

## 人事・リスクマネジメント相談室

### 第67回 日本人はどうあるべきか① 横たわる断絶

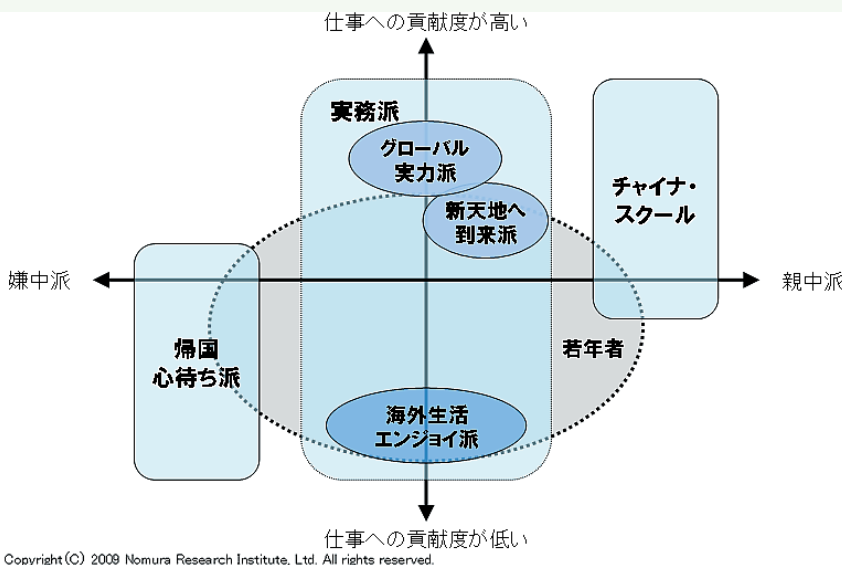
野村综研(上海)咨询有限公司

人材マネジメントに関する議論の多くは現地で採用する中国人をいかに活用するかという話になる。しかし相手に要求するばかりでなく、日本人自身も改善と成長が必要であろう。今回からは、私自身の反省をも含めて、日本人ビジネスパーソンのあり方について私見を述べ、問題提起したい。

春節中に矢野暢著『南進』の系譜(中公新書、1975年)を読んだ。これは日本人の東南アジアへのかかわり方について、明治以降の変遷を研究した書籍である。以前にも読んだのだが、自分自身が駐在員生活を送る身となって改めて読むと、幾つかの興味深い発見があった。その中の一つに「グダン族と下町族」という話がある。戦前のシンガポールで、現地に骨を埋める覚悟で住み着いた日本人

が自らを「下町族」と称する一方、政府や一流企業から派遣されて2～3年で帰国してしまうエリートの日本人を「グダン族」と称し、正統的な在留邦人ではないとみなしていたらしい。日本人社会における同様の断絶はジャカルタや香港にもあったとのことである。

これを読んで、現在の中国における日本人社会の断絶を思い起こした。中国に対する愛着の濃淡と仕事への貢献度の2軸で、中国で事業に携わる日本人を分類したものが図である。昔は、中国に特別な思い入れを持つ人(チャイナスクールと嫌々ながら中国に派遣された人(帰国心待ち派)との両極のタイプ



Copyright (C) 2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

に分かれる傾向があった。世界貿易機関(WTO)加盟後、中国事業の規模と重要性が増すにつれ、中国への個人的な感情にかかわらず使命を帯びて派遣される日本人(実務派)が急増した。欧米等で成果を上げたエース人材(グローバル実力派)が総経理として投入されるケースも見られる。

以前、ある講演でこの図を説明した時、中国での経験が豊富な方から「まるで欧米経験者の方が優れているかのようで失礼だ」とのご指摘を受けた。しかしそうした優劣の判定は、全く私の本意ではない。グローバル化が進んだとはいえ、中国には固有の国情がある。中国での経験が長い人ほど、中国への理解が深いのは当然である。チャイナスクールとグローバル実力派はおのものが異なる強みを持っているのであって、優劣の関係にはない。

にもかかわらず、彼ら自身が相手に対して不要な敵対心を持つ場合がある。欧米経験者の中には、「チャイナスクールは中国の特殊性ばかり強調して視野が狭い」と批判し、「中国に派遣された人は優秀でないことが昔は多かった」と平然と言い放つ人さえいる。一方で中国経験が長い人の中には、近年中国にかかわり始めた人が建設的な議論を働き掛けても、「あなたのような新参者に中国は簡単に理解できるはずがない」と、経験を鼻に掛けてまともに相手にしようとする人もいる。

日中経済交流の大きな歴史の流れに目を移せば、わずか10年ほどの経験の違いをめぐって日本人同士が張り合うなど、いかにも了見が狭い。相手を否定することによって自分の存在価値を強調するのではなく、異なる知見を互いに生かし合う姿勢で中国事業の発展に取り組みたいものである。



経営戦略グループ・マネージャー  
田浦里香