



友豊諮詢(上海)有限公司アドバイザー
川辺哲哉(かわべつや)

中国経営&リスク管理の基礎 Vol.3

「中国人スタッフの日本勤務は 仕事を理解する早道です」

(中国人)幹部候補生は現地化の要。とはいえ、机上の空論だけで人材開発必勝法やノウハウを唱えてみてもなかなか実行できません。結局、特効薬などなく、漢方薬の如く時間をかけて処方していくのが肝要と考えます。

下記のような声も聞こえます。

※

「自分がどのように対応すべきなのか、ということが分かってないんですね。自分の頭で考えるということをしなから。上司から『～しろ』と言われていない→だから、『そう』する必要がない、あるいは、『そう』するという発想が根本的にない。つまり他人や次の事、あるいは全体を考えて、自分がどうすべきかを自発的に考えるというのは、訓練を経て初めて可能となる」

「彼らが主体的に、自分の頭を使って動くシーンは唯一つ、自分の利益とその行動が合致する場合のみ。本当に、あきれれるほど唯それだけ。分かりやすい。彼らにとっては、給料の上がらないサービスなんてのは「損」でしかない」

「中国は、何をやるにも不便。それは、みんなが自分中心で、他人のこと、他の組織の、ひいては顧客の利便性なんてことには無頓着だから。中国で仕事しているとそれにイライラさせられることが多い」

—以上、筆者の周辺で聞かれる、中国人スタッフだけでなく一部日本人スタッフに対する仕事ぶりの評価でもあります。キーワードは『ジコチュー(自己中心)』でしょうか。

その1 日本語が出来る=日系企業(中国語が出来る=中国企業)を理解している、ではない

日本人スタッフとの橋渡しとして日本語の出来る中国人又は中国語が出来る日本人が居ます。

中国人の場合、日本に興味があって日本語を勉強してきた人達ばかりではありません。学業成績の結果、自動的に日本語専攻に振り分けられるケースもあります。日本語能力テストといえど、同じ1級、2級、或いは

検定を取っていない人それぞれ、レベルは千差万別です。

言葉として理解できても、話し手が本当に伝えたいことが伝わらず、また掴み取れず、結果として仕事に反映されずに戸惑うケースが続出していることでしょう。日本人ですら日本で会社勤めを経験していない人は最初に苦勞する部分です。

その2 やってみせ 言ってきかせて させて みせ ほめて やっても人は動かし

故人が遺した有名な言葉をもじってしまつて恐縮です。

既に同じ理念の下、教育や研修をやっている企業も多いと思います。日本の本社から派遣された管理層が日本語の分かる中国人スタッフを通して、悪戦苦闘している場面が目に見えます。なかなか思い通りになりませんね。

また、日本人スタッフが苦勞して教えたことを、中国人スタッフはなかなか自分の同僚に伝授したり、部下へ継承しようとしたりしません。それは下手に教えると自分の地位が同僚や部下に脅かされるとの判断に困るものです。ここまでくると相互不信組織になってしまいます。教えあつたりする習慣のある日本人とは違います。

その3 資料持ち出し、機密漏洩、その他モラルの問題

転職時に引継ぎをしないどころか資料を持ち出したり、商権をそのまま持っていったり、競争禁止の規制があるがお構いなしです。職場に新しい人が来てても放置したり、学級崩壊ならぬ、組織崩壊に陥っていたりする企業も少なくありません。これでは大勢の駐在員が永遠に交代で居続ける羽目になり、かかるコストも膨大で、現地化が絵に描いた餅になってしまいます。

対応策:

賛否両論あると思いますが、筆者が考えます解決の突破口は、日本勤務です。少なくとも日系企業の仕事の流れ、作法、日本人の

価値観を理解し、本人だけでなく企業にとっても大いにプラスになるのが日本へ派遣して勤務させることです。

ここで重要なのは環境の変化です。それまで日本人が少数派で中国人が多数派だった、中国の現地法人なり事務所から、日本人が多数派である日本へ「人の移動」をさせることです。

日本人が大多数を占める職場にて、研修あるいは企業内転勤としての仕事経験は、将来幹部になった時に生きてきますし、中国での職歴もあれば双方の比較が可能です。「なぜこのように日本人が考えて動き、組織・個人としてどういう価値観や作法を持っているか」、百聞は一見にしかず、実際自分の目で見て会得するのが一番の早道です。中国人とも日本人とも「共同的語言 GongTongDeYuYan」即ち真のコミュニケーションが成り立つことでしょう。

※

無論、日本で受け入れる側である企業も度量が試されます。

従来日本企業はひたすら「走出去」(世界へ出る)を得意としていました。今後は少子化や2007年問題と言われる団塊世代の退職により、労働人口の急激な減少に伴う、外国人を受け入れるか否かの選択を迫られます。中国人スタッフの日本での受入れはその前段階の試金石となります。

中国ビジネスに役立つ豆知識

近朱者赤、近墨者黒 jīnzhūzhě chì, jīnmòzhě hēi
(成)朱に近づけば赤くなり、墨に近づけば黒くなる。人は交わる相手によって善悪いづれにも感化されるとえ(朱に交われば赤くなる)。部下は特に上司の一挙手一投足に注目しています。赤くもなれば黒くもなります。

(プロフィール)人事総務から営業にいたるまで幅広いマネジメント業務に携わる。2003年より上海のGainfullに合流、現地法人設立業務の出口を経て現在に至る。70年代に台湾で過ごすなど中華圏滞在歴は長い。アドバイザー。