基本主題であるということである。韓国の文化的背景と経営哲学がどのようなものであれ、利害関係者がお互いの価値観を理解・包容できるCSR経営が求められているのである。

A Study on Korean Management Philosophy

－ Focusing on cultural background and CSR features －

Ahn, Tae-Hyuk

In this paper, CSR which has established a management philosophy born of common values in corporate management is the best model of CSR that the company should fulfill and explores the cultural background and management philosophy of the country the report clarifies the characteristics of the country's CSR management. Then, I reviewed the relationship between cultural background, management philosophy and CSR from previous research. In order to show what the Korean-style CSR model really looks like, we examined how Confucianism and familism in the Korean cultural background relate to the Korean management philosophy.

As a result, "inner individualism" due to religious tendencies, "individualism" due to the influence of American business administration, "individualism" due to the influence of Confucian kinship, and the influence of Japanese management "Collectivism" together forms "Korean familism." And "Korean management philosophy" is born from "Korean familism".

More importantly, both the issue of CSR and the issue of management philosophy are fundamental subjects of business administration and business practice. Whatever the cultural background and business philosophy of Korea, CSR management is required to enable stakeholders to understand and embrace each other's values.