



第72回 日本人はどうあるべきか

目標達成に意識集中

野村綜研(上海)咨询有限公司

中国に進出する日本企業は中国の実情に根差した経営をしなければいけないと言われる。一方で、多国籍企業がグローバルに統一された経営方針や経営手法を展開するのは当然であり、中国でも自社の経営スタイルを貫くべきだとの考え方もある。両者の考え方のいずれにも理があり、二律背反するものではない。ただしどのような側面でどちらの考え方を採用すべきかという、明快な解を出すのは容易ではない。

まず中国人と日本人との間に違いが存在するのは厳然たる事実であり、それを認識することが必要である。「市場経済がこれだけ発展した現在では、中国人は日本人とほとんど変わらない」と言う日本人がいる。一見すると公平な視野に立っているようだが、相手が抱える固有の事情や価値観に目を向けなくなる危険がある。相手を尊重するという事は、相手と自分との違いを認めることから始まる。

それでは日本人との違いを踏まえて在中国日本企業向けの「中国人マネジメントマニュアル」なるものを作れるかという私は作れないと思う。なぜなら中国人といっても地域や世代によって大きく異なるし、同じ地域の同じ世代であっても、当然のことだが考え方は人それぞれだ。また一人一人の日本人が接することのできる中国人はごく限られている。一個の日本人としては何人かとの交流から中国人に対する強い印象を得るだろうが、それを中国人全体に敷衍してステレオタイプ化した途端、多様な現実から大きく乖離(かいり)してしまう。

『「同僚がミスを犯して降格したらどう思う?」と中国人の部下に聞いたら、『うれしい』と答えた。中国人は同僚の失敗をうれしいと感じる人たちだ』と、ある日本人が言っていた。しかしその部下は『うれしい』と答えたかもしれないが、ほかの人は『自分も気を付けよう』と戒めのみを感じたかもしれないし、『かわいそうに』と思った人もいたかもしれない。反対に日本人ならばそうした場面で『うれしい』とは感じないと断言できるだろうか。競争意識の強い人は相手の脱落を自分の幸運と受け止めるかもしれない。『うれしい』と口にごそ出さなくても、内心喜ぶ人がいてもおかしくはない。

日本では実際、中国人とビジネスをする際のマニュアル本がたくさん出版されている。内容は単純明快で分かりやすく面白い。本当に役立つマニュアルがあれば便利には違いないので、そうした書籍へのニーズがあるのも確かだろう。しかし相手を理解したいと思って読んだ本の内容に頼り過ぎ、結果として相手を誤って理解し、良好な関係づくりの妨げとなる可能性がある。

また中国在住歴の長い日本人、日本在住歴の長い中国人、日本で生まれ育った華僑など、日本と中国の双方に精通した人々がいる。中には中国でのマネジメントの在り方について一家言を持ち、右も左も分からない日本人に指南することを生業としている人もいる。もちろん目からうろこが落ちるような話は多いが、中には中国で実際に見聞する事実とは明らかに異なることを堂々と講ずる場面に出くわすこともある。普通の日本人に比べれば大変な中国通であっても、その知見は結局のところ一個人としての経験に縛られざるをえない。

中国ビジネスにかかわる日本人は、最低限尊重すべき中国の国情を理解する必要がある。法律、政治、経済、社会状況、文化、風習等である。ステレオタイプ化は望ましくないものの、メンツを尊重して人前ではしからない、以心伝心を期待せず明確な言葉で伝えるなど、中国人との交流においてほぼ間違いなく守るべきポイントも理解する。その後は他人がさまざまに語る中国人観に頼ったり、中国人をうまく活用するための手練手管を研究したりするのではなく、中国人従業員と目標を共有し、互いに協力して経営課題を解決することにのみ意識を集中させて、事業の成長にまい進した方が良い。

某日系企業では、中国に対して愛着も造詣もなく中国語も話せないが、打ち出す方針や目標の明確さ部下の成長を引き出す課題の与え方と個人の魅力で、ある日本人の経営幹部が従業員から多大な尊敬と信頼を得ている。「日本人は中国人を信用していない」「中国人の発展空間が制約されている」等の後ろ向きな不満はその組織では出てきていない。異なる文化の人が互いの違いにばかり目を向け、ままならない現状への口実にするのではなく、ただ目標達成のみを意識して互いに協力しながら前進するのが、多文化環境における理想の組織ではないだろうか。

