

連載 プロマネの現場から 第115回 中国で仕事を始める際の心得

蒼海憲治（大手SI企業・上海現地法人・技術総監）

日本の2.6倍の大きさの土地に1.0倍の人口、5.7の民族、1.3億の人々が暮らしている中国は、巨大で多様であるため1つに決めつけて見ることはできません。「1億人の悪い人がいるとしたら、1億人の良い人がいる」という人もいるように、広大な中国には「平均的中国人」はおらず、最終的には、私たちは個々の中国人の人、一人一人と関係を作っていくしかないのだと思います。

ステレオタイプなものの見方は厳に戒める必要はあると思いながら、中国で仕事をするにあたっては、中国人の特徴をある程度は踏まえた上で、個々の人とコミュニケーションをとることは、無用な摩擦を避けることができるし、また最低限身につけるべきマナーである、と考えています。多くの方が、中国人の特徴や中国人とのつきあい方の心得なるものを述べており、実際に数か月つきあってみる中でも、同意できる指摘も多くあります。今後、実際の交際を通して、認識を改めることは多々あるかと思いますが、現時点の想定を整理しておくことは、今後のベースラインになるのではと思っています。

中国人は日本人と外見が似ています。外見が似ていることは、一緒に仕事をする上で、日々のストレスを非常に低くしています。このことをまず初めに認識し、感謝する必要があると思います。しかしながら、外見が似ているからといって、考え方も全部、日本人と同じと思込み、自分の常識、価値観や習慣を基準に相手を判断したり、押し付けてはいけない、と自戒する必要があります。

一般的にいわれている中国人の特徴を挙げてみます。

1. 身内と外部

中国人は外部の人に冷たいと言われます。しかし、いったん身内として認めてもらえると、日本人以上に親切になります。人脈・コネが大事だと言われますが、ただの知り合いは、外部であり、身内とは認めてもらえません。

≪中国は競争が激しく、国や会社が個人を守ってはくれない社会だ。

力のある個人同士が助け合い、強者と強者が連合を作って世の中を生き抜いていく。

血縁を別として、相手の役に立てる力（能力やカネ、人間的魅力）がなければ相手にされない。

その人物を「知っている」だけでは人脈やコネにはならない。≫（*1）

2. 持ちつ持たれつ、お返し原則

中国人と仲良くなりたければ、最初にご飯を食べることが必要です。美味しい食事をおごってあげることが効果的だといいます。その場合、支払は決してワリカンにせず、必ずこちらがまとめて支払うこと。そうすれば、次はあなた以外の人が出さないといけないのでまた誘ってもらえるようになります。このように、あいつには借りがあるから借りを返そうということで、中国人との人間関係は続いていきます。

一方、日本人のワリカンには貸しも借りもなく、その場その場で全部清算してしまいます。これは中国人からすると「俺から借りを作らないとはなんて失礼なやつだ」となります。中国人にとっては「借りを作らない人間＝心の内を見せない人間」ということになります。

「貸しと借り」は貸し合い、返し合うことでバトンが続いていき、それによって関係が強化されていきます。

また、一緒にご飯を食べるのは、そこでの会話を通して、「相手の役に立てる力（能力やカネ、人間的魅力）」を見極める「採用面接」になっているという側面もあります。この採用面接に合格することが必要になります。

3. リスクヘッジ

中国の歴史を振り返ってみると、王朝が始まって以来、易姓革命によって政体が大きく変わり、ことに過去200年は、何度も革命があり政体が変わる激動の歴史でした。その間、国家や会社そのものの土台が変わる中で、頼りにできなかったこと、また、過去の歴史でも、国家自体が大変な中、個人を本気で守らなかった・守れなかったという事情があったと思います。そのため、「上に政策あり、下に対策あり」といわれるように、中国人は世の中の仕組みを利用するが、本気で信じず、自分自身で身を守る「リスクヘッジ」の発想が根底にあります。

そうした中で中国人が自分や家族の安全と利益を守るには、「仕組み」や「会社」を無条件に信じることはありません。実際、退職する社員と会話して感じるのは、「会社」よりも、自分を雇ってくれた「人」、日頃お世話になった「人」、自分がついていける「人」を大切にしていると感じます。

したがって、中国人とつき合うためには、「会社」「組織の一部」ではなく、「人」として接する必要があります。お互いに「人」として認め・認められることが、中国で仕事をすすめる上での十分条件になると思います。

4. 力がある人・いい人

お金の量が行動を規定している面があります。お金があると「いい人」「力がある」になるといわれますが、所得格差が10倍以上あるため、ビジネスにおいては、お金がある人と付き合うことがポイントになります。

その理由は、お金を使う際、日本人は「買うべきか否か（おカネを出す論理的根拠）」で判断するのに対し、中国人は「買えるか、買えないか（持っているおカネの量）」で判断する傾向が強いためです。そのため、中国人にモノを売ろうと思ったら、まずお金がある人を探ることになります。お金に余裕のある中国人は高いものを買ってくれますが、お金のない中国人に商品や技術のすばらしさをいくら説いても効果は薄いと考えるべきです。

5. 面子の重視

面子を非常に大切にします。そのため、トラブル発生時、ややともすると犯人探しにつながる原因調査、真因分析が難しくなります。

また、面子を大事にすることの裏返しとして、ミスや失敗を恐れる意識が強くなります。その結果、自分が「できること」しかやりたがらない傾向があります。

6. 誇大表現

何事も大げさに表現することが習慣化しています。日本人に比べると、自己評価の点数が非常に高くなる傾向にあります。この点は、半期毎の考課やスキル調査のアンケート等において、これまで接してきた日本人エンジニアに比べて、中国人エンジニアの方が、相対的に自己評価を高くつける傾向があると感じています。

7. トラブル対応・後始末

現在の中国は日々変化が大きく、不確実性の高い社会です。突発的な状況変化、予期せぬトラブルが日々起こるため、それらのトラブル対応・後始末には非常に長けています。

また、トラブル時のストレス耐性もあります。

一方、事前に詳細な計画を立てることが苦手なように感じますが、これは変化が頻発する中であまり意味がないと思っているため、必要性が感じられていないため、ともいえます。

現在、一部の領域を対象に地道なプロセス改善も始めていますが、予防保守的な直接的な効果を感じられない活動に対しては、興味・関心とも低い傾向にあります。

8. 柔軟性がある

変化に対する対応力にもつながる。柔軟な対応の余地も持っていることが求められています。

9. 先端技術・新しもの好き

- ・ 高度技術移転に対して、国外パートナーを探す強い動機を持っている。
- ・ 製品販売に際しては技術研修は「ボーナス」として提供を求められている。
- ・ 技術サービスのフォローアップは当然のこととして 期待されている。

個人レベルとしても、たとえば IT の領域であれば、クラウド、IoT、AI、Robot 等について、日本人技術者以上に関心があり、仕事のアサインの希望を積極的に主張する社員が多いと感じます。

10. 明日への希望

「今日より明日は必ずよくなる。今は貧しくとも、明日はよい日が来る」と信じて、ひたむきに生きている人も多い。実際、過去10年以上、年率7%以上の成長を継続していることは、「今日よりも明日はよい」と信じられる強い裏付けになっていると思います。

以上の特徴を踏まえた、中国人とのつきあい方を考えてみます。

中国に限らず、日本においても、新しい部門やプロジェクトに配属された場合、部下・同僚、メンバーからは、「この人はいったいどんな人なんだろう」「いったいどんなことができ、何をしてくれるんだろう」という目で見られます。その期待にこたえるため、自分の考え方を表明し、取り組み方を示し、結果を一つずつ出していくことが必要になります。その過程を経ずして、信頼を得ることはできません。

1. 身内に近づくために

まず、相手を好きになる・好きになろうとつとめること。この基本的な感情は、人間として国を超えて共通します。そして、一緒にご飯を食べる。食事の場も、その人が信頼できるかを判断する一種の面談の場となっていることを心に留めながら、屈託なく交流する。

日々の会話の中では、イエス・ノーをはっきり言うようにする。違いは認めつつ、自分の意見は堂々と主張する。

日中間双方に偏見・無理解があることを前提に、意見の相違があった場合でも、冷静に対応する。

また、中国語がわからなくても、一言二言でも話すよう心がける。

2. 「好意の先払い」をする

中国人が最もこだわるのが「自分に対する相手の評価」だといいます。目の前に現れた人間から自分がどう見られている、つまり、尊重されているのか、低く見られているのか、を気にします。

自分を尊重する気持ちを相手から感知すると、途端にうれしくなり、相手に好意を持ってもらえます。そのため、常にこちらから相手に好意を持ち、尊重する姿勢を見せるようにすることが、味方作りに必要になります。

3. 能力・権限・威厳

資金調達力や技術的格付け等、自社の地位で相応の威厳を示す。

地位、財力、身分、家柄等の威信を必要に応じて伝えると効果的です。

上位者・有名人と面識があるのは強いコネを持つ証拠だと理解されます。

4. 面子を重んじる

事実に基づいて、まず褒める。欠点や課題は客観的に指摘し、改善に結びつくように説明する。人前では叱らない。

交渉事などで、こじれた場合は、密室協議や非公式の問題解決をすることで、対立・衝突の解消を図る。その際、行動でそれとなく示された謝罪を受け入れるようにする。

5. ミスや失敗を許容する

面子を重視し失敗を恐れる部下に対して、

仕事の幅を広げるには地道に成功体験を積み重ねることが必要となります。

そのため、ミスや失敗がマイナス評価にならないことを理解させ、

加点主義の発想を徹底させることが必要になります。

6. 誇大表現を受けとめる

「発信は2倍、受信は半分」にした方がいいという人もいますが、何事も大きさに表現することが習慣化しているため、聞く方もそのぶん自動的に割り引いて聞く必要があります。

7. 1年前の認識を疑う

中国の変化は実に激しいです。経済成長率が鈍化したといわれるものの、日本の時間の3倍～4倍のスピードで流れているような気がしています。

昨年後半に登場したシェアリング自転車「モバイク」がわずか1年足らずで街中に溢れています。スマホ決済が屋台を含むどのお店でも可能になり、キャッシュレス社会になりつつある。街・インフラ・人の考え方・習慣・生活スタイルなどが、急速なスピードで変化していると感じます。当然、それに伴うビジネスも変わっています。

8. 心を強く持つ

中国の変化は激しく、目まぐるしく動き回る中国人と中国社会とつき合っていくため、日本でいるとき以上に、打たれ強さ・へこたれない粘り強さを持つこと。

9. 中国人と日本人の役割分担を上手くする

日系企業へ対応する場合、日本人顧客には日本人が、中国人顧客には中国人が対応する必要があります。中国人の顧客に対して、カタコトの中国語で対応するのは失礼になるからです。そのため、社内の日本人と中国人が、互いの言語・人脈を有効に活用できるような役割分担が必要になります。

10. 嫌なことは自分がやる

日系企業・日本人からのクレームは、自分が矢面に立って折衝する必要があります。ただし、駐在社員は、「黒子」に徹せよ、というアドバイスがあります。トラブル時のクレーム対応を日本人社員が対応するのは大切ですが、決して日本人同士で閉じてはいけません。

解決の方針をつけた後は、現地社員が主体的に動けるようにふるまう必要があります。

このあたりが、日本での指揮命令系統とはまったく異なり、数倍の工夫・苦勞を要するところ です。

11. 志

これはどの国で働く場合でも同じだと思いますが、その国のため、その国の人のためになることをやると決めて、行動することが大本に必要だと思います。

そして、本気で取り組むこと。日本人が本気になれなくて、どうして中国人が本気になれる。上司の本気度が、部下の本気度になると思って日々取り組むことが、一番大切である、と思っています。

(※1) 井上純一『今すぐ中国人と友達になり、恋人になり、中国で人生を変える本』(星海社新書)、講談社、2015年刊

(※2) 『中国人の攻略法—週刊東洋経済 e ビジネス新書 No.138 Kindle 版』、週刊東洋経済編集部、2015年刊

(※3) 渥美育子 『グローバル企業で30年間伝え続けてきた「世界で戦える人材」の条件』(PHP ビジネス新書)