

【情報提供】 【編集/提供】

**(株) 葵ビジネスコンサルタンツ**

東京本部: 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込 1-12-12

横田会計ビル 2F

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.aoibc.com> E-mail: [aoi@aoibc.com](mailto:aoi@aoibc.com)

#### 【トラブルの事前対応 /4】

中国現地法人でのトラブルに対して、多数の総経理や董事長が用心・準備して、実行している事前の対応策を4回シリーズで掲載しますので、参考にしてください。

『日本人と中国人とでは、思考や発想・常識が大きく違っている』と認識する事が、最重要になります。

#### 思考

- 日本は「性善説」で、中国は「性悪説」です。故に、日本人は甘い！  
【性悪説に基づいた、マニュアル・人事評価・組織・検品・会計監査がビジネスでは必要になります】 性善説でのビジネスとは、寄付行為と見なされます  
;騙される人が悪い！  
;タダほど高い！
- 中国は意思決定が早い、日本は遅すぎます  
【日本人の意思決定は、世界中から「遅すぎる」と評判です】
- 日系法人と日本人は歴史的事実から、中国に対して一般生活でも、ビジネスでも、ハンディーキャップを持っています。  
【でも、上海で個人的に反日的な言動を受けていません】
  
- \* 短期的な思考には強いけれど、「中・長期的」な思考を欠如しています。でも、日系法人や日本人が必要とする「意思決定が素早い」利点を持っています
- \* 中国でも勝つためには、手段を選ばない！ 勝てば官軍！ そして有能な他人よりも、【無能な】家族・一族を信じます  
(この他人を「日本人」「外国籍人」や「外地人」と訳せば、意味が通じます)
- \* 口約束は破っても良い、「リップサービス」と思っています
- \* 「権利の極大化」と「義務の極小化」の傾向もあります  
(生きるために、必要でした)
- \* 教育は、日本以上に「暗記」中心で、「縦割り」社会ですから、応用力や思考力は低い、弱い。多数の中国系ソフトは『手作業のPC化』でした
- \* 過剰な言動・表現が良い、素晴らしい能力・美点と思っています  
(今月号の紹介書籍を参照してください)  
;自分を能力以上に、大物に見せるためか、口数を多くします。しかし、内容

に意味がない場合が多く、聞く人の立場・意識やレベルを無視して、話しています。但し、自分の思考や能力等に「自信を持っている」人は、違っていました (故に、「出来る」や「知っている」との回答には、確認が必要です)

➤ 反論; '80 后」世代の上海人いわく、「我々の世代では、**過剰な言動・表現は良いアピールだと思っていない**」でした

- \* 対象とする人物や法人の**各レベルに比例した対応**になります
  - ・ 鴨葱(カモネギ) 限度無く最後まで、搾り取ります 「Win-Lose」の敵対的關係
  - ・ 高レベル(能力・知識・情報、理解力 等) そのレベルに合わせて対応します 「Win-Win」の相互利益關係
- \* 新しい「総経理」「Mgr.」「コンサル」等が赴任・業務を開始する場合だと、実質的に、ダレが「**命令者**;上」で、どちらが「**従属者**;下」を決めたがります
- \* 甘い蜜には罠があり、うまい話には裏がある。意思決定時の注意点です
  - ・ 正しい決定が出ると、日本でも、中国でも、『**効率的・合理的**』な経営になります
  - ・ 間違った意思決定だと、『**余分な出費**』を伴う。この金額が、日本と比べると桁違いに大きくなります
- \* ビジネス上での金銭感覚は「**得して、得取れ**」になりますので、『**無料ほど、高い買物**』になり、信頼・信用よりも「現在の金銭」を選択します
- \* 大嫌いな業務は、「**情報の共有化**」と「**部下育成**」です
  - ・ 社内で情報を共有すると本人の『**優位性**』が崩れるし、部下を育成して能力が向上すると、本人の社内『**価値**』が減少して、『**地位**』を脅かされるためです。(中国ビジネス史では、「情報の共有化」と「部下育成」を評価基準にしません)
  - ・ 自分の利益を損なう業務には、拒否やサボタージュして、能力の有りすぎる社員;部下はもちろん、上司・コンサルにも追放・追出にかかります
  - Ex:「**日本語が上手なだけ**」の総経理や副総経理だと、社内には「**日本人や日本語がモット、上手な社員の在籍が少ない、またはゼロ**」な理由と同じです。自分の地位を脅かす人は、大嫌いで、排除します (生きるために、必要でした)
- \* 報告は嫌いだけれど結果等が「**良い**」と**美辞麗句**で長々と話し、書き、自己の能力で全て実行し、未来は明るいとします。逆に、「**悪い**」と素っ気無い報告か、言い訳だらけか、更に無報告にもなります
- \* 他人や他社・自社でも不正を報告するのは、国民の義務です
  - ・ 日系法人や日本人総経理が、法規に違反していたら、政府に報告するのは「**中国国民の義務**」です。政府も義務を果たした国民に奨励金を支払います
  - 格言; **豚は太らしてから、食え!**
- \* 人事は、シングル・ジョブ(単一業務)組織で、マルチ・ジョブ(多能化・複数業務)思考は無い!
  - ・ マルチ組織だと直ぐに独立されて、競争相手を増加させるためです
- \* 独立傾向が強く、エッセンスを理解しただけの中途半端な状態でも、起業してしまう。 ; **午後よりも鶏口を目指す**
- \* 転職を「1年間」ごとに行うのが、有能と考えている大学生が多い??

- \* 歴史観も大きな相違点になります。もちろん、全ての人ではないでしょう！  
 歴史書に「良名」を残す  
 歴史書に「悪名」でも残す  
 ;最悪の人生は「無名」です。歴史に名前を刻む事を名誉だと思っています。  
 そうすると、「名も無く、清く、正しく、美しく」の人生は、辞書に載ってないのでしょうか？
- \* 階級社会ですので、その意識を比較しますと、
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の江戸時代は「士・農・工・商」でした</li> <li>・ 現代中国だと、「管理職;命令者 販売&amp;サービス 労働者 農民(従属者)」になります</li> </ul> |
|---|
- ;故に、管理者・経営者に対する「憧れ」や「羨望」は、日本人の想像以上に強い。そして、管理職になると企業よりも【私業】になってしまい「公私混同」に走る傾向があります。一般論として、許されているのでしょうか？
- \* 「70才以上」世代、「60才台～35才程度」世代、「80后」世代と思考も、好みも、感覚も、教育レベルも、まったく違った3世代です「2008年の状況」
- \* 上海では、料理に油を多すぎるくらい使用するのが贅沢だと思っています  
 > 反論;「80后」世代の上海人いわく、「我々の世代は、過剰な油は非健康的なので好まない」でした

中国は自分の心に正直な人々が多いため、日本人は「中国;大・大・大嫌い派」か、「中国;大・大・大好き派」に別れて、中間派は少数です。

(F:記)  
 OVTA アドバイザー

Happy new-year 2009 !

### 【中国経営の参考書籍】

中国人から見た「日本と中国」の比較・相違に関する書籍をご紹介します。著者は河北省の出身で、大連外国語学院と四川外国語学院大学院、更に、宮城教育大でも学んでいます。日本語の判る中国人の社員・幹部・通訳の方や、中国ビジネスに携わっている日本人にも、必読です！ (株)葵 BC でも、読ませます)

「日本と中国 相互誤解の構造」 王 敏 中公新書 1966: ¥798

新聞の書評で「ぜひ中国語に訳して出版したい」と書いてありましたが、本当にそのとおりでした。判りやすい内容ですし、日本人には感じられない「当たり前」と思っていた不思議な事柄を教えてください。

- \* 日本は公の場所では、世界でも最も外国語が目立つ国である
- \* 「ひらがな」だと滑らかな、優しさを伴い、「カタカナ」だと視覚的に硬い、芯のある響との印象である
- \* 自然と一体になっている生活観や人生観は、日本暮らしを経験しないと見えにくい
- \* 日本で生活していて、カルチャーショックを経験しない外国人は考えられない。特に、中国人には大きい！ それは、予想外の反応に出会うためである
- \* 外国人には、日本文化へのカルチャーショックは2度ある。「日本文化に触れ出したころ」と「日本文化に触れて、しばらくたって」からになる
- \* 日本語は言い回しが優しい
- \* 人間の弱さを認め、そこからの再生と昇華を支援するのは、日本文化の本能のようである。「正義追求型」原理原則の国から来ると歯がゆい、甘さと映る
- \* 日本社会を表す諺は、「悪の裏は善」「盗賊にも仁義」「泥棒にも3分の道理」と慈愛がある
- \* 中国人は、善悪をはっきりさせて、悪を許さず、悪を戒め正す行動に賛辞を惜しまない。そして、強食弱肉の世の中で「弱々しい人物が、最後には逆転して勝つ」展開が中国人の好みである
- \* 日本の曖昧性は、賞罰制度にもある
- \* 中国では、反省を明確にするため、何回でもお詫びの内容を繰り返し、その繰り返す姿勢が誠実と見なされる。謝罪行為を恥とは思わず、間違いを謝罪する行為はむしろ

評価され、信用は高まる；中国は「謝罪」重視で、日本は「謝意」重視

- \* 中国人にとって、謝罪はサバイバル社会を生き抜く不可欠な知恵で、伝承され、古典にも謝罪マニュアルが掲載されている
- \* 中国の諺だと「和上 3 人寄れば、飲水がなくなる」で、協調して生活空間を保持する意欲が少ない。日本の諺だと「3 人寄れば、文殊の知恵」で凡人も 3 名集まり、協力すれば、良い知恵が生まれる
- \* 日本では、「丁寧に話す人」が好まれ、中国では「自己主張のはっきりした話し方」が好まれる
- \* 日本人の婉曲な遠まわしな言い方には、外国人は戸惑う。婉曲な表現は、主張を避けて、強い意志をぼかしたいためにする
- \* 日本文には受身の構文が多いのは、当事者を不明・不問にしたいための意図がある
- \* 木下順二の「夕鶴」で中国人から、思わぬリアクションが来た。
  - ・ 夫が織っている最中の部屋を覗き見した事が、なぜ夫から静かに去って行くのか判りません
  - ・ どうして、覗き見したと夫を厳しく責めないのか？
- \* 日本人は肝心な所でも、本音で話そうとしない
- \* 中国人は討論慣れしている。学校でも、家庭でも仕込まれている
  - ・ 言葉で表現出来なければ、独創的な観点を持っていない
  - ・ 自分の考えを言葉で言えないのは、まだ、考えになっていない
  - ・ 自己表現が上手だと提唱され、うやむやの付和雷同な表現形式は評価されない
- \* 日本で「不満や注文など何でもお申し出ください」との決まり文句は、一種の符牒にすぎない
- \* 寡黙で、自分の思いが伝えられる日本人は、不思議な文化を持っている
- \* 中国人と西洋人は「人間本位」で、日本人は「自然本位」である。中国人と西洋人は、人間を 1 段高く据えて気遣うか、自然を突き放して眺めている。日本人は自然に感謝して学ぼうという姿勢に溢れて、自分を自然のうちの一分子と思っている
- \* 中国の名園「北京の頤和園」や「上海の豫園」は、華麗・豪華をうたう人工美の庭園で、雄大や壮麗が中国人の美になる
- \* 日本文化の本質は、理屈や主義や原則でなく、まず感性で掴み取る型の人を作る

### 日中の相互理解のため、共通性もあれば、異質性も有るとの認識が欠かせない

- \* 日本文化は感性的な要素が強いため受容性に富み、中国文化は儒教に導かれて、理念を大切にす
- \* 日中の文化は似て非なるものと思って接すれば、誤解を生じない。相互の錯覚とは、
  - ・ 日本人は中国文化を学んで来たので、中国人の考え方を判っているはずだ。その**伝統や習慣だって変わらない**と思ひ込む
  - ・ 中国人は**日本文化**を中国文化の影響を受けた文化の 1 つで、**中国文化の垂流**と思ひ込む
- \* 日本趣味を分析すると「幽雅」と「精緻」であり、欠けているのは「偉大」と「崇高」；特に、「偉大」である
- \* 日本は、ユーラシア大陸の東端で、文明伝播の吹き溜まりで、「アジア文化の貯蔵庫」

「雑種文化」「混成文化」「ハイブリット文化」である

- \* 中国人の日本観も変わった。日本文化も異文化と認識した
- \* 日本人はよく「ぶれる」中国と韓国は「ぶれる」事を最も嫌う
- \* 日本文化は、多面的な、多様性のある混成文化で、異質な文化の受容れに柔軟である。基軸思想を持たない気楽さが、懇請文化を成り立たせている
- \* 日本人の価値観はマルチ・スタンダードで、相対的である
- \* 宮沢賢治の世界は、まさしく「混成文化」の宝庫である
- \* 賢治の作品は、外国人には日本認識のテキストで、日本人には自文化の再認識のテキストである

中国人は、過去数千年の文明古国として輝いた地位の記憶で、自己文化と伝統に自慢と驕りを持っている。その自慢と驕りが日本に対する蔑視を生んだ。一方で日本が強大になった事実と強大な生産力を持っている事に賛意と畏敬の念も持っている。

そのため、中国人は日本に対して、歴史上、中国は日本にとって文化の輸出国で「恩人」であったと思いつつ、近代に日本から屈辱的な苦痛を被ってきた経歴による、強烈な被害意識も持っている。

著者は「宮沢賢治」大ファンです。ですから、賢治の作品を感心するくらい読んで、研究・分析もしています。

「謝罪の国；中国」との意見に対して、『謝罪等を聞いた事はない、言い訳だらけだ』との反発・反発が予想されますが、抑えてください。

(F:記)

OVTA アドバイザー

Happy Chinese new-year !