

# 中国的「関係主義」再論

——日本人の対中ビジネス・インターフェイスを中心に 園田 茂人



## はじめに

筆者が拙著『中国人の心理と行動』を脱稿して、すでに二〇年近くたつ「園田2001」。その原型となる論文「中国的〈関係主義〉に関する基礎的考察」を発表したのが一九八八年のことだから、筆者が中国人の行動モデルに関心をもち、これに関連する論考を発表するようになってから、かれこれ三〇年以上の月日が流れたことになる「園田1988, 1991, 1995」。

「甘え」や「本音と建前」といった、従来の日本人論がそうであったように、筆者の中国人の行動モデル論は、「関係」(guanxi)、「面子」(mianzi)、「人情」(renqing)といっ

た、中国社会で日常的に使われる言語表現に注目し、これらがどのように結びつきあいながら行動モデルが出来上がっているかを、個別事例を通じて検証しようとしてきた。そして中国人の行動モデルを「関係主義」と命名し、中国社会のもつ特徴を明らかにしようとしてきた。

その後、中国国内では「関係」概念をめぐる検討を行っている南京大学の翟学偉 [2005, 2012, 2019] による一連の著作が、中国国外では比較的ネガティブなイメージを持たれがちな「関係」に替わり、「礼尚往来」概念の利用を提起したロンドン大学東洋アフリカ学院の常向群 [Chang 2010, 2016] による研究がそれぞれ刊行されるなど、中国人の行動モデルをめぐる探求が進んだ。日本国内でも、対中ビジネスを念頭に置いた同種の書籍が継続的に刊行され

ており「ツェ・古田 2011; 吉村 2012」<sup>7</sup>、商業出版ベースに乗らない学術論文でも、中国系研究者によって継続的に議論がされている「岩田 2017」<sup>8</sup>。一九八八年に論文を執筆した際には、参考に値する議論をしていたのが、台湾で心理学の本土化を進めていた台湾大学の黄光國「1988」の研究くらいしかなかったことを考えると、隔世の感がある。

拙著刊行後、中国人の行動モデル、とりわけ「関係」のもつ特性や機能がさかんに議論されているのは、英語媒体による学術雑誌や専門書、とりわけ経営管理に関する領域で<sup>9</sup>である「Jin 2006; Wong 2007; Chen et al 2013; Feldman 2013; Tong et al 2014」<sup>10</sup>。その多くが、中国ビジネスでは「関係」が不可欠であるとする主張をさまざまにパラフレーズしたもののだが、中には、「関係」概念を操作的に定義し「Yen et al 2011; Bu and Roy 2015」<sup>11</sup>、これが利益の増進や優秀な従業員<sup>12</sup>の獲得といった形で組織パフォーマンスの向上に繋がっていることを検証した、実証的な研究もある「Rose 2015; Xian et al 2019」<sup>13</sup>。また、「関係」の有用性を、中国に進出した外資系企業を事例に議論したものも「Yang 2011」<sup>14</sup>、逆に海外展開している中国系企業を事例に議論したものもある「Du and Zhou 2019」<sup>15</sup>。

これらの研究の多くは、実証的な、とりわけ量的調査の結果を利用しながら、「関係」や「面子」といった概念の実体化を進めているといった共通点をもつ。ところが、

ちょうど日本人論がそうであったように、異なる文化に属する人々の接触を通じて、これらの概念の内実が感得されるのであって、これらを実体化するだけでは、腑に落ちた議論にならないというパラドックスが存在している<sup>16</sup>。具体的なインターフェイスにあつて生じる違和感・異質感こそが、行動モデルを構築する際の手掛かりとなり、豊かな事例を提供するからである。

英語媒体の研究群の多くは、これもまた、ちょうど日本人論がそうであったように、西洋との対比を前提としている。ところが、そうであるがゆえに日本の読者にとって<sup>17</sup>は、納得しづらい論点も少なくない<sup>18</sup>。

そこで本稿では、多くの日本人ビジネスマンが対中ビジネスで経験するインターフェイスをケースに、筆者自らが集めたデータを散りばめつつ<sup>19</sup>、中国人の行動モデルを再度、論じてみることにしたい。

## 一 「関係」優位のビジネス風土

中国でのビジネスチャンスが拡大するにつれ、日本から中国へ直接出向き、求職するケースも増えている。改革・開放して間もない頃は、中国の労働市場が対外的に開放されていない状況にあつて、数少ない日本人ビジネスマンは、そのほとんどが日本の本社からの派遣者だったが、こ

れも今では過去のものとなっている。

サッカーの日本代表監督を務めた経験を持つ岡田武史監督も、中国事情をほとんど理解する暇もなく、中国に向いていった日本人の一人。岡田監督は、二〇一二年から一三年にかけて、中国スーパーリーグ・杭州绿城の監督を務めたが、その監督辞任に当たって行われた記者会見で興味深い発言をしている。

日本のメディアは、記者会見の内容を次のように報道している。

（岡田監督は）チームの成績が低迷したことについては「力不足を痛感した」と陳謝。選手にプロ意識を植え付けようとしたが、監督の指示よりも人間関係を重視する中国サッカーの環境などから成果が出なかったと述べた。

筆者が興味深いと思うのは、岡田監督が「監督の指示よりも人間関係を重視する」と述べ、中国のビジネス風土の一端に触れていることに対してである。なぜなら以下で紹介する調査結果からも、日本人ビジネスマンの似た評価が見られるからであり、岡田監督自身、この「人間関係を重視する」ことを、中国社会が、もともと人間関係重視の特徴をもってしていることに原因があると考えているからで

ある。

#### （一）ビジネスの中の「関係」

実際、中国でビジネスを行っている日本人ばかりか韓国人、台湾人ビジネスマンの多くが、この人間関係の重要性を強く意識している。

図1と図2は二〇一〇年に、中国の江蘇省と広東省の現地子会社で働く韓国人ビジネスマン一九二名、台湾人ビジネスマン一六五名、日本人ビジネスマン一四八名、合計五〇五名を対象に行った質問票調査の結果を示している。

図1は、「中国でのビジネスでは人間関係は契約より大切だ」とする文言に対する反応を示したものである。「どちらともいえない」とあいまいな回答をした日本人ビジネスマンは四二・四％と、韓国の二四・六％、台湾の三一・八％に比べて多いものの、「まったくそうだ」「そうだ」と回答した者の割合から「そうでない」「まったくそうではない」と回答した者の割合を引くと二三・七ポイントと、そう思う者の方が多い。総じて日本のビジネスマン及びその集合体である日本の会社組織は契約ベースの行動を好み、これに拘束されない「臨機応変な」対応が求められる局面を極力避けようとするが、こうした特性を考慮に入れたとしても、中国における人間関係重視の傾向が、ビジネスマンの回答から読み取ることができる。

より説得的なデータが示されているのが図2である。調査対象者に対して、中国、日本、韓国、台湾で、それぞれビジネスを行う場合、これらの地域でどれだけ人間関係が重要となるかについて、1.「大変重要」から、5.「まったく

重要でない」までの五段階評価をつけてもらったものの、それぞれの平均値を示したものである。「\*\*\*が」と表記されているのが質問票の回答者を、「\*\*で」と表記されているのがビジネスの行われる場所を、それぞれ示

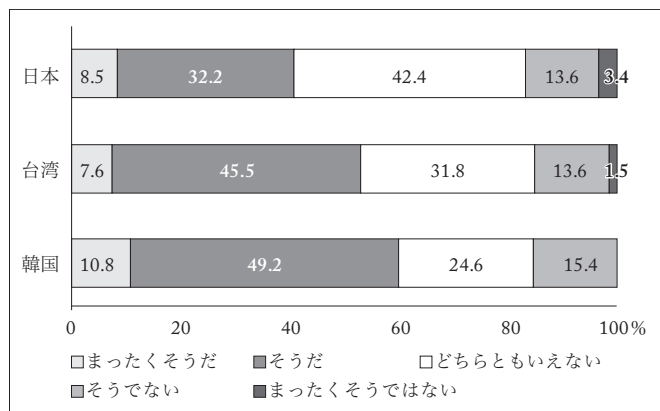


図1 中国でのビジネスでは人間関係は契約より大切だ：日韓台比較  
出所：在中国外国人ビジネスマン調査（2010年）

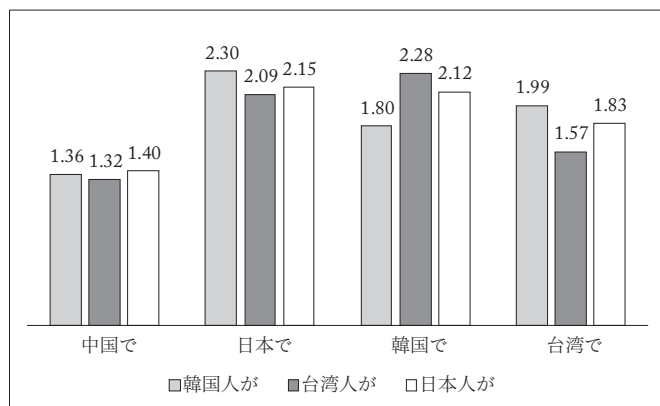


図2 必要とされる人間関係の重要度：日韓台比較  
出所：在中国外国人ビジネスマン調査（2010年）

しており、数値は小さくなればなるほど、人間関係が重要だとみなされていることを意味している。

この図から、いくつか興味深い知見を得ることができ

る。

第一に、日韓台すべてのビジネスマンにとって、中国でのビジネスで最も人間関係が重視されていると思われる。中国でのビジネスへの評価スコアは、韓国人ビジネスマンで一・三六、台湾人ビジネスマンで一・三二、日本人ビジネスマンで一・四〇と、日本や韓国、台湾でのスコアに比べて明らかに小さくなっている。

第二に、人間関係の重要性をめぐる、自国と中国の評価の違いをスコア化してみると、日本人ビジネスマンのスコアが圧倒的に大きい。日本人ビジネスマンの中国への評価は一・四〇、自国への評価は二・一五と、その違いは〇・七五。これに対して、韓国人ビジネスマンの中国への評価は一・三六で自国への評価は一・八〇と、その違いが〇・四四、台湾人ビジネスマンの中国への評価は一・三二で自国への評価は一・五七と、その違いが〇・二五となっており、日本のスコアに比べて圧倒的に小さい。中国への評価だけを比べてみると、日本人ビジネスマンの方が、人間関係が重要だと思っていないように見えるが、自国とのギャップに注目すると、日本人ビジネスマンが最も大きなギャップを感じていることを、この図から読み取ることができる。

これからも、少なくとも日本人ビジネスマンにとって、対中ビジネスのインターフェイスにあつて「関係」の優位が大きく意識されている現実を確認することができる。

## (二) 「関係」は衰耗しない

こうした日本人ビジネスマンの感覚については、絶えず、「中国が発展途上国だから、こうした特徴が一時的に見られるのであつて、市場経済が成熟し、市場を規制する法的基盤が整備されれば、「関係」への依存や利用は徐々に低下していくのではないか」といった批判が聞かれる。たとえば、中国の企業風土の中に「関係」の浸透があることを分析した拙編著『証言・日中合弁』〔園田編1998〕への書評で、渡辺利夫は「ビジネスにとってみれば、中国はごく平均的な開発途上国の一つでしかないのだというのが、本書の最重要のメッセージであるように私には思われる」〔渡辺1998〕と述べているが、これは、市場経済の成熟とともに「関係」が重要性を失うことを示唆しているものと解釈できる。

では、本当にそうだろうか。筆者は、機会あるごとに、中国の人々の「関係」をめぐる意識を質問票の中に落とし込み、可能な場合には時系列調査として実施してきたが、そのいずれの結果を見ても、「関係」の衰耗を示唆する証拠が得られていない。

“関係”が衰耗するには、これを利用する側に“関係”を利用することへの後ろめたさや、利用することによって生じる負の効果が強く意識されている必要がある。そして何より、市場の成熟とともに、“関係”を利用しようとする意欲が弱くなっていなければならない。ところが、図3

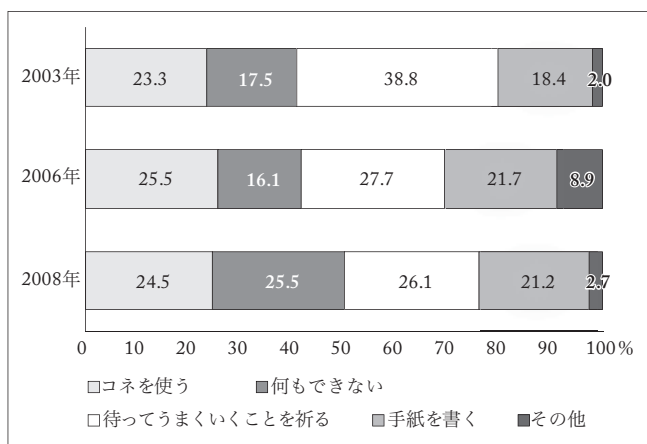


図3 自営業者による政府役人へのアプローチ方法

出所：アジアバロメーター

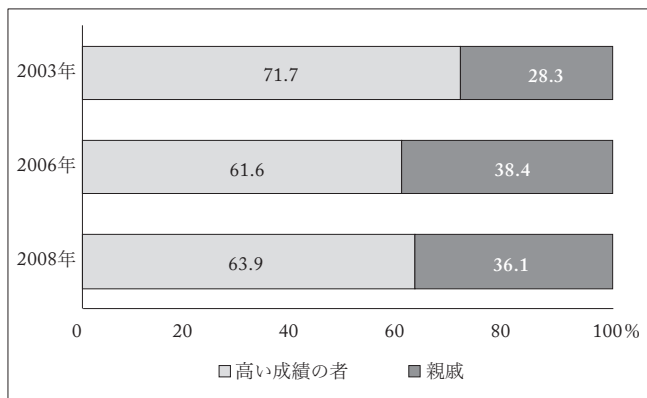


図4 自営業者による雇用ポリシー：

成績がもっともよかった者か、そのわずか下の親戚か

出所：アジアバロメーター

から図5は、こうした意欲の衰弱化とは異なる現実を示している。  
図3と図4は、アジアバロメーターの二〇〇三年、二〇〇六年、二〇〇八年のデータを用い、全回答者のうち、みずからの職業を「自営業者」と回答した者に限定した上

で、その回答の経年変化を示したものである。

図3は「政府の許可を必要とする人が、その申請を取り扱う行政官に「とにかく我慢して待て」と言われたら、その人はどうするべきだと思いますか」とする問いに対する回答の分布を示している。そこで「コネを使う」とする回

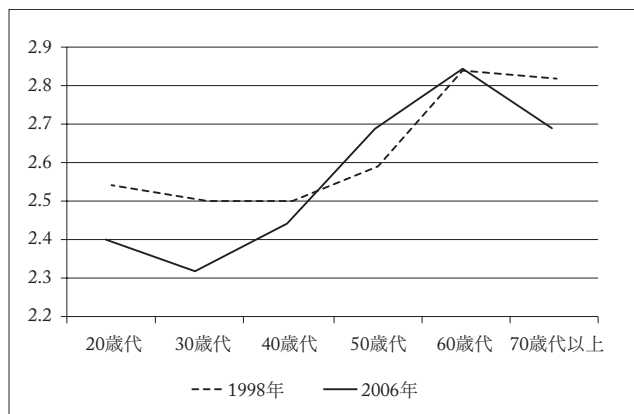


図5 求職の際の“関係”利用意識に見る変化：1998-2006年

注：数値が高くなるほど、“関係”の利用について否定的であることを示す。

出所：中国四都市調査（1998年、2006年）

答は、二〇〇三年で二三・三％、二〇〇四年で二五・五％、二〇〇六年で二四・五％と、調査期間中に数値が減っているとはいえない。また図4は、「あなたが、ある会社の社長だとします。社員採用試験で、あなたの親戚が2番の成績をとりましたが、1番の人とあまり成績の開きはありませんでした。あなたなら、1番の人と2番の人とどちらを採用しますか」との質問に対する回答を示したものが、**「2番目の親戚」を選んだ者の割合**でいうと、二〇〇三年の二八・三％、二〇〇六年の三八・四％、二〇〇八年の三六・一％と、むしろ数値は増加している。

興味深いのは、図4が示している雇用ポリシーについては、年齢的に若い高学歴層の方で**「2番目の親戚」を選ぶ傾向が見られる点**である。そして、こうした推移は、筆者が行ってきた天津、重慶、上海、広州といった中国の四都市で実施してきた調査の結果からも、同様に見て取ることができる。

図5は、「仕事を探す際に、個人的な関係を利用することとはさほど悪いことではない」とする文言に対して、「1. まったくそうだ」から「5. まったくそうではない」までの五段階スコアを付けたもので、スコアが低ければ低いほど、回答者がそう思っていることを示している。一九九八年と二〇〇六年の調査で比べてみると、四〇歳代、五〇歳代、六〇歳代では大きな違いが見られないのに、二〇歳代

と三〇歳代といった、実際に求職活動をしている年齢層で、このスコアが低下していることがわかる。これらの調査結果は、市場経済が成熟すればするほど「関係」が重要性を失うとする議論を支持するものではない。むしろ逆に、市場経済化の中で、人々、とりわけ若年の高学歴層が「関係」を利用しつつ、仕事を見つける／与えることを当然だと思いつつあることを示唆している。

### (三) 「関係」の特質と機能

「関係」とは、個人を結びつける紐帯であり、情報や資金など多くの社会的資源を流通させるチャネルである。後述するように、個人は「脱人称化」されにくく、個々が自分とどのような関係を持っているかによって距離化され、その距離に応じて異なる関係の力学が働く。「関係」が近い者には近い者としての振る舞いが、遠い者には遠い者としての振る舞いが求められ、結びつきの距離が大きな役割を果たす。「関係」が近い者同士では、多くの社会的資源が共有され、相互に融通し合うことが期待されるのに対して、「関係」が遠い者同士では、こうした資源の共有は起こりにくく、むしろ資源を奪い合う関係がしやすい。

もともと「関係」が存在していないものの、重要な情報を得ることでビジネスを円滑に行いたいと考える海外のビジネスマンと、巨大な許認可をもつ中国の行政官の間に

あって、「関係」構築のために資源が交換されるケースが少なくない。行政官が「極秘情報」や「特別な扱い」を提供し、ビジネスマンが「金品」や「サービス」を提供することで、両者の「関係」が構築され、維持されるという構図が存在しているのである。

以下に紹介する、二〇〇〇年に筆者が日本人商社マンを対象に行ったインタビューの結果と、二〇〇八年に台湾人ビジネスマンを対象に陳志柔が行ったインタビューの結果は、対中ビジネス・インターフェイスでいかにこの「関係」が作用するかを、うまく説明してくれている。

南京には化学関係や繊維関係の企業が多く集まっていますが、そういうところで働いている「旧い友人」たちが流してくれる情報が、もつとも信頼性が高かったですね。たとえば「この会社には金がないから、金が振り込まれない」とか、「あそこでは人事異動が起こっていて、対応している人は権力を失いつつある」とか、「今までの担当が替わって、今度担当する人は日本に対して敵対的な感情を抱いている」といった情報が流れてきました。この「旧い友人」とは、昔プロジェクトで一緒に働いて仲良くなった人で、彼らが日本に来た時に行きたいところに連れて行ったとか、贈り物をしたとか、親戚の子供が日本に来るので面倒を見てやったとか、日本で



いろいろな企業を紹介したとか、要するに個人的な縁故関係がある人ですね。本当は個人的なところで働いていながら、表面では決してそうでないように見える。これが中国の社会でしたね。〔園田 2016: 182〕

個人的な関係を維持し、お祭りの際に地方政府の役人に付け届けを上げたり、「紅包」(hongbao : 〇〇祝儀の意味)を上げたりするのは、日常生活の一部となっています。計算してみてください。この鎮には六〇〇社の外資系企業が存在しています。一社が局長に一〇〇〇元を贈ったとすると、この局長は六〇万円を懐に入れることができます！ しかも、特定のお願いをするためのものでなく、通常の挨拶のためのものです。特別な愛顧を求めようとするものなら、それ以上の支出を覚悟しなければなりません。ただ、日ごろのお付き合いをしていないと、地方の役人が夕食の招待を受け、企業が抱える問題に耳を傾けてはくれません。まさかのために、このような関係を作り上げることは、すごく重要なことです。

〔陳 2016: 22〕

このように距離を縮め、互いの資源を交換・流通させあうような行為を「関係を引っ張る」という。「関係」の距離は、以下で説明する「面子」と「人情」がいかなる状態

であるかによって、近くなったり遠くなったりするダイナミックな動きを見せるのである。

さまざまな規制があるか、逆に競争が激しくて目標達成が難しい状況にあったとしても、この規制や競争のゲートキーパーに近づき、「関係を引っ張る」ことによって目標を達成する。そもそもルールが存在しない状況にあつて、個別の「関係」を利用することで局面を打開する。こうした柔軟な考え方を持つ中国人が作り上げるビジネス風土は、ルールや規則に縛られがちな日本人ビジネスマンにとって、実に厄介な存在である。「関係を引っ張る」技術を持ち合わせていなければならないし、そもそも誰との「関係を引っ張る」必要があるかを見極める力を持ち合わせなければならないからである。

特にローテーションが一般的で、駐在期間が平均三年程度しかない日本の駐在員の場合、「関係を引っ張る」作業は困難を極める。「関係」の有無によってビジネスのパフォーマンスが大きく異なることは知りながらも、「関係」のダイナミズムを理解するのが難しく、自らのビジネス行為をめぐる不確実な状況が、多くの日本人ビジネスマンにとって耐え難いからである。

「関係」の人称性は、以上のような事情から、多くの日本人ビジネスマンにとって認知的不協和を生み出す源泉となりやすい。特に中国国内で「関係」を構築するのに十分

な滞在期間を持たないビジネスマンにとっては、「関係」優位のビジネス風土はビジネスパートナーに対する信頼を構築しにくい環境となってしまうているが、これは我々の調査の結果からも裏付けられている。

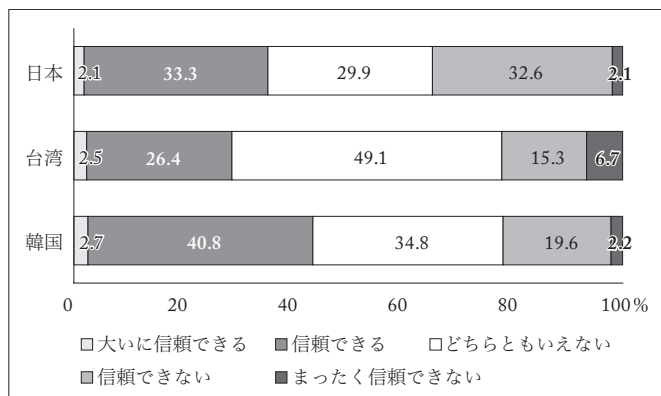


図6 中国人ビジネスマンは信頼できる：日韓台比較

出所：在中国外国人ビジネスマン調査（2010年）

図6は、在中国外国人ビジネスマン調査（二〇一〇年）の結果を示したものだ。『契約を履行するという点で、以下のビジネスマンたちはどの程度信頼できますか？』とする質問で、中国人ビジネスマンに対して日本、韓国、台湾のビジネスマンが下した評価を示したものである。すでに図1と図2で、日本人ビジネスマンが中国における「関係」優位の風土に自国との大きな落差を感じていることを確認したが、図6からは、これが中国人ビジネスマンに対する相対的な信頼の低下を生み出していることを見てとることができる。

「関係」優位の風土を、単なる異文化として理解しているならまだしも、これをビジネスパートナーへの不信の源泉とみているとすれば深刻である。実際、日本人ビジネスマンにとって、「関係」以上に難しい中国人の行動特性があり、これに関わる概念が「面子」と「人情」である。この「面子」と「人情」こそが、「関係」の在り方を規定する大きな要素であり、そこに対する十分な理解がないと、「関係」を理解しこれ进行操作することは難しい。

本節の冒頭で紹介した岡田監督の困惑は、「関係」の存在そのものに対してというより、その背後にある「面子」や「人情」の特徴や力学に対してのものであるのだが、以下、この点について敷衍していこう。

## 二 “関係”を支える“面子”と“人情”

(一) “面子”——自己中心性と状況依存性の併存<sup>⑦</sup>

まずは、図7と図8を見てほしい。今まで中国とのビジ

ネスに長く従事してきた日本人ビジネスマン二〇〇名以上を対象にインタビューを積み重ねてきたが、彼らが口にした中国人の特徴を形容詞としてまとめ、「こうした形容詞は中国人を形容するものとして正しいか」と聞いた結果の一部を示したのが、これらの図である。

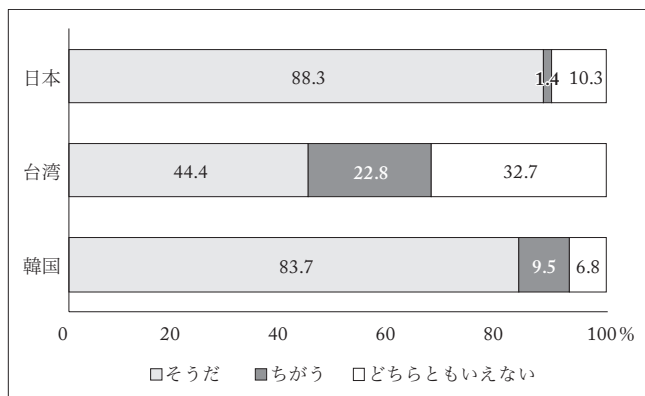


図7 中国人は自尊心が強い：日韓台比較

出所：在中国外国人ビジネスマン調査（2010年）

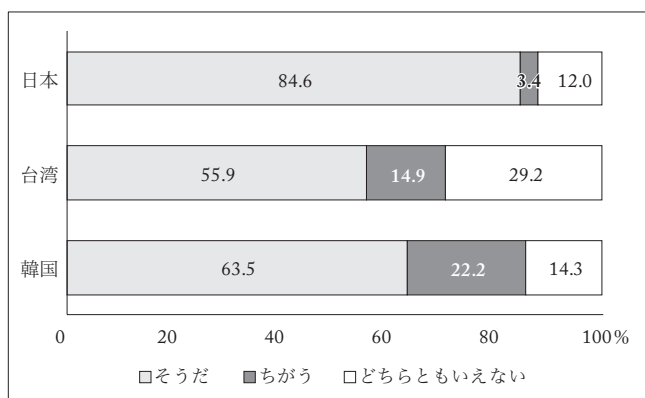


図8 中国人は自己中心的だ：日韓台比較

出所：在中国外国人ビジネスマン調査（2010年）

「自尊心が強い」にせよ「自己中心的」にせよ、日本ではあまり肯定的な表現とは思われていないが、この種の質問票では曖昧な回答をしがちな日本人ビジネスマンの九割近くが「そう思う」と回答しているのには驚かされる。

### (1) 個人責任を中心に成り立つ職場

では、日本人に映じた中国人の自己中心性は、どのような形でビジネスの現場に現れるのか。

第一に、日本企業が求めている集団作業——とりわけ生産現場を抱える製造業では、こうした集団作業が求められる傾向が強い——に対応できず、あくまで個人の権限・責任で行動する中国人従業員の姿に、日本人ビジネスマンが驚くといったシーンで現れる。

一九九三年に遼寧省大連市で操業を開始した電子関連の日本企業で働く日本人ビジネスマンを対象に、一九九六年にインタビューしたところ、次のような発言が得られた。

一般従業員の働きぶりをみてみると、さまざまなのところに日本と中国の違いが見えてきました。たとえば日本の場合だと、工場の現場でチームを作っているのが四〇歳程度のおばさんたちですが、彼女らは自発的にリーダーを決め、そのリーダーを中心に仕事の分担をした上で作業にとりかかります。ところが中国の現場を見てい

ると、こうしたリーダー格の人がいません。各自がバラバラに作業をしているだけです。個人として見ると一生懸命仕事をしているのですが、とにかく組織だっていないのです。〔園田 1998: 35〕

北でも南でも、日本人ビジネスマンは似た感想を持つようだ。一九九八年に深圳の日系化学メーカーの日本人ビジネスマンを対象にインタビューを行った際、次のような発言が得られている。

中国人従業員は、……個人プレーが多く、「団結」といった言葉がいろいろなところで貼られています。実際に「団結」することは相当に不得手です。また、会社が大きくなれば個人も大きくなるといった発想はありません。もっとも、絶えず政治的な変動を経験してきた人たちに、このような発想を持つといってもむずかしいかもしれません。〔園田 2000: 53〕

もちろん、集団作業の訓練を受けてこなかったといった事情や、社会主義体制のもとで個人を単位にした管理がなされてきた過去の経緯も関係していよう。

事実、江蘇省連雲港市にある日系食品メーカーの日本人ビジネスマンによれば、

日本の工場とは異なり、部品がなくなったら、この部品をなくした従業員が給料からその弁償をするシステムになっていました。普通、日本の工場の場合、最初からある程度の予備部品を買っておき、絶えず部品不足にならないような態勢を敷きます。そして、不足した部品の数をいつもチェックしておき、その数を減らすよう集団として努力するシステムになっていますが、中国では、あくまで個人の責任で部品の管理が行われていました。

【園田編 1993: 118】

こうした状況に直面して、多くの日本人ビジネスマンは日本的な集団活動の限界を感じやすい。実際、細かな罰則規定を決めたり、個人の権限の範囲を明確にしたりすることで、職場で発生するトラブルを回避しようとするケースが多いが、こうした状況を日本人は「中国では性悪説に基づいた経営がなされている」と表現し、一段低い管理手法とみなす傾向が強い。

遼寧省瀋陽市の日系化学メーカーの総務担当者は次のように述べ、日本的な管理方法が中国で通用しなかったと当時の状況を回顧していたが、こうした状況は現在でも中国の日本企業で広く見られている。

工場を建設してからまもなく、多くの工具類がぼつ

り、ぼつりなくなっていました。ドライバーやペンチなど、日本人からすればたいしたことのない工具類であつても、これがなくなるとは無秩序が拡がることを意味していましたから、私も事態を憂慮していました。そこで一計を案じて、「あとでこの工具をあげるから、盗まれないように見張っていてくれ」と指示を出しました。すると、盗難事件が生じなくなつたどころか、別の従業員も、「私も監督役をやりたい」と言い出すほどでした。【園田編 1993: 59】

## (2) 自らの失敗を認めたくない現地従業員

個人責任が強調される職場にあつて、自らの非を認めることは他者からの非難を受けることを意味するが、こうした状況を避けるために、現地従業員はなかなか失敗を認めたくない。そのため、日本人ビジネスマンには中国人のプライドの高さが、時に我慢ならないものと映る。

深圳の電機メーカーの日本人総経理によれば、

中国人も香港人も、総じて仕事をやって失敗しても、決して自分のせいだとは言いません。「自分はできない」とか、「自分のせいで失敗した」とは決して言わないのです。それだけ彼らのプライドは高いのですが、そんな時、日本と同じように、相手を責めることをしてし

まえば、大変なことになります。これも、日中の大きな違いでしょう。〔園田 2000: 128〕

あくまで集团的な責任を重視し、個人の失敗を包み隠さず報告することが善とされる日本企業と、個人責任を基本にするために、自分のミスを秘匿しがちな中国人従業員。日本人側に、こうした彼我の違いに対する理解がないと真剣に犯人探しをし、これが職場の雰囲気悪くするばかりか、現地従業員による暗黙の抵抗を生み出すケースも少なくない。

江蘇省蘇州市で二〇年以上操業している日本企業では、以下のようなエピソードが存在したという。

以前、夜中に突然呼び出され、「機械が故障して動かなくなった」という報告を受けました。わが社の場合、二四時間フル稼働の態勢をとっていましたから、いつ事故が生じるとも限らない状況にありました。そこで、眠い目をこすってラインに入ってみると、確かに機械が動いていません。「誰の責任だ」と問いただしても、誰からも答えが返ってきません。それどころか、「機械の調子もともと悪かったのだ」と言い出す始末です。……どんなにこちらが悪意をもって犯人探しをしようとしているのではないといっても、ダメでしたね。〔園田編 1993: 115〕

こうした状況に遭遇し、「中国は個人主義の社会だ」と考える日本人ビジネスマンも少なくない。ところが、前節で見たように、中国でのビジネスには「関係」が重視される風土があり、この両者の知見は一見矛盾しているように思える。この両者を矛盾なく理解するための重要な概念が「面子」である。

### (3) 「面子」をめぐる日中の違い

「面子」とは「顔」を意味する中国語で、その意味する内容は広く、深い。面子を使つた言語表現も多く、面子をキー概念に中国社会を分析している先行研究も多く存在する。本稿は、日本人の対中ビジネス・インターフェイスに注目していることから、日中間の面子観の違いを理解することが重要になる。そして、その意味では、末田清子〔1993〕のインタビュー事例が依然として最も示唆に富む。末田によれば、面子をめぐる<sup>(8)</sup>は日中の間で、以下のよう

第一に、日本人が中国人の面子を潰したと感じた要因、あるいは中国人が日本人によって面子が潰されたと感じた要因に注目すると、「個人の能力評価」に係わるものが多く、これは中国人が日本人の面子を潰したと感じた要因、あるいは日本人が中国人によって面子が潰されたと感じる要因にはなっていないかった。たとえば、経済的な力が欠如

していたり、個人的な能力が欠如していることを人前で言及された場合、中国人は「面子が潰された」と感じたりすることが多いのに対して、日本人は必ずしもそう思わない。

第二に、「社会的な立場に見合う処遇」に係わる事象については、日本人の方が敏感に反応するのに対して、中国人は相対的に鈍感である。「日本人が苦心してアルバイトを紹介したのに、紹介を受けた中国人がこのアルバイトを簡単に辞めてしまった」「中国人が日本人の指導教官に相談することなく、別の日本人教員に研究上のアドバイスを求めた」などの事例については、日本人は中国人に「面子を潰された」と感じやすいのに対して、中国人の側は、自分が日本人の「面子を潰した」とは考えにくい傾向にある。

そして第三に、中国人が個人的な能力に強い関心をもつために、謝らなかつたり、お礼を言わなかつたり、自分の権利や利害を主張することによって、自らの面子を保とうとするのに対して、日本人の場合は、その逆に、謝つたりお礼を言つたり、あるいは自分の権利や利害を主張しないことによって、自らの面子を維持しようとする。特に自らの面子が潰れそうになった場合、こうした感情の表出方法に違いが見られ、双方が相手に違和感を抱いている。

要するに、日本の面子が「場」に規定される地位に敏感であるのに対して、中国の「面子」に関してはこうした「場」の作用は弱く、逆に個人の能力評価に係わるものと

して理解されている、というわけである。

能力評価が、すでに確定されたフォーマットによってなされている場合、人々は安心して、この能力評価に従う。中国で統一試験が大きな意味を持っていること、企業内で人事考課のルールを明示することで従業員のモラルが明らかに向上すること、実際の考課の結果を公表し、誰もが結果を知ることができるシステムになっていることは、中国人がこのように能力評価に敏感であることを意味しているが、多くの日本人ビジネスマンは、こうしたやり方を恥ずかしく思つたり、管理手法としての性悪説の臭いを感じ取つたりする。

ところが、こうした統一されたフォーマットが存在しない場合には、人によって能力評価が異なることになる。そうした場合、自分を高く評価する人間に近づき、そうでない人間を遠ざける傾向が見られる。あるいは逆に、「関係」の距離が近い場合には、相手の「面子」を立てるべく高い能力評価をし、「関係」の距離が遠い場合には、相手の「面子」を立てる必要などなく、シビアな能力評価をすることが当然視されることになる。

必ずしも「場」に固着した地位に拘束されない中国人の行動は、日本人にとって自己中心的に映り、（客観的にどのようなパフォーマンスをしているかには係わりなく）自らの能力に強い肯定的な意識をもつ中国人の心理は、日本



人にとって自尊心が強いものと映る。ここに、“面子”をめぐる彼我の違いが集約されている。

ともあれ、このように中国における“面子”には自己中心性と状況依存性が併存しており、そこに多くの日本人ビジネスマンが違和感を覚えていることは確認しておく必要がある。

## (二) “人情”——重要となる人間関係の距離測定

“関係”は、以上のような特徴をもつ“面子”が結びつけられることによって、その機能を果たすことになるが、上述のように“関係”の距離は親疎によって、“面子”の結び付けられ方も異なる。

家族内部の関係のように、資源の共有が当然視される間柄にあつては、互いの“面子”は相互に保護される。こうした関係によって結ばれた仲間は“一家人”(yijia ren)とか“自己人”(ziji ren)と呼ばれ、“一家人”や“自己人”が集まって“圈子”(quanzi: 取り巻きの意味)が作られる。そこでは相互扶助が求められ、その利益が損なわれたり集合的シンボルが危機に晒されたりすると、人々は協力してこれを守ろうとする。成員同士の凝集性は高く、時に強い結束力を示す。多くの日本人ビジネスマンは、通常のビジネス・インターフェイスで中国人とこうした関係を作るのが難しい。そのためには、それなりの時間が必要であ

るし、“関係”が構築された後のメンテナンスが大変だからである。

その反対に、互いの“面子”が保護されないどころか、時に互いに潰しあうような間柄にあつて、他者は“外人”(wairen)として認識される。“外人”に対しては冷淡で、時に無関心・敵対心が支配する。知らない者同士は、まず“外人”として互いに認識されるが、これは企業内部における人間関係においても同様である。

個々の“面子”が場の制約をあまり受けないことから、日本人ビジネスマンにとって、彼らの職場における人間関係はバラバラなものと映じやすい。個人責任を強調した管理方式が用いられるのも、失敗した場合に従業員がこれを認めたがらないのも、こうした“外人”同士の関係にあつて、互いに相手を支えようとする心理的なメカニズムが生まれていくからである。

この“一家人”と“外人”の間に“熟人”(shuren: 知合いの意味)と呼ばれる中間的な人々がいる。そこでの“面子”の支え合いは可能だが、永続性に欠け、相互扶助の程度も“一家人”同士ほどではない。そこから“一家人”の関係に発展する場合もあるが、逆に“外人”の関係へと変化する場合もある。そのどちらに向かうかは、その時々状況によって異なる。

このように“関係”の距離は親疎によって異なる役割期



待が生じているのだが、こうした予期の背後にある感情や感覚が“人情”である。この“人情”という情動の作用によって、中国人は自然に“関係”に応じた行動を採り、相手の“面子”の扱い方を決定するのである。

日本人がビジネス上、特定の相手への特別扱いをさほど行わず、個人というよりは企業という集団をビジネス上のプレーヤーとして意識しがちなのに対して（そのため会社間の契約が大きな意味をもつ）、中国人は、あくまで特定個人が重視され、特別扱いされないということは、そのような“関係”なのだと言断されるか、場合によっては自分が低く見られた“面子”が潰されたと考える傾向がある。中国にあつて企業は、あくまで特定個人が集まっている場にすぎず、その場そのものが大きな意味をもつとは想定されていないのである。

場に固着されない中国の“面子”は、自分が特定の“関係”をもつ相手への個人的な評価“面子”に大きく作用されることになる。特に“熟人”の関係にあつて、部下が上司に付き従い、より“一家人”に近い関係性を獲得することになるか、逆にそこから離反して独立するか、面従腹背しつつ企業内にとどまるかは、部下による上司評価の良否に依存する。もはや“関係”を維持することによって自らの“面子”を維持することができないと判断した場合、中国人は、上司からの離反を日本人以上に行うが、これも

中国人の“人情”の作用によるところが大きい。

冒頭で紹介した岡田監督の場合、チームの成績が低下したため、チーム内のプレーヤーが岡田監督の“面子”を維持しようとしなくなり、自らの“面子”をより高く評価する“関係”の構築“「関係を引く張る」行為をし、よりよい処遇を得ようと動いたために生じたものと思われる。岡田監督は、こうした中国人プレーヤーの“人情”の働きに、ちようど多くの日本人ビジネスマンがそうであるように、中国人の自己中心性を見出したに違いない。

### (三) “関係”を支える“面子”と“人情”

——「関係主義」とは

このように、自己中心性と状況依存性を併せ持つ中国人の“面子”は、特定個人の能力評価に極めて敏感で、その評価が最大となるような“関係”の状態を志向する。

“関係”が近く、“一家人”や“自己人”として認知されるような間柄であれば、資源を流通させあい、強い相互扶助意識を持つ。逆に“関係”が遠く、“外人”としてしか認知されないような間柄であれば、それぞれの“面子”を立て合うようなことはなく、没交渉・無関心の世界が広がることになる。こうした局面を打開するには、“関係”を引く張るなどの行為が必要とされ、そのための同調行為や付け届け（中国語では“送礼”（songli）と呼ぶ）などが誘

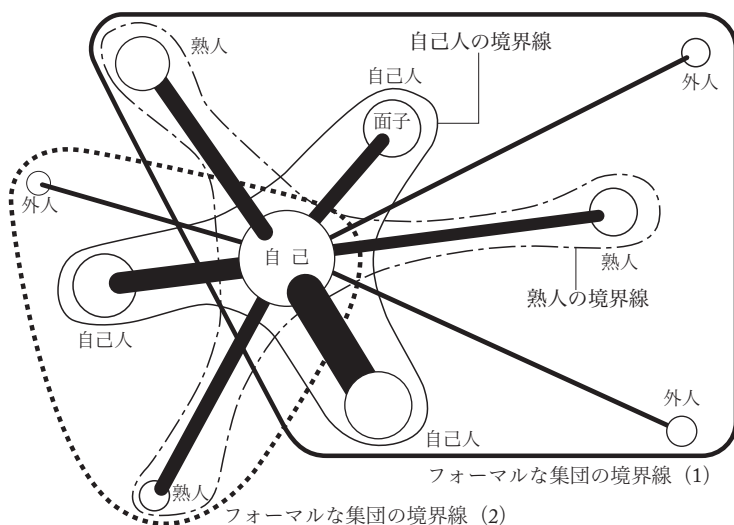


図9 「関係主義」モデルのイメージ

出所：園田 [2001: 191]

発されることになる。また中位の「関係」を持っていた人々「熟人」、同士が、ある偶発的な事件を契機に、相手の「面子」を支えられなくなった場合には、その「関係」は維持されなくなるどころか、時にこれが敵対的な間柄に変化することがある。

このように、「関係」の距離＝親疎は、その時々々の環境や個々人の判断・行動などによってダイナミックに変化する。この変化を生み出しているのが「人情」という情動であり、こうした情動の存在を理解せずに、中国人の行動を理解することは難しい。

筆者は以前、「関係」「面子」「人情」が結びつき合って生まれる、中国における人間関係のダイナミズムを「関係主義」としてモデル化し、拙著『中国人の心理と行動』の中で、図9のようなイメージを提示したことがある〔園田 2001: 191〕。中国が経済成長を遂げ、世界第二の経済大国になったものの、筆者は、この「関係主義」が依然、中国社会を特徴づけるものだと考えている点では、拙著を刊行してから二〇年近くたった今も変わっていない。

## おわりに

一九八八年に発表した論文「中国的〈関係主義〉に関する基礎的考察」を読み返してみると、その当時、予測しえ

なかったことがあることがわかる。

第一に、「関係主義」を近代化の桎梏となる要素と考えすぎている<sup>⑩</sup>。

上記論文では、「市場の健全な発展の阻害」と「近代的組織が有効に働かない可能性」の二点を指摘し、中国が推し進めようとする四つの近代化が困難に逢着しかねないと主張していたが、筆者の見立ては悲観的に過ぎたようである。実際、「関係」と市場、組織の関係は、時に補完的、時に併存的であって、必ずしも対立的であつたわけではない。若い世代は、仕事探しに「関係」を利用することを当然視するようになったが、だからといって労働市場が機能しなくなったわけでもない。

第二に、「関係主義」が社会主義・中国の基本原則と対立するものとして理解していた。

当時、筆者が特に深刻だと考えていたのが、「関係」の有無によつて大きな経済格差が生まれ、これが平等を前提としてきた社会主義の基本原則を揺るがしかねない点だった。確かに、この論文が発表された時には、そうした懸念は筆者以外にも、多くの研究者によつて出されていた。ところが、改革・開放の進展とともに進んでいった経済格差を人々は受け入れるようになり、政府や党も、こうした不平等が生まれたことを前提とした政策を打ち出すようになっていった。こうしたマクロな環境の変化は、筆者には

予想を超える事態だった<sup>⑪</sup>。

他方で、「関係」がもつ特徴やその機能に関する記述・説明は、一九八八年の論文と本稿とでは、大きな違いは見られない。当時獲得することができなかった調査データを積み重ね、その結果を解釈する過程で、むしろ「関係」や「面子」がもつ特徴を首尾よく記述・説明できるようになつていったといつてよい。

筆者が懸念するのは、こうした筆者の努力に沿つた形で日本人の中国（人）理解が進んだかどうか、心許なく思える点である。筆者がほぼ毎年、ビジネスマンを対象に本稿の内容に近い講義をし続けていても、受講者の理解や知識が増えていくという実感を持ちえていない。本稿が冒頭で岡田監督の事例を取り上げたのも、こうした懸念を反映してのことである。

また学術面に限つて言えば、冒頭では「関係」や「面子」をキーワードにした研究が増えたと述べたが、そのほとんどが中国系研究者によるものであつて、管見の範囲で中国ビジネスの固有性に切り込んだ、日本人研究者によつて執筆された本や論文は、「儒」と「法」の結合に中国的経営の特徴があるとした高久保豊〔2006〕の研究や、アパレル企業における転職を事例にした中村圭〔2019〕の研究くらいしか存在していない。日中のビジネス・インタフェースに焦点を当てた、若い世代による、新たな中国人

の行動モデル研究が切に俟たれる。

〔付記〕 本稿のもととなるアイデアは、「CMMS」(Chinese Management & Marketing School)で、長年講義を実施してきたことによって育まれてきた。「CMMS」は二〇〇三年に関西日本香港協会が主体になって開講された社会人プログラムで、この間、古田茂美、斎藤治、馬場正修、藤澤慶彦といった熱心な人々によって支えられてきた。二〇〇一年に『中国人の心理と行動』を上梓して以来、必ずしも「関係主義」を深掘りした調査研究を深めてこなかった筆者に、絶えず、この概念の重要性をリマインドしてきたのは、この「CMMS」での講義であり、熱心に受講された方々の存在だった。ここに特記して、謝意を表したい。

## 注

〈1〉その典型的な研究事例が、ホフステード他[2013]の比較文化研究である。質問票調査によって得られたデータを因子分析で軸を特定し、これを四つから六つのカテゴリーにすることで文化のパターンを摘出しようとするのだが、もともと文化摩擦が生み出す組織上のロスを回避するために行われた研究も、文化の「実体化」を追求しすぎたために、こうしたカテゴリーを通じて本当に文化摩擦が生じるのか、といった根本的な問いがなされないまま、研究

が進んでしまった。本稿は、こうした方法的な反省を踏まえ、あくまで文化のインターフェイスで当事者に生まれた感覚を重視し、そこで得られる事例をもとに議論を進めていくことにする。

〈2〉たとえばYeung and Tung [1996]は、本稿でも言及される「関係」の優位を東アジアの儒教文化圏に共通する特徴だとし、中国、韓国、日本を一括りにして議論している。こうした過剰な一般化は、濱口恵俊[1982]の「間人主義」をめぐる論考に似て、1. 本来多様な「西洋」を一つのカテゴリーとみなし、2. 自分の観察している「東洋」の社会をこれに対置させ、3. 「東洋」内部の差異を捨象して議論してしまうため、4. 自らの観察対象を広く東洋(東アジア)の共通した事象と理解してしまう、といった問題を抱えている。こうした問題を回避するため、本稿では、日本ばかりか韓国、台湾のビジネスマンとの対中ビジネス・インターフェイスも議論の射程に入れつつ、議論を進めていくことにする。

〈3〉本稿で利用するデータは、在中国外国人ビジネスマン調査、アジアバロメーター、中国四都市調査によって得られているが、これらの調査を実施するにあたっては、日本学術振興会の科学研究費から支援を受けた。これらのデータの一部は、すでに別の論文で用いられているが[園田2012, 2016]。これらすべてを用いて議論するのは、本稿が初めてである。

〈4〉 [http://www.excite.co.jp/News/sports\\_g/20131120/jji\\_](http://www.excite.co.jp/News/sports_g/20131120/jji_)

20131120F523.html (二〇一四年二月二七日アクセス)

〈5〉たとえば、中国語のウェブサイトに掲載された岡田監督のインタビュー記事では、インタビュアーの「中国のサッカーがアジアのトップになるまで何年かかるか」との質問に対して、「基礎づくりから始めて一〇年はかかる？でも、中国はお金や関係が重視される社会だから、『四名以上のゲームでは中国は勝てない』という言い方もされるよね。そのため相互信頼が作りにくいんだ」と答えている。本稿でも確認するように、日本人が中国人の行動モデルを評価する際に、こうした意味づけはきわめて一般的である。 <http://www.dongqiudi.com/archive/207547.html> (二〇一九年八月二五日アクセス)

〈6〉似たような議論は、アメリカでも生じている。対中ビジネスに携わるマネジャーを対象にインタビュー調査を行った Guthrie [1998] は、「関係」を文化に根差した実践というよりも制度に関わる慣行であると理解した上で、社会主義体制下の物資が欠乏した状況にあつては「関係」が重視されていたのが、市場経済化で物資が大量に出回るようになると、こうした「関係」「重視の風土は衰弱していくだろうと述べた。これに対してYang [2002] は、「関係」は流動的な経営環境にあつても新しい生命が吹き込まれ、異なる形式、異なる機能を果たしつつも残っていくだろうと議論した。本稿のスタンスは、当然のことながら、このYangの議論に近い。

〈7〉この節の記述は、ほぼ園田 [2012: 316-319] に依つて

いる。

〈8〉このサマリーは、ほぼ園田 [2001: 82-83] に依つて

いる。  
〈9〉拙著『中国人の心理と行動』では、こうした人間関係のプロトタイプを用いることで、中国国内における地域社会のあり方や企業組織、権力の特徴などについて説明できるとし、その説明を試みたが、本稿では紙幅の関係で触れることができない。

〈10〉当時の中国の知識人の論調は、筆者のそれと近かつた。たとえば家族社会学者の潘允康は、「強い血統観念は、党や社会における不正・腐敗の温床となり、親族ネットワークは近代的な企業の中に侵入しては、官僚組織の大きな障害となっている」[潘 1989=1994: 204] と述べ、「関係」を媒介にした社会のあり方（潘はこれを「封建主義」と呼んでいる）に警鐘を鳴らしていた。  
〈11〉市民調査のデータを用いてマクロな環境の変化を説明した研究として、園田 [2008] がある。

## 参考文献

〈日本語〉

陳志柔 2016 「中国における「台商」——その政治的リスク下の生存戦略」園田茂人・蕭新煌編『チャイナ・リスクといかに向き合うか』東京大学出版会、三―三四頁

濱口恵俊 1982 『間人主義の社会 日本』東洋経済新報社

ホフステード、G. J. 他 2013 『多文化世界——違いを学び  
未来への道を探る 原書第3版』岩井八郎・岩井紀子訳、  
有斐閣

岩田奇志 2017 「中国社会の行動原理：「関係」(guanxi)  
と「想」(想法 xiangfa)——日中比較文化論の視点から——」  
『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』五巻一号、  
No. 17

潘允康 1989=1994 『変貌する中国の家族』園田茂人監訳、  
岩波書店

園田茂人 1988 「中国的〈関係主義〉に関する基礎的考察」  
『ソシオロジス』一二号、五四―六七頁

園田茂人 1991 「関係主義としての中国」野村浩一・高橋  
満・辻康吾編『もっと知りたい中国Ⅱ』弘文堂、四〇―五  
六頁

園田茂人 1995 「中国社会の「関係主義」的構成」『現代中  
国』六九号、五〇―六五頁

園田茂人 1998 『アジアの日系企業における日本人駐在員  
の意識と行動(資料集Ⅰ)』

園田茂人 2000 『アジアと日本の信頼形成——日本人駐在  
員経験者へのインタビュー調査(資料集Ⅱ)』

園田茂人 2001 『中国人の心理と行動』日本放送出版協会

園田茂人 2008 『不平等国家 中国——自己否定した社会主  
義』中央公論新社

園田茂人 2012 「大連、吹き荒れるストライキ(二〇〇五  
年)——日本人ビジネスマンが見た企業内摩擦の変遷」園

田茂人編『日中関係史 1972-2012 III 社会・文化』東京大  
学出版会、三〇三―三三三頁

園田茂人 2016 「日本企業のチャイナ・リスク認識に見る  
三〇年」園田茂人・蕭新煌編『チャイナ・リスクといかに  
向き合うか』東京大学出版会、一五一―一八五頁

園田茂人編 1993 『日中合弁企業で働く日本人管理職の意  
識と行動(報告書)』

園田茂人編 1998 『証言・日中合弁』大修館書店

末田清子 1993 「中国人が持つ面子の概念と日本人とのコ  
ミュニケーション」『年報社会学論集』第六号、一九一―  
二〇二頁

高久保豊 2006 「経営管理の「儒法モデル」試論——中国  
ビジネスの吟味」『三田商学研究』第四六巻第二号、一七  
―三二頁

ツェ、デイヴィッド・古田茂美 2011 「関係 GUANXI——  
中国人との関係のつくりかた」ディスカヴァー・トゥエン  
ティワン

渡辺利夫 1998 「書評『証言 日中合弁』園田茂人編著」  
『読売新聞』一九九八年六月二一日付

吉村章 2011 「知っておくと必ずビジネスに役立つ中国人  
の面子」総合法令出版社

中村圭 2019 『なぜ中国企業は人材の流出をプラスに変え  
られるのか』勁草書房

翟学偉 2019 『現代中国の社会と行動原理——関係・面

子・権力』朱安新・小嶋華津子編訳、岩波書店



〈中國語〉

- 翟學韓 2005 『中国社会中的日常權威——關係与權力的歷史社会学研究』 社会科学文献出版社
- 翟學韓 2012 『關係与中国社会』 中国社会科学出版社
- 黄光国編 1988 『中国人的權力遊戲』 巨流圖書公司〈英語〉
- Bu, Nalin and Jean-Paul Roy 2015 “Guanxi Practice and Quality: A Comparative Analysis of Chinese Managers’ Business-to-Business and Business-to-Government Ties,” *Management and Organization Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 263–287.
- Chang, Xiangqun 2010 *Guanxi or Li Shang Wenlai?: Reciprocity, Social Support Networks, Social Creativity in a Chinese Village*, Xinbei: Airiti Press.
- Chang, Xiangqun 2016 “Reciprocity (*lishang-wenglai*): A Chinese Model of Social Relationships and Reciprocity – State and Villagers’ Interaction 1936–2014,” *Journal of Sociology*, Vol. 52, Issue 1, pp. 103–117.
- Chen, Chao C., Xiao-Ping Chen, and Shengsheng Huang 2013 “Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research,” *Management and Organization Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 167–207.
- Du, Jian and Chao Zhou 2019 “Does Guanxi Matter in the Foreign Expansion of Chinese Manufacturing Firms? The Mediator Role of Linking and Leveraging,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 36, Issue 2, pp. 473–497.
- Feldman, Steven P. 2013 *Trouble in the Middle: American-Chinese Business Relations, Culture, Conflict, and Ethics*, Oxford: Routledge.
- Guthrie, Douglas 1998 “The Declining Significance of Guanxi in China’s Economic Transition,” *The China Quarterly*, No. 154 (Jun), pp. 254–282.
- Jin, Ai 2006 “Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends,” *China & World Economy*, Vol. 14, No. 5, pp. 105–118.
- Rose, Philip 2015 “Leveraged Guanxi in Employment Acquisition: Scale Development and Validation,” *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 10, DOI:10.5539/ass.v11n10p19.
- Tong, Chee Kiong ed. 2014 *Chinese Business: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks*, Singapore: Springer.
- Wong, Meiling 2007 “Guanxi and Its Role in Business,” *Chinese Management Studies*, Vol. 1, No. 4, pp. 257–276.
- Xian, Huijing, Carol Atkinson, and Yue Meng-Lewis 2019 “Guanxi and High Performance Work Systems in China: Evidence from a State-owned Enterprise,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, Issue 19, pp. 2685–2704.
- Yang, Fang 2011 “The Importance of Guanxi to Multinational Companies in China,” *Asian Social Science*, Vol. 7, No. 7, pp. 163–

- Yang, Mayfair Mei-hui 2002 "The Resilience of Guanxi and Its New Deployments: A Critique of Some New Guanxi Scholarship," *The China Quarterly*, No. 170 (Jun), pp. 459–476.
- Yen, A. Dorothy, Bradley R. Barnes, and Cheng Lu Wang 2011 "The Measurement of Guanxi: Introducing the GRX Scale," *Industrial Marketing Management*, No. 40, pp. 97–108.
- Yeung, Irene Y. M. and Rosalie L. Tung 1996 "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)," *Organizational Dynamics*, Vol. 25, Issue 2, pp. 54–65. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332670>