

## コンサルティングレポート

# 日本企業が中国駐在人材を育成する際の留意点

ヒューマンキャピタル部 [東京] シニアマネジャー 石黒太郎

## はじめに

外務省が毎年実施している『海外在留邦人実態調査』によると、2017年10月1日時点で日本企業の海外拠点数は7万5,531社を数え、過去最多の結果となった。国別に見ていくと、第一位は中国の3万2,349社であり、全体の40%強を占めている。第二位である米国の8,606社(約11%)を大きく引き離し、圧倒的な海外拠点数だ。その影響もあり、日本国内においても中国ビジネスに関する情報を目にする機会が多い。例えば、日本の大型書店で国際ビジネスコーナーの書棚を前にすると、米国ビジネスに関する書籍が多いのは以前と変わらないが、それよりも多くの中国ビジネスに関する書籍が並んでいる。有名Eコマースサイトでビジネス・経済書籍カテゴリーの実践経営・リーダーシップ分野でキーワード検索すると、「アメリカ」で約400冊、「中国」で約600冊がヒットする。それだけ中国ビジネスに悩みを抱え、書籍に解を求める人が多いということだろう。

実際にこれらの書籍を手にとると、中国の税務・法務・労務等の各種制度に関する専門書、もしくは中国駐在経験者を著者とするノウハウ本が多い。特に後者については、属人的なエピソード・武勇伝が内容の中心になっている場合もある。読み物としては大変に面白いのだが、これらの書籍だけで、中国ビジネス固有の難しさを乗り越えられる中国駐在人材に必要な人数だけ育成することは不可能だろう。中国ビジネスの事業戦略具現化のために、将来の中国拠点のどの階層・どの職種に日本本社から駐在員を何人派遣する必要があるのかを想定し、中長期的な人材育成を計画的に進めていく必要がある。そこで本稿では、ハーバード・ビジネススクールのパンカジ・ゲマワット教授が提唱するCAGEフレームワークの視点から、日本企業が中国駐在人材を育成する際の留意点を紹介していきたい。

## CAGE フレームワークとは

ゲマワット教授による書籍『コークの味は国ごとに違うべきか』(原題: REDEFINING GLOBAL STRATEGY)で紹介されているCAGEフレームワークは、本国と相手国の二国の「隔たり」を相対的に把握するための枠組みである。従って、相手国の状況を絶対的な観点から評価・分析するためのものではない点に注意を要する。また、CAGEという名称は、以下の4つの視点の頭文字に由来している。

Cultural	: 文化的な隔たり
Administrative/political	: 制度的/政治的な隔たり
Geographical	: 地理的な隔たり
Economic	: 経済的な隔たり

これら4つの視点について、二国間の隔たりが大きいほど駐在員が直面するビジネス上の難しさが高まると考えられる。早速、日本と中国の隔たりについて考察していこう。

## 1. Cultural: 文化的な隔たり

文化という言葉には様々な要素が含まれるが、本稿では仕事の進め方や考え方といったビジネス文化に限定し、日本と中国の違いを考えたい。

一般的に、ビジネス文化の違いが最も表出するのはコミュニケーションスタイルだ。日本と中国にはコミュニケーションのベースとなる言語に漢字という共通性があるものの、コミュニケーションそのもののスタイルは大きく異なる。日本的な以心伝心は日本人同士だけでしか通用せず、日常の業務において苦労している中国駐在員の方も多いことだろう。中国以外の国々への海外駐在と同様に、相手にとって理解が容易な直接的コミュニケーションを心掛けるべきだ。

また、コミュニケーションスタイルの違いは、その背景にあるビジネス上の価値観の違いに留意しなければ、真に理解することが難しい。そして、価値観についても日本と中国では様々な点で隔たりがある。中でも隔たりが大きいのが、「意思決定」に対する価値観だ。日本人は意思決定が合意形成志向であり、物事の決定を稟議で行う日本企業も多い。会社にとって重要な意思決定が、誰の責任によってなされたのかが曖昧になってしまうこともある。ここで言う稟議とは「課長・部長といった中間管理職が意思決定すべき事項を起案し、ボトムアップで経営者の承認を得る仕組み」だ。意思決定のために、指示命令系統を遡るだけでなく、関係部署からも了承を得る必要がある場合が多い。そのために社員に求められる行動が根回しである。これらの稟議・根回しといった感覚は中国人社員からは理解が難しい。彼・彼女らにとっての意思決定とはトップダウンであるべきものだからだ。日本人が総経理として駐在し、傾聴を重視したボトムアップ的リーダーシップを発揮すると、中国人部下から「この人には意思決定能力がない」「決断力に欠けた弱いリーダー」といったレッテルを貼られてしまう可能性もある。

また、日本と中国のビジネス文化において、類似している点もある。それは相互信頼のベースが人間関係重視であることだ。但し、人間関係のあり方が日本と中国では大きく異なるため、日本人駐在員にとって有利に働く訳ではない。真に意味のある人間関係構築には長い時間を要し、任期が3年から5年の駐在員にとっては、十分な時間がないためだ。多くの中国現地法人で駐在経験が10年を越える日本人が重要なポジションを担っているのはそのためであろう。そういった意味からも、中国駐在員をいかに配置転換し、世代交代を図っていくのか、他国への駐在員以上に計画的な人材マネジメントの取り組みが必要だ。

他にも日本人と中国人の間には様々な価値観の相違が見られ、日本と中国の間のビジネス文化の隔たりは、決して小さいとは言えない。中国駐在人材の育成にあたっては、それらビジネス文化の様々な隔たりを認識し、理解し、受容し、さらには自社の文化と融合していくのに必要な異文化コミュニケーションスキルを研修・実践の場を通じて習得させることが重要だ。

## 2. Administrative/political: 制度的/政治的な隔たり

制度的/政治的な隔たりには、二国間の法律・政策の違い、貿易協定の有無、政治的緊張関係、そして相手国から本国への国民心情等が含まれる。

まず制度的な隔たりについて、現代の中国は、共産党による一党独裁と市場経済が併存するという中国型資本主義とも言える独自の発展を遂げている。また、法律・政策も人治主義的に運用される傾向があり、日本と大きく異なる。そういった隔たりを緩和しているのが、経済特別区・経済技術開発区・沿岸経済開放区といった特区の存在だ。しかし、いつ何時、特区に関する法律や政策が見直されるか、また、当局役人による解釈が変わるかは分からない。中央政府だけでなく地方政府の方針・動き・発言への感度を高めた現地法人経営が求められる。

一方、政治的な隔たりについては、日本と中国との間には根深い問題がある。例えば、領土問題や反日感情等だ。しかし、これらの問題に紙面を割くことは本稿の主旨に反するため、ここでは、日本と中国の間では政治的な隔たりが大きい、と述べるに留めておきたい。

冒頭のはじめにで触れた通り、日本では中国の税務・法務・労務等の各種制度に関する専門書が多数販売されている。これは日本と中国との制度的/政治的な隔たりが極めて大きいことを示している証左であろう。そしてこの隔たりに対応するには、駐在員が特定職種の管理者として機能するだけでは不十分だ。管理者としてではなく、経営者としての幅広い視点や知識・スキル、そして強い胆力が求められる。特に重要な要素がリスクマネジメントに関する知識・スキルだ。無論、中国に関するすべてのリスク要因を事前に把握しておくことは不可能である。中国と日本ではビジネスの前提が大きく異なる、という経営感覚を常に持ち、リスクに対するアンテナを高く張り続け、リスクの火種を察知してすぐに専門家に相談できる駐在員を各現地法人に少なくとも一人は派遣しておきたい。

### 3. Geographical: 地理的な隔たり

地理的な隔たりの対象には、単なる物理的な距離だけでなく、時差の多寡、気候の類似性も含まれる。まず、距離の観点からいくと、東京から北京まで直線で約 2,100km、上海までは約 1,800km だ。バンコク(約 4,600km)やロサンゼルス(約 8,800km)に比べて、遥かに近い。東京から那覇までが約 1,600km であることを考えると、日本と中国の近接性がよく分かる。また、時差も1時間しかなく、距離的にも時差的にもビジネスは極めてやりやすい関係にある。本社が欧米にある企業の中国現地法人に比べ、遥かに有利だ。

一方、気候については留意が必要となる。日本もそうだが中国は南北に長い。それだけでなく東西にも長いので、気温・降雨量ともに日本以上に地域差が激しい。気候の違いはそこに住む人々の嗜好や消費行動にも大きな影響を与える。また、サプライチェーンのあり方も大きく変わってくる。中国市場は日本よりも遥かに多様性に富んでいるため、画一的な日本市場で通用していたやり方はそのままでは通用しないだろう。中国現地法人では日本本社よりも難しいオペレーションが求められる。

従って、中国駐在人材の育成にあたっては、国土の広い中国の地域市場に応じた多様なオペレーションに対応できる柔軟なマネジメント力の習得を促しておきたい。駐在前に日本国内での新製品・新サービス等に関わるプロジェクトへのアサインメントや、特徴の異なる複数事業の経験を促すジョブローテーションを計画的に行っておくことが有効だろう。

### 4. Economic: 経済的な隔たり

国際通貨基金(IMF)が 2018 年 4 月に発表したデータによると、2017 年の日本の一人当たり GDP が 3.8 万 US ドルであるのに対し、中国は 0.9 万 US ドルだった。一人当たりで見ると日本は中国の約 4 倍だ。しかし、国全体では中国は日本の 3 倍弱となる。中国の GDP が日本を逆転したのが 2010 年だったことを考えると、7 年間でここまで差が広がってしまった事実、それが想定されていたとは言え、嘆息を禁じ得ない。また、この GDP に基づいて日本と中国との経済的な隔たりをシンプルに表すと、ミクロ的には日本 > 中国、マクロ的には中国 > 日本という数式が成り立つ。

まずミクロ的に見た場合、日本 > 中国という隔たりは、日本よりも中国の方が労務費が安いことと相関性がある。しかし、中国における労務費は右肩上がりの上昇を続けており、現地法人経営を圧迫しつつあるのが現実だ。長年、日本企業は中国経済をミクロ的にとらえ、低い労務費を活用した生産機能として中国現地法人を活用してきたが、大きな方向転換が必要な時期が来ている。その転換の視点が、マクロ的に見た中国 > 日本という隔たりだ。これは日本から見て大規模な販売市場や潤沢な資本が中国国内に存在することを意味する。今や中国には日本の 3 倍弱の市場が広がっている。マクロ的な視点から、中国を販売市場として捉えた現地法人経営が求められるようになってきた。そのためには中国地場の顧客に販路を広げなければならない。日本人主導ではなく、中国人の優秀人材による拡販活動が必要だ。いかに優秀な人材を現地で確保できるかが中国事業成否の鍵になるだろう。

以上の経済的な隔たりから導き出される中国駐在人材の育成にあたっての留意点は、意外に思われるかもしれないが、駐在員による英語習得・活用の徹底だ。中国では一人っ子政策の影響もあって子女に対する英語教育熱が高く、

優秀な若手人材にとって英語は習得して当たり前のスキルになっている。また中国の大学は、CET と呼ばれる英語試験の受験・合格を卒業要件として義務付けており、大卒者であれば一定水準の英語力が担保されている。つまり、日本人駐在員が英語で中国現地法人を経営できれば、大卒新人が毎年 800 万人も誕生する人材マーケットのポテンシャルを最大限活用することができるのだ。それだけ優秀人材を確保できる可能性も高まる。

しかしながら、現実としては中国現地法人を日本語で経営してしまっている日本企業も多い。中国経済をミクロ的にとらえ、低い労務費を活用した生産機能として中国現地法人を活用してきた名残だ。数が限られた日本語人材の採用にこだわっているようでは、競合企業と伍して販売市場を戦っていくことは難しいだろう。そういった企業では、中国駐在人材に英語習得を促す前に、今後は中国現地法人を英語で経営していくことを本社経営トップが意思決定し、全社に徹底する必要がある。なぜ中国語ではなく英語なのか、と疑問に思う向きもあるかもしれない。確かに、中国現地法人の事業が中国国内で完全に閉じており、それが将来も続くのであれば、中国語での経営でも問題はないだろう。しかし、本社または他国の現地法人との頻繁な連携が必要、または将来それが見込まれる場合、グループ会社間でのコミュニケーション不全を避けるため、実質的な国際標準語である英語での経営を中国現地法人においても徹底すべきだ。また、自社のグローバル経営において、中国人経営幹部のみ英語ではコミュニケーションできないという状況も、グループ内での経営幹部間の連携に悪影響を及ぼしかねない。

#### 終わりに

以上で見てきた通り、日本と中国の間には CAGE のいずれの視点においてもかなりの隔たりが存在する。ビジネス文化の隔たりに応じた異文化コミュニケーションスキル、制度的/政治的な隔たりに応じたリスクに対するアンテナの高さ、地理的な隔たりに応じた多様なマネジメント力、そして経済的な隔たりに応じた英語力が中国駐在員にとっての重量な人材要件と言える。経済的な隔たりに関する節でも触れたが、今後、中国の販売市場としての重要性が更に高くなっていくことは確実だ。日本市場の成長があまり期待できない中、中国事業が経営の重要な柱となる日本企業はますます増えていくだろう。中国事業ひいては会社の将来を担う人材を育成するため、本稿を参考にしてもらえれば、幸いである。

参考書籍:『コークの味は国ごとに違うべきか』(パンカジ・ゲマワット 文藝春秋)

#### - ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。