

論文Ⅶ

中国商務所需的人材像

～徒然なるままに、中国ビジネスに
おける求められる人材像～



坂口 幸雄

特集Ⅰ 「PM人材の活かし方」

特集Ⅱ 「PMAJ Young Crew」

I-T-S-I-G報告

例会報告

PMAJ便り

1. はじめに

1.1 中小製造業の置かれた環境

最近の新聞を見ていると、パナソニックなど大手電機メーカーの記事は殆どが“日本工場の縮小・閉鎖”と“海外展開”が見出しになっている。景気停滞や人口減少により日本の市場の縮小傾向は明確となり、日本の製造業は海外進出しないともはや成長できない状況になっている。

更に円高や電力不足の懸念が追討ちになり、製造業の空洞化が一層進展している。経営資源が豊富な大企業でさえ対応に苦慮しているのに、経営資源の乏しい中小製造業にとっては存続に係わる死活問題である。厳しい経営環境の中、今まで海外移転を夢にも考えてなかった中小企業までが海外進出を余儀なくされてきている。しかし暗い話ばかりしても仕方ない、ピンチはチャンスだと思って現実を直視しながら前を向いて進むしかない。

1.2 “プログラムマネジメント”と“求められる人材像”について分析を試みる

私はITベンダーで、中国や東南アジアに進出する日系製造業の情報システム構築の支援を長年担当してきた。また海外職業訓練協会OVTAで

国際アドバイザーとして、海外に駐在員として赴任される方へのキャリアコンサルティング等の人材育成の仕事に携わってきた。

今から振り返ると“2008年のリーマンショックの影響”は本当に大きかった。そのショックで、世界中が大不況となり、日経平均株価は9月の株価が12,000円だったのが、翌月には半額の6,000円台の安値をつけるまで大暴落した。日本の大手製造業が軒並み大幅赤字となり国内消費が冷えこんだ。特に自動車や電機業界の製造業は国内市場だけでは企業を存続できなくなり海外展開を更に進めた。そのために2008年は中小製造業にとって“生き残りのためのグローバル化元年”となった。

リーマンショックは日本だけでなく、中国に進出していた“中小製造業の現地法人”にまでも追討ちをかけて大きな影響を与えた。ここでは中国における日系中小製造業の現地法人での情報システム構築の支援の体験から“プログラムマネジメント”と“求められる人材像”について、独断と偏見を交えて分析を試みる。

2. 中小製造業の現地法人の役割の変化

2.1 A社の概要 (図表1)

ここで話を具体的に分かり易くするために、中

A社の概要	
・業種	自動車・電気部品製造
・設立	2001年に中国の南京に100%独資の現地法人として設立
・社員	従業員数 約100名、ラインマネジャーは中国人を採用 総経理(社長)と生産部門の責任者の2人だけは日本人 精密部品を製造する労働集約産業長期的な雇用を目指し、 人材育成に力を入れている。
・業務内容	2004年当時までの業績は順調で、日本の親会社からの受注を受け、 日本から部品を輸入し、中国現地法人で生産する。 製品はすべて日本に再輸出する。 将来的には中国で資材調達や中国企業への直接販売を予定している。

図表1 A社の概要

小製造業である「A社」の事例を挙げて説明する。下記は2004年当時のA社の状況である。A社の様な組立製造業は中国江蘇省には多数進出している。A社の事例は普通の日系組立製造業の典型的なパターンである。下記のA社の企業情報は秘密保持のために内容を変更している。

2.2 A社のビジネスモデルの変化 (図表2)

リーマンショック以前のA社の現地法人の役割はとても単純であった。日本の親会社からの指示通りに「品質・コスト・納期」を厳守しておれば、それだけで現地法人の売上や利益は問題なく確保できていた。しかしリーマンショック以降は、日本の親会社からの定常的な発注が見込めなくなった。そのために現地化して中国国内で調達や販売をしないと、企業を存続させることが困難となった。

このことはA社のビジネスモデルに大きな影響を与え、下記のように変化している。

- ①リーマンショック以前は“来料加工”(日本から部品の支給を受け製品を日本に出荷する、加工費のみを受取る、資金は少なくてすむ)が中心であったが、
- ②現在では“進料加工”(材料を有償で購入し、製品を販売する。運転資金は必要となり、リスクも増えるが、付加価値は大きくなる)に変化して、
- ③更により付加価値を高める為に“現地化戦略”にまで発展している。特にA社は中国ではブランド力やマーケティング力が弱いために、生き残り策として資本の面でも100%出資の独資か

ら、中国の資本を取り込んだ形態での現地化が必要になった。

ビジネスモデルが「来料加工⇒進料加工⇒現地化戦略」と“短期間”に大きく変化しているが。A社では、日本人は2名しか駐在しておらず、しかも日本人スタッフは超多忙である。現地法人の組織、業務プロセスがビジネスモデルの急激な変化にタイムリーに追従するのは至難の業である。中国はドッグイヤーと呼ばれるように日本の10倍のビジネススピードである。しかも競争は厳しいので、市場はA社の対応の遅れを一刻も待ててくれない。

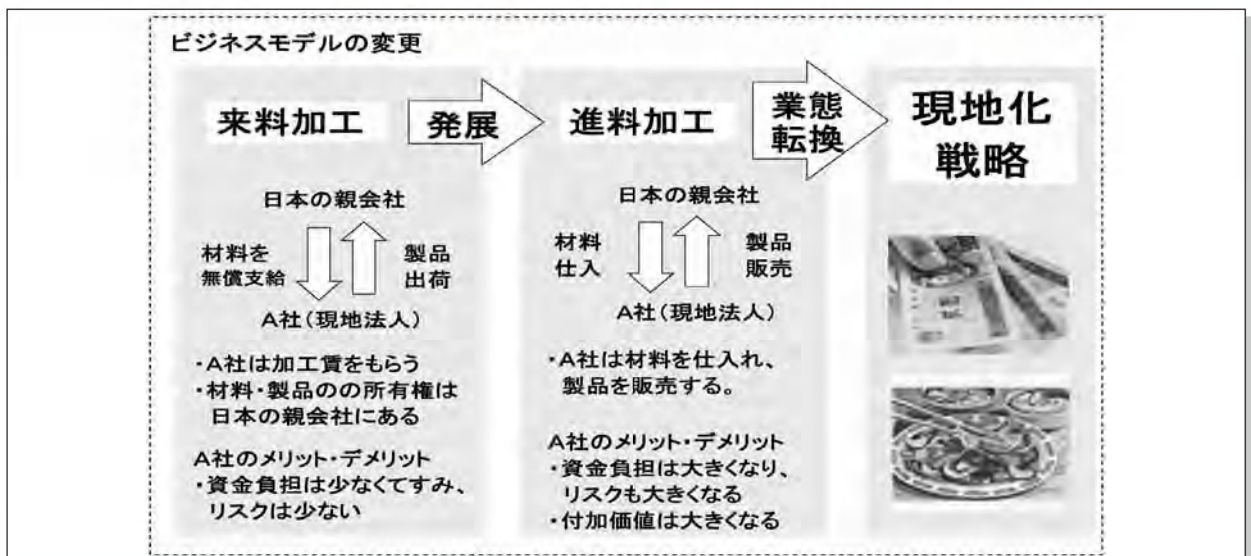
今まではA社は中国の地元の競合企業と比較しても経営資源(人材・技術力・資金力)の面で負けることはなかった。しかし現在はそれが逆転して、中国側企業の方が逆に優位に立っている。今までの常識が通用しなくなってきている。

仕事とは直接は関係ないが、A社の駐在員は単身赴任で、生活環境(健康、家族等)は必ずしも良くない。「過労やストレスで健康を損なっている」や「年老いた親の病气・介護が気になるが、そう頻繁には中国から日本に戻れないと悩んでいる」・等様々な心配や悩みが駐在員の心の中に漂っている。ストレスマネジメントのスキルも必要である。

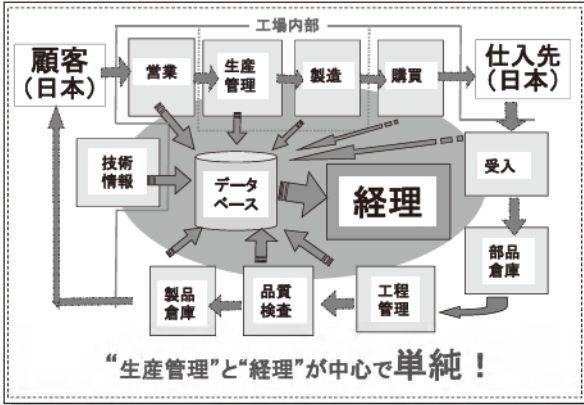
3. A社の情報システムの変化

3.1 リーマンショックまでのA社の情報システムの体系 (図表3)

A社は2004年に、業務の効率化やスピードアッ



図表2 ビジネスモデルの変更



図表3 2008年頃までの情報システムの体系

プのために“財務会計と生産管理”の2つの主要システムを導入し、予定通りの成果が達成できた。一般的に、中小製造業（組立業）の現地法人の情報システムは同業他社との共通点が多かった。ワンパターンのテンプレートを活用すれば同じようなやり方で適用出来た。当時は業務要件は殆ど社内ニーズだけを考慮すればよく、コントロールも容易であった。

3.2 A社の経営リスクの変化（図表4）

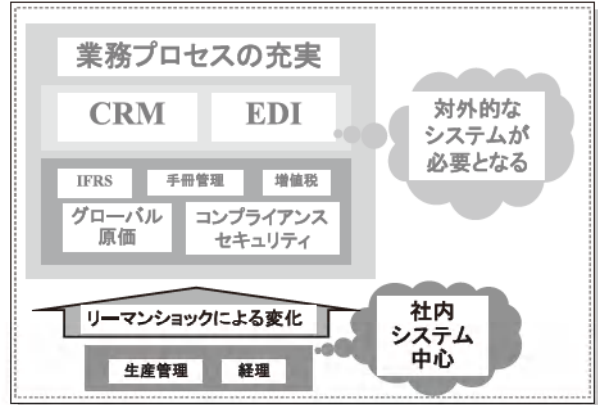
それがリーマンショック以降になると環境が大きく変化してくる。現地化戦略の影響で“中国側の顧客”や“株主の声”が大きくなる。利害関係は一致することはなく、複雑で微妙である。お互いの意見は相反することが多く、その調整は極めてむづかしい。リーマンショック以前と比べて、経営リスクが内部要因から外部要因に変化しているからである。社外要因が多くなるとコントロールは大変むづかしいものとなってきた。



図表4 経営リスクの変化

3.3 A社の情報システム体系の変化（図表5）

日本からの定期的発注が減少している。A社は売上拡大のため、中国の顧客の開拓に力を入れ始



図表5 リーマンショックによる情報システムの変化

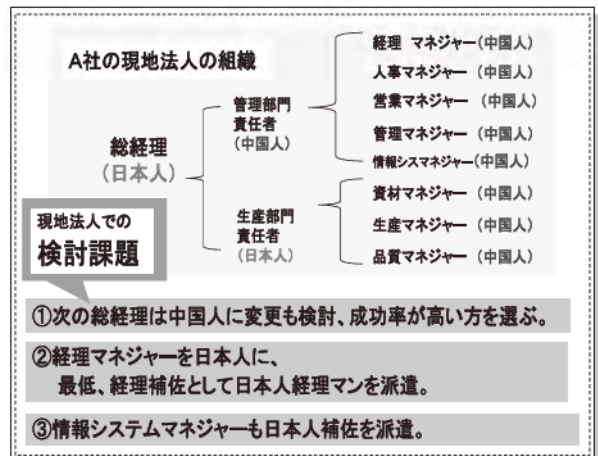
めた。顧客の満足度向上や商談進捗状況の把握のために、CRMシステムの検討を始めている。また顧客である大手企業はEDIによる受発注取引が前提となるために、通信手順やプロトコルの検討を始めた。その他、国際会計基準、法制度、税制、税関等の対応も次々と必要になってきている。コンプライアンスやセキュリティも顧客や日本の親会社からの要望があり、日本のJSOX、中国のCSOXへの対応も必要性が出ている。

3.4 A社の現地法人の組織の見直し（図表6）

A社の現地法人の組織は下記の通りである。総経理（社長）と製造部門の責任者は日本人で、管理部門の責任者は中国人である。A社の売上高、在庫量、利益率は少しずつ悪化している。現状の組織体制では次々に発生する課題に対応できず、図表4の“検討課題”の解決のために組織の見直しが課題となっている。

リーマンショック以降、“日本の親会社”ではA社に関して次の基本的方針を決断した。

- ①「最悪の事業損失額」を事前設定し、絶対に「最悪の事業損失額」を超えないよう運営する。



図表6 現地法人の組織の検討課題

- ②業績評価指標を定め、それ以外のオペレーションは総経理（社長）に任せ、日本の親会社は介入しない。
- ③決算が赤字になれば、現地法人の総経理（社長）は交代させる。

3.5 A社の経営戦略システムの再構築（図表7）

総経理はリーマンショック後の経営戦略の見直しが必要となった。A社は経営戦略システムの再構築の計画をまとめた。“経営戦略システム”の内容は企業秘密でもあり、外部のコンサルやITベンダーに頼らずに、社内だけでできるように自社の中国人スタッフを育成している。

A社の“経営戦略システムの再構築”のプロセスは以下の通りである。

1. ビジョンの確立：「日本経営品質賞」の「組織プロフィール」を活用
自社の“現状とあるべき姿”を明確にする
2. 実現方法の具体化：「バランススコアカード」を活用
“SWOT分析”で“重要成功要因”を決めて、“戦略MAP”を作成する。
3. 実現方法の数値化：「バランススコアカード」を活用
“業績評価指標”を設定し、アクションに結びつける。
4. 目標達成の具体化：「プロジェクトマネジメント」を活用
要件を確認して、“プロジェクトマネジメント”を計画・実施する。

人脈・コネ社会の中国では、“儲かる仕組み”を検討する場合、日本人だけで戦略を考えても土台無理である。これからは現地の事情に精通した“中国資本や現地の業界人材を巻き込んだ連携”が必要となる。時間はかかるが、人脈づくりが大

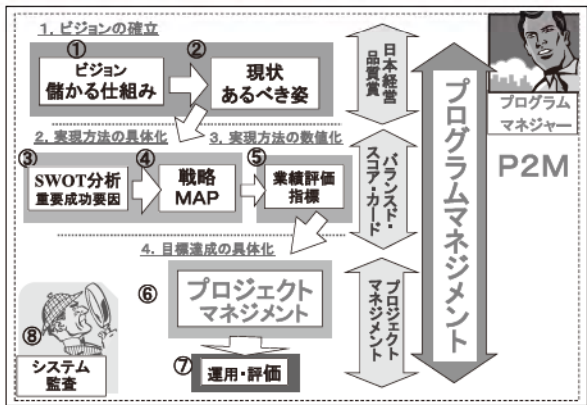
切である。ここはいろいろと“清濁併せ呑む”知恵も大事かもしれない。

“儲かる仕組み”がなければ初めから中国市場に参入すべきでない。優位性を持たない中小製造業も中国に進出すべきではない。何の優位性も持たない中小製造業は中国側も歓迎しない。また“だれも真似できない独創的なビジネスモデル”でないといないと事業の成功はおぼつかない、さもないければ価格競争に陥り、ジリ貧である。

中国人スタッフの気質には特長がある。A社の中国人スタッフはビジネス経験は少ないが、真面目で前向きで更に向上心がある。しかし彼らは“ものづくり”は日本に学んでも、“経営管理（マネジメント）”はやはりグローバルスタンダードである欧米に学ぼうとする傾向がある。中国にはドライな経営で有名なGEの経営手法を取り入れている企業も多い。中国は共産主義の国であるが、日本よりも資本主義的である。「日本経営品質賞（マルコムボールドリッチ賞）」、「バランススコアカード」は米国のコンセプトであり、欧米好きなA社の中国人スタッフには好評である。

私が驚いたのは、日本人と中国人はリスクへの考え方が異なることである。A社のバランススコアカードの演習で気づいた。A社の総経理と生産部門責任者の日本人2名と中国人スタッフの6名の合計8名でSWOT分析の演習を行った。驚いたことに、日本人と中国人はリスクへの考え方が正反対となった。日本人は「脅威や弱み」ばかりを挙げ、マイナス思考で消極的である。中国人は「機会や強み」ばかりを挙げ積極的である、可能性が少しでもあれば危ない橋でも平気で渡る。中国人のプラス思考に大変驚いた。しかしよく考えると、「中国人のプラス思考」はビジネスの実務経験がないことを示している。

*図表7の「経営戦略システムの再構築」の段取りや要領を詳しく説明したいが、紙面の都合上割愛する。

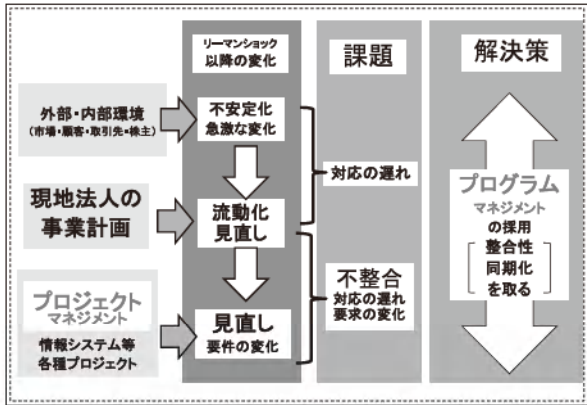


図表7 リーマンショック以降の経営戦略システムの再構築

4 A社の“課題と解決策”と“今後の事業計画”

4.1 A社の課題と解決策（図表8）

組織上の課題としては、当初は製造のみの会社として設立されたために、A社には“経営計画機能”が無い企業全体のガバナンスやコントロール機能が極端に弱体である。販売力やマーケティング力も弱い。中国の販売会社との折衝や株主との交渉は担当部門毎にバラバラに行われてい



図表8 中国の中小製造業の現地法人の課題と解決策

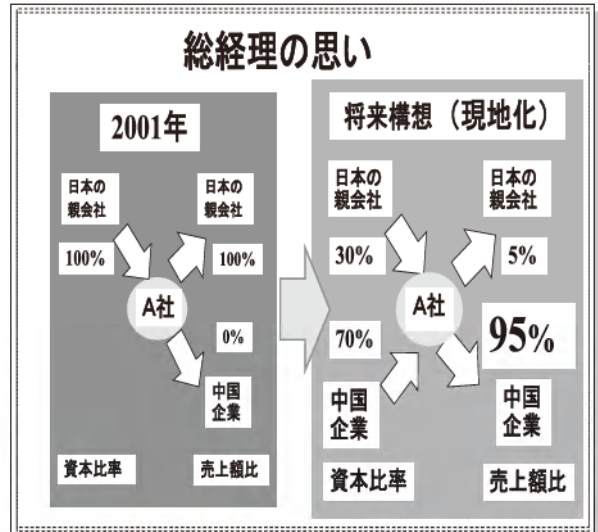
る。総経理は、経営企画部署を作り、企業全体のガバナンスやコントロール機能も強化したいと考えている。

そこで、“経営戦略システムの構築”の計画については、マネジメント能力を向上させるために、これを具現化する仕組みを中国人スタッフを中心に、「自社で独自で」構築した。社内で実践しながらバージョンアップしていこうと考えている。そこで現在“ボトルネック”になっているのが“社内の人材育成”である。人材育成は急務となっているが、中国人スタッフの人材育成には時間がかかっている。これが総経理の悩みの種である。また主要な人材が他社に転職するリスクもある。

総経理が“経営戦略システムの構築”を「自社で独自で」構築しようとしたのは、企業全体のガバナンスやコントロール機能は総経理自身が“最終責任”を持つべきで、コンサルタント等の外部への支援や日本の親会社に頼るべきでないと考えたからである。

4.2 A社の今後の事業計画の方向性について (図表9)

好景気が続いており中国市場は拡大しているが、A社が製造している自動車・電機部品の市場はサバイバル競争が厳しく、中国ビジネスで生き残ることは至難の業である。しかしA社のメカ部品は長年の経験と実績から高性能で他社の追従を許さないものがあり、顧客である中国の大手メーカーの信頼も厚い。中国の大手メーカーのSCMネットワークに対応することにより、中国市場での一定のシェアや利益を確保したいと考えている。中国の大手メーカーとの提携の契約が締結されれば、売上が拡大するのは確実である。事業計画に組み入れてEDIシステムの推進組織を立ち上げる予定である。



図表9 A社の今後の事業計画の方向性について

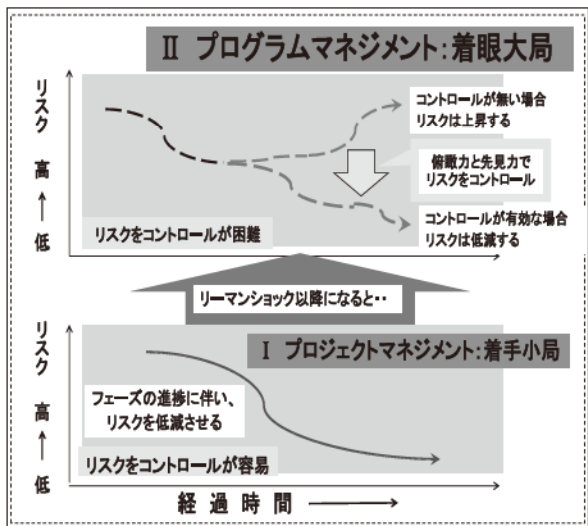
推進組織の責任者は経営企画マネジャーを予定している。日本人は2人しかいないので、“中国人スタッフ”から任命を予定している。但し、日本の親会社とのコミュニケーションも重要であり、日本語検定1級程度のビジネス会話の語学力があることを前提にしている。中小製造業なので組織もこじんまりしており、毎日でも総経理や現場のマネジャーとFACE TO FACEで直接話ができ、大企業のような伝言ゲームは発生しないが、プログラムマネジャーは専任ではなくラインのマネジャーも兼任となり、大変負担が大きい。

現在のA社の課題を解決するには、若手中国人スタッフと「Win-Win」の関係を構築することではじめて成果を手にすることができる。総経理の発案により、中国流の業績主義を取り入れた「人事評価制度の見直し」を実施した。大和魂みたいな精神論になってしまうが、総経理は“日本のサラリーマン根性”を捨てて、“中国に骨をうずめる覚悟”を表明し、誠心誠意、真摯な姿勢で取り組んでおり、次第にその気持ちは中国人スタッフに伝わっている。

2000年代の前半は日本の親会社からの発注がほぼ100%であった。残念ながらリーマンショック以降は急激に減少している。日本から原材料の輸入額も円高のために減少している。一方、中国の企業との取引は好景気を反映して急激に膨張している。A社の生き残りのために、総経理は2015年には販売も調達も中国国内の取引で売上の95%を確保しようとしている。そのために今後中国の企業の資本比率も大きく拡大し、現地化して“中国の地元企業”として大きく発展しようと考えている。

5 “プロジェクトマネジメント”と“プログラムマネジメント”

5.1 “プロジェクトとプログラム”と“リスク”の関係 (図表 10)



図表 10 “プロジェクトとプログラム”とリスクの関係

「着眼大局、着手小局」という諺は誰でも知っているが、実際のビジネスの中で具体的にどのように実践するかは大変むづかしい。私の経験では、リーマンショック以前の小規模の情報システム構築は「着手小局」だけでも通用したが、リーマンショック以降の情報システム構築は「着眼大局」で考えないとまとまらない。“事業計画と経営戦略システム”は密接な関係があるために、必ず綿密に整合性を取る必要がある。

「着手小局」では“ロジカルシンキングや分析力”が要求されたが、「着眼大局」では、“ロジカルシンキングや分析力”だけでなく、“俯瞰力・先見力”が求められる。「着眼大局」とはいわゆる“大局観”を必要とするマネジメントになる。私の直観であるが、「着手小局」はプロジェクトマネジメントで、「着眼大局」はプログラムマネジメントだと思う。

プロジェクトでは“ビジネスケース”を作成しそれを前提とするが、中小製造業の現地法人であるA社では、その“ビジネスケース”を大きく変更させる想定外の外部要因が発生している。その対応のために、プログラムマネジメントの考え方で経営戦略システムの構築に適用した。

プログラムマネジメントでやるべきことはとにかく“リスクをコントロールする”ことであるが、リスクのコントロールが一番むづかしい。“プロジェクトとプログラム”と“リスク”の関係は下図を参照されたい。

「Iのプロジェクトマネジメント」で記述しているように、単純な仕組みであれば、プロジェクトマネジメント計画書を作成し、実行していくにつれて、リスクを低減させられる。リスクのコントロールは容易である。

一方、「IIのプログラムマネジメント」で記述しているように、複雑な仕組みになると、リスクのコントロールはむづかしくなる。プログラムマネジメントでは“俯瞰力・先見力”を用いて様々なリスクをコントロールする必要がある。

5.2 世界のどの国にでも通用する「ワンパターン」のプログラムマネジメントの方法論はない

プロジェクトマネジメントはQCDが中心になるが、プログラムマネジメントは異文化コミュニケーション、各国のコンテキスト、交渉力・等の様々な要素の考慮も必要になる。そのためにケース毎に方法論は異なる。

5.2.1 低コンテキストの欧米のプロフェッショナル

欧米も日本もプロジェクト・マネジャーはプロフェッショナルであることを求められる。しかし、日本と欧米ではその意味が異なる。プロフェッショナルはどんなものかと英語辞書を引いてみると、“A professional is a person who is paid to undertake a specialized set of tasks and to complete them for a fee.”と書いてある。事前に“契約した仕事”をきっちりこなして“対価として報酬”をもらうのが「契約型職業人」である。「契約型職業人」に能力を存分に発揮してもらうには、“プロフェッショナル個人の責任と権限”を明確にすることが必要になる。更に人事の面では“雇用の流動性と能力主義”の適用が前提となる。「契約型職業人」は“低コンテキスト”の企業風土で力を発揮する。

5.2.2 高コンテキストの日本のプロフェッショナル

一方、日本的なプロフェッショナルは、ミッション志向の「使命達成型職業人」である。日本の企業文化の特徴は、年功序列・長期雇用が前提で、若い時は下積みで、40代～50代でやっと花が咲く遅咲きの企業風土である。日本の高コンテキストの企業風土では「契約型職業人」よりも「使命達成型職業人」の方が適している。

中小製造業は「契約型職業人」の企業文化を取り入れることは更にむづかしくなる。万が一取り入れたとしても中途半端になる。やはり、日本の中小製造業では「使命達成型職業人」の方が適している。

中小製造業でのプログラムマネジメントの適用方法については、以下のように「独自の工夫」が必要である。

“プロジェクトマネジメント”と“プログラムマネジメント”は、両方とも大企業向けである。そのままでは管理工数が大きく、中小製造業では適用しにくい。中小製造業は自社でビジネスプロセスを作成しても、顧客である大手企業のビジネスプロセスの採用を要請されれば、その力関係で柔軟に対応せざるを得ない。中小製造業で活用するには「独自の工夫」が必要となる。

5.2.3 世界のどの国にでも通用するワンパターンのプログラムマネジメントの方法論はなどない (図表11)

それぞれの国のプロフェッショナルは、それぞれの国の“コンテキストの上に築かれた価値観”に影響されている。そのために、コンテキストが異なれば、プロフェッショナルの“価値観”も異なる。その意味で、世界のどの国でも通用する共通の“ワンパターン”のプロフェッショナルやプログラムマネジャーはいない。

図表8の中の中国の位置づけであるが、中国人は“高コンテキスト文化で、かつ個人主義”である。中国語の専門家の相原茂氏の著作を読んでいると、下記のこと書かれている。

・「一ケ中国人是龍、一群中国人是虫。一ケ日本人是虫、一群日本人是龍」

一人の中国人は龍だが、集団になると虫である。

一人の日本人は虫でしかないが、集団になると龍になる

・「一个和尚有水喝，两个和尚挑水喝，三个和尚没水喝」

一人では持てない荷物だが、三人で運ぶには持ちづらい。

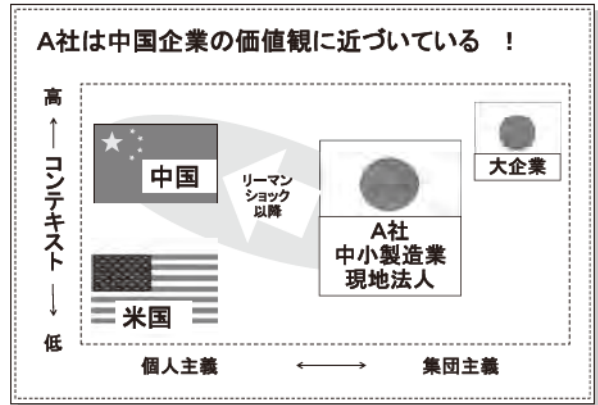
和尚が三人になると、自分の仕事ではないと思ひ、さぼって何もしない。

中国人の気質（長所と短所）は仕事の責任と役割が明確でないと曖昧なままでは協力して仕事をしない。

A社の様な中国に進出した中小製造業の現地法人はどのような位置づけと考えたらよいのである

うか？

A社は2001年に設立された当時は、“日本の親会社”の企業風土やコンテキストを持っていたが、リーマンショック以降は、“現地化して地元企業”としての企業風土やコンテキストを取り入れている。(図表11)



図表11 中小製造業の現地法人の位置付

6 求められるプログラムマネジャーの人材像 (図表12)

A社では中国への現地化を試みているが、ここで求められる人物像を考える。

6.1 教科書的になるが・・価値創造の観点から俯瞰力と先見力をもって、日本と中国の長所を生かした

「WIN-WINの関係」を構築し、中国人スタッフと一体になって、統合的に中国の現地法人の事業計画を推進できる人

更に具体的に中国ビジネスの視点から補足する。

6.2 郷に入れば郷に従えで、“華人・華僑のやり方”が出来る人

中国ビジネスのプロフェッショナルである“華僑のビジネス”の分析してみる。著作“中国ビジネスのリスク・マネジメント（著者 杉田俊明氏）”によれば・・・「華人・華僑は豪快に見えても、事業を賭けの対象には決してしない。彼らは経営者としての天才的な先見性を持っており、比較的正確な事業投資を行っている。そして一度に多大な投資を行うことはなく、上手く行けば徐々に追加投資を行うのである。豪快に見えていたとしても、大変周到な計画を持って投資しているのである。・・・中略・・・華人・華僑系企業は徹底的な家族型経営を行う一方、進出地域側の主要

スタッフをごく短期間で自分側に引き入れ、かれらに任せるような経営も行っている。厳しい経営とノルマによる仕事は大変きついものであるが、実績を上げ、能力をもつ者にはケタ違いの報酬が約束される。また、オーナーに見込まれば、ただちに数段跳びの昇進もありうる。人材重視、理屈抜きの経営で、華人・華僑系企業は高い投資利益率を上げているのである。・・・」

これは正に、経営戦略の教科書通りの定石である。中国流ではあるが、何か変わった手を打っている訳ではない。豪快どころか石橋を叩いて渡っている。

しかし、華人・華僑のやり方を日本のビジネスマンがすぐに真似出来るわけではない。特に“経営者としての天才的な先見性”は逆立ちしても真似できない。しかし“プログラムマネジャーを中国人に”すれば“華人・華僑のやり方”と“技術とノウハウ”をミックスしたやり方も可能になる。

6.3 中国ビジネスでのプロフェッショナルとしての豊富な経験を持つ人

日本人駐在員は、日本国内では組織の中の歯車の一つであり、経営者としての苦労を体験していないことが多い。ところが現地法人では急に責任者となり重大な意思決定をする立場になる。日本で経営全体のマネジメントの十分な経験がないのに、いきなり現地法人で経営者になっても失敗することは目に見えている。やはり“豊富な経験”が大切である。そのために中国への赴任前に、日本で十分な専門の研修”を受講させる必要があるが、残念ながら十分な事前の研修を受けてくる人は少ない。日本には“海外職業訓練協会OVTA”や“グローバル人材育成センター”のような様々なグローバルビジネスの研修機関がある。そのカリキュラム等を活用すべきである。

6.4 中国人スタッフの士気を高め、能力を引き出すことができる人

中小製造業の現地法人では、若くて優秀な中国人スタッフは大勢いる。しかし、日系企業は昇進が遅いこと、管理職ポストにつきにくいことから不人気である。中国人は士気が高ければ信じられないくらい“頼りになり力を発揮する”が、士気が低いと信じられないほど“無気力”になる。プログラムマネジャーは中国人でも良いかもしれない。当たり前のことであるが、意欲や能力のあるものにはドンドン挑戦する機会を与え、“やる気や能力”に応じて、給料も昇進も青天井で報われ

るような魅力のある中国流の人事評価制度を整備する必要がある。

日本人は未だに日本の経営の三種の神器（終身雇用・企業別組合・年功序列）に内心は期待しているが、中国人はもともと日系企業の人事評価制度等を信用していない、逆に同じ会社に長期間勤めることをリスクと考えている。人事については、日本人は“守り中心の減点主義”、中国人は“攻撃中心の加点主義”である。日本人は“自己評価が下がる”のを気にするが、中国人は“高い評価や待遇”を期待する。中国は業績主義なので現場に活気や緊張感がある。両国の人事評価制度が異なるのは当然である。

6.5 “中国に腰を据えて住みつき、中国人と腹を割って交渉”が出来る人

現地法人でビジネスの信頼関係を構築できるのはどんなタイプの人材なのかを考えてみる。それは“中国に腰を据えて住みつき、中国人と腹を割って交渉が出来る人”である。引用が古くなって申し訳ないが、具体的な名前を挙げると“内山完造氏”（1885年-1959年）のような人ではないかと思う。内山完造氏の経歴は、大阪の船場で丁稚奉公の後、裸一貫で中国に渡り、“参天堂の大学目録”の販売で中国全土を歩き回る。その後上海に内山書店を開いて魯迅や郭沫若などの日中文化人と友好を深め、中国の革命運動を援助した日中友好の草の根の運動家である。詳細は下記のホームページの記述を参照されたい。

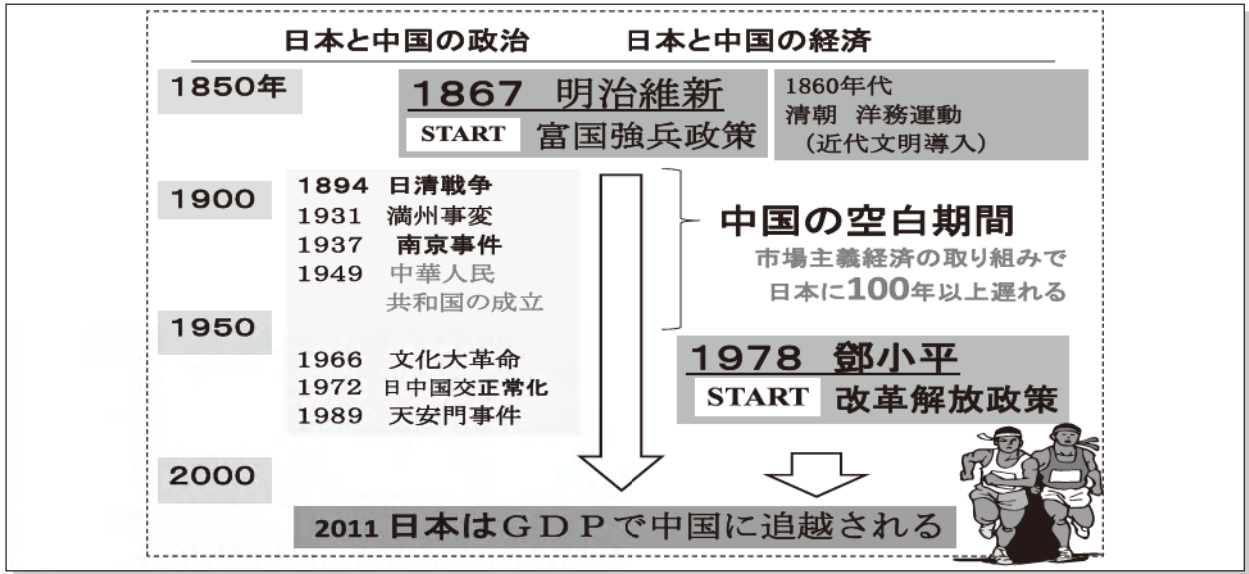
<http://www.uchiyama-shoten.co.jp/company/history.html>

6.6 明治時代以降の日中の政治・経済・歴史を理解し、中国人と率直に議論できる人（図表12）

中国に腰を落ち着けてビジネスするなら「明治以降の日本と中国の政治・経済・歴史」を日本人は充分理解しておく必要があると豊富な駐在経験を持つ知人の商社マンに教えられた。

近代史の1ページで日本と中国は昭和初期に日中戦争をしていた暗い歴史がある。日清戦争、満州事変、南京事件、中華人民共和国成立、文化大革命、日中国交正常化・・・日本と中国の間には様々な出来事が起きている。

論語や唐詩等の中国の古典もいいが、“毛沢東の政治”も知るべきである。大躍進政策や文化大革命による死者は5千万人とも言われており、日本



図表 12 明治時代以降の日中の政治経済歴史の理解

の人口の約半数である。紅衛兵が破壊した多くの文化遺産や仏教の名所旧跡等はまだ復旧できない。これらを知っておくと中国人の深層心理も理解しやすくなる。ともかく21世紀と19世紀が同居し、共産主義と資本主義が混ざりこぼれの複雑で矛盾の多い国である。

30歳代の中国人は、抗日戦争を教材にした愛国教育を若い時に受けており、反日感情は大きい。中国人の「反日感情」の主な理由は明治時代以降の日中戦争などの歴史教育によるものである。しかし日本人は「学校で明治時代以降の日中の政治・経済・歴史を学習していない」ために中国人の反日感情をよく理解できないでいる。

経済の面を振り返ると、日本では1870年頃より、「明治政府の富国強兵政策」で近代化が始まったが、中国は1978年の「鄧小平の改革解放政策」で資本主義が導入され、中国は日本に約100年の遅れで近代化がやっと始まっている。しかし、2011年の統計では既に中国はGDPで日本を追い越してしまった。

6.7 中国の宴会で、その場を盛り上げ、交友関係を構築できる人

ビジネスでは中国の接待文化を知る必要がある。ビジネスの相手方とは必ず宴会がつきものである。中国の偉い人は酒の席での振舞いが立派な人が多い。偉い人は基本的に酒に強い人が多いのか、白酒を何杯飲んでも乱れない。中国の接待文化では、宴会が「ビジネスの戦場」になるかもしれない。「乾杯」なので、注がれた杯を乾さないと相手に失礼になるかもしれないと不安になる。

私の様な酒が飲めない下戸よりは、やはり酒は強い方がよいと思う。

次に日本人としての視点から補足する。

6.8 “個人として確立した信念や哲学”を持ち、“日本人としてのプライド”も持つ人

外国でビジネスをする場合、金儲けだけを考えていても誰からも尊敬されない。個人として確立した信念を持ち、日本人としてのプライドを持つことが必要である。そして自分の考えを堂々と熱意をもって主張すべきである。自分自身の考えに自信を持たないと中国人スタッフからも尊敬されない。自分の考えが明確でないと、中国人ビジネスマンと議論しながら厳しい交渉の中で建設的な解決策を見つけられない。

日本的ビジネスの長所も強調したい。日本の中小製造業における「ものづくり」では、「チームワーク」が重要となる。共通の目的に一致団結して取り組んだとき、はじめてその力はより大きな結果を生むのである。そのためには全員の信頼関係が不可欠である。もっと日本の長所を日本人は中国人に多めに説明すべきである。

6.9 欧米の長所の“いいとこ取り”が出来る選択眼を持つ“和魂洋才的な独創性”のある人

私が懸念するのは、「Val IT、COBIT、ITIL…」など数多くの欧米の「知識体系」が一方向的に日本に流入してきていることである。日本では、「グローバルスタンダード」という美名の下に、それに準拠することを当然ごとく受け入れてきてい

る。私の本音としては、どれ程の価値があるのか、大阪弁で言えば、“一体なんぼのもんなのか？”正直にいうと疑問である。特に欧米の知識体系は、宗教的と思えるほど断定的で原理原則主義で教条的な面がある。これらの“知識体系”を導入するには、企業の“成熟度や風土”に合わせて取り入れる必要があるが、そのまま受け入れると副作用が大きい。逆にあまり日本風にカスタマイズしてしまうと形骸化してその良さがなくなってしまう。欧米の“知識体系”を日本の企業風土に合わせてソフトランディングさせ、上手に日本の企業風土に帰化させないといけない。これらのエッセンスだけを抽出して“いいとこ取りが出来る人材”が必要となる。果たしてこのようなことができるだろうかという疑問はあるが、明治維新や戦後の復興では日本人は大和魂でそれを実現してきた。現在は、欧米の“知識体系”の日本への導入が盛んで、輸入超過となっている。明治時代の不平等条約の様に、日本はグローバルビジネスで大変不利な立場になっている。またデジタル化・モジュール化も日本特有の強みや良さが発揮しにくくなっている。ここは明治時代の賢人に習って、“和魂洋才的な独創性”を持つ人材が求められている。

結論としては、世界のどの国にでも通用するワンパターンのプログラムマネジメントの方法論やベストプラクティスがあるわけではない。日本や中国や欧米はそれぞれ異なる“価値観や文化”を持っている。それぞれの“価値観や文化”は異なるが、どちらが良くてどちらが悪いという訳ではない。プログラムマネジャーはその国の“価値観や文化”や“それぞれのケース”に合わせたプログラムマネジメントの方法論を考えるべきである。(図表 13)

7 最後に

日本と中国は一衣帯水の関係である。日中経済は相互依存の補完関係で、日本経済の発展は中国経済の発展に依存している。中小製造業の技術やノウハウは中国の経済で今後も重要な役割を占めてくると思われる。日本が経済大国となったのは戦後である。とりわけ高度経済成長の時期は、アジアの諸国から“日本の奇跡”と驚嘆の目で見られた。それを可能にしたのは、日本の「ものづくり」だった。その「ものづくり」を陰で実質的に下支えたのは“日本の中小製造業”であった。日本の中小製造業が業態転換で脱皮して中国で元気になり、再び“日本の奇跡”が再現できるのを期待したい。

文中に不適切な点や正確でない記述や論理矛盾もあるかと思うがご容赦願いたい。

以上

〈参考文献〉

- ・ P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック: 日本プロジェクトマネジメント協会
- ・ 中小企業白書: 経済産業省中小企業庁
- ・ ドラッカーとの対話 未来を読みきる力: 小林 薫 徳間書店
- ・ 中国ビジネスのリスク・マネジメント: 杉田 俊明 ダイアモンド社
- ・ 中国語の学び方: 相原茂 東方書店

坂口 幸雄 IT ベンダ (東南アジア・中国での日系企業の情報システム構築の支援、会計プロジェクト)、JAIS 日米経営科学研究所 (米国ハワイ州)、外資系企業、海外職業訓練協会等を経て、グローバル人材育成センターのアドバイザー、ITC 京都の会員。
資格: ITC、PMP、PMS、CISA、日本経営品質賞セルフアセッサ
趣味: 犬の散歩、テレサテンの歌を聴くこと、海外旅行、お寺回り
(四国八十八カ所遍路の旅および西国三十三カ所観音霊場巡り)。
メールアドレス: sakaguchi@g-jic.com

求められるプログラムマネジャーの人材像

- 1 俯瞰力と先見力をもって、「WIN-WINの関係」を構築できる人
- 2 郷に入れば郷に従えで、“華人・華僑のやり方”が出来る人
- 3 中国ビジネスでのプロフェッショナルとしての豊富な経験を持つ人
- 4 中国人スタッフの士気を高め、能力を引き出すことができる人
- 5 “中国に腰を据えて住みつき、中国人と腹を割って交渉”が出来る人
- 6 日中の政治・経済・歴史を理解し、中国人と率直に議論できる人
- 7 中国の宴会で、その場を盛り上げ、交友関係を構築できる人
- 8 “個人として確立した信念”を持ち、“日本人としてのプライド”も持つ人
- 9 欧米の“いいとこ取り”が出来る“和魂洋才的な独創性”のある人

結論

- ・ワンパターンのベストプラクティスがあるわけではない
- ・それぞれの“価値観や文化”や“ケース”に対応してする

図表 13 求められるプログラムマネジャーの人材像