



第68回 日本人はどうあるべきか② 中国人従業員と相互信頼を醸成する 野村综研(上海)咨询有限公司

中国に進出している日本企業はほぼ例外なく「現地化」を経営課題として掲げ、実際、現地採用した人材の育成・登用に熱心に取り組んでいる。しかし中国人従業員からは「日本人は中国人を信用していない」「役職に登用しても実質的な権限を与えられない」という不満の声が絶えない。こうした気持ちの擦れ違いはとても残念なことだ。この不満には、日本人の中国人に対する認識や態度にかかわるものと、実際の業務における権限委譲にかかわるものと二つの側面がある。今回は前者について考えてみたい。

日本人も中国人も、考え方や感じ方は人それぞれ異なるため、日本人の中国人に対する認識や態度の在り方について一概に語ることはできない。それでも日本人の誰もが心掛けるべきポイントは幾つかあると考えている。

第一は「中国人は..」と総体化して否定的な評価を下さないことである。残業問題を例に取り上げてみよう。しばしば「終業時刻になると中国人は皆帰ってしまっていてね。毎日残業して苦勞しているのは結局日本人ですよ」と愚痴る日本人に出会う。この言葉には多分に「中国人は最低限の仕事しかしない。だから勤勉な日本人の負担が一層重くなる」という批判が込められている。私はこうした愚痴は言うべきでないと思う。まず中国人が残業をしないというのは事実ではない。遅くまで熱心に働いている中国人ビジネスパーソンは少なからずいる。なぜ彼らが残業するかというと、仕事を任されており、それを完成しなければ顧客や上司や関係部署に対する責任を果たせない(その結果、評価や処遇が下がる)と理解しているからだ。

従業員が皆定刻に帰宅する企業というのは、①残業してまで行なうべき仕事が存在しない②仕事はたくさんあるが、日本人が抱え込んでしまって、中国人の部下に責任を付与していない(=日本人上司のマネジメントが下手)③責任を付与したいが、付与するに足る人材がいない(=会社の採用・育成への取り組みが不十分)④責任は付与しているが、定刻になると未完成でも投げ出して帰ってしまう(=会社が資質の低い人材を雇い続けている)⑤本社とのやりとりなど駐在員でないときできない仕事が多い - のどれかに該当する。①～⑤のいずれも結局は会社側に原因があるのであって、中国人従業員全体を指して「勤勞意欲が低い」と批判するのは筋違いである。まるで国民性を決め付けるような言い方をすれば、「日本人は中国人を信用していない」と受け止められても仕方がない。

第二のポイントは相手の立場に思いを巡らし、自己の立場を相対化することである。再び残業の例に戻ると、そもそも残業を勤勞意欲の高さの表れだと考える傾向は、日本固有の現象のようである。他のアジア諸国や欧米各国では、上昇志向の強い一部の人材を除いて、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)が重視されていると聞く。企業の発展に捧げるために人生は存在するのではない。家族とのんびらんや自己研さんなどのために夜の時間を大切にすることは正当な欲求である。とはいえ企業の立場としては、就業時間にとらわれずたくさん働いてもらうほうがうれしい。そこで企業が取るべき行動は、従業員に仕事の面白さを感じてもらい、責任意識を持ってもらうことによって、「夜の時間を削っても仕事に打ち込みたい」という自発的な意欲を引き出すことである。日本人の価値観に立脚して「中国人は勤勞意欲が低い」と一方的に批判しても、従業員の意欲を引き出すことはできない。

もう一つ例を見てみよう。日本企業は経営幹部を育てるために、ローテーションによってさまざまな部門を経験させたいと考える。しかし専門性志向の強い中国人は他部門への異動をちゅうちょする傾向が強い。そこで「中国人は昇進したがるくせに視野が狭すぎる」と憤る日本人がいるが、憤る前に相手の立場を考えるべきである。改革開放後の約30年間だけを見ても、中国の経済・社会は激変を遂げてきた。この激変を経験してきた国民は「一つの会社に安心して職業人生を託し、その中で自分を発展させよう」とは考えられない。むしろ「会社がどうなろうと自分の力で食べていけるように専門性を高めよう」と考えるのは自然なことである。そうした立場を思いやれば、企業が取るべき行動は中国人の専門性志向を批判することではないはずだ。必要なのは、中国で中国人従業員とともに事業を発展させたいというビジョンを示して共感を得ること、その実現を担う経営幹部には幅広い経験や知識を身に付けてほしいという期待を熱心に伝えることである。



経営戦略グループ・マネージャー
田浦里香