中日合資企業の人的交流についての考察

李 基森

中国科学院 上海有機化学研究所 教授

中国東莞日系企業のご推薦で，本誌に一筆文章を書いて欲しいと頼まれた。私は当初技術論文を書くものと思って引き受けた。しかし，エレクトロニクスセラミックスの編集委員からのお手紙をいただいた後で，私が書くのが中国人の角度から見た日本人と中国人との，正確文化習慣上の違いにあって如何にうまく付き合うかということで，中国で働く日本の青年の手助けになるからという事だとうまく気が付いた。この類の文章を書くことは，私にとって極めて厄介なことである。何故なら，私は日系資本の企業に勤めたことが無く，中国で働く日本人の状況についてよく分かっていないからで，どこから手をつけたものか考えあぐねた。幸いなことに，編集委員が送ってくださった本誌掲載の『中国見たまま，聞いたまま』の文中に，多くの見識ある考え方があふれ，一人の日本人が中国に来て働いた後見聞きしたことに始まって，作者自身の感じたこと，学んだことに至るまでが書かれている。これらの文章は，間違いなくこれから中国で働こうとする日本の若者に非常に手助けとなるだろうし，また私自身も大いに啓発された。文中では，中日間の文化習慣の違いに注意しなければならないことが数多く取り上げられている。確かに，中日間で文化，風俗習慣については異なったところがある。だが，中国人，日本人は結局はアジア人であり，黄色人種であって，それ以上に似通った文化を持っていて，欧米，アフリカなどその他の人種と比べれば，一層近づきやすいものだし，付き合い易くなるであろう。もしことさら文化，習慣の違いからくる影響について強調したならば，中国に来て働こうとする日本の若者は怖気づき，すっかり縮こまって，用心深くなりすぎてしまい，かえって彼らが中国社会や文化と融和するのに邪魔になってしまふ。現に，「朋ノ遠方ヨリ来タル有り，マタ楽シカラズ

ヤ？（遠方はるばる友人が訪ねて来てくれた。実にうれしいことじゃないか？）」というように，元来“ 礼儀を備え持つ ”中国人は非常に情熱的かつ友好的であり，付き合いにあってはさほどのご法度があるわけではない。私自身日本に行き，二年余りの研修を受け，少なからずの日本の友人たちとうまく付き合ったことがある。今では仕事の関係で日本人との交渉事も多いが，一向に困難を感じたことは無い。もし暫く違いに言及するのを止めて，共通点を求めようとするならば，私たちは同じところもたくさんあることに気が付くであろう。

1 中日が友好的で協力を強め商業貿易を発展させるのは歴史的に必然の流れである

中日両国は一衣帯水，唇齒相依（濡れた着物と肌，唇と歯がぴったりくっつくような）の友好隣邦であり，深い文化の源泉と広範な共通の利益を抱え，数千年にわたる友好的な往来からなる歴史伝統がある。鑑真が六回も渡航挑戦したり，阿倍仲麻呂が長安に骨を埋めたりしたような人々が親しむ歴史美談は，両国の人たちに広く言い伝えられ，そればかりではなく，日本の婦女子が着用する和服は明らかに中国唐代の名残を帯びており，中日両国の人々の間で国を跨いだ結婚や交友もいたるところに見受けられる。他にも，中日両国には更に多くの共通点や互いに影響しあう面がある。種族については，先にも述べたように，中日両国民はみな黄色人種に属し，同じ祖先を持つ。

文化においては，両国の文字に共通のものが多くある。儒教思想と仏教は両国に脈々と伝わってきており，影響深い。両国の道徳観念，文化芸術，風俗習慣などに多くの共通または似通ったところが存在する。

経済上においては、両国の経済は強く相互依存している。長年の交流と合作を経て、日本は中国の第一の貿易パートナーとなり、中国は最近アメリカを抜いて日本の最大の輸入相手国となった。

政治上、中日両国はアジア、乃至世界における重要な影響を持つ二大大国となっている。中日両国が“友好を選べば互いに利をもたらし、悪化すれば傷つく”ということを、歴史は物語っている。中日関係の良し悪しは中日両国民の福祉に影響を及ぼすばかりでなく、同時にアジア地域の平和と繁栄にも波及する。

今なお少なからずの日本人が中日の友好と、中国の強さを認めながら、依然として中国人に対して偏見を持ち、“東アジアの病巣”という考え方を拭い去り発展中の中国に接することが出来ずにいて、その言動が無意識か意識的か中国人民の自尊心を傷つけて、矛盾を生んでいることは否めない。一方で、彼らは歴史を正視できずに、第2次世界大戦当時の日本のファシズムが引き起こした侵略戦争がアジア各国人民にもたらした沈痛さ、災難を覆い隠そうとしている。中国人民はこの戦争で二千万余りの人たちが死傷し、財産の損失は計り知れない。中日国交正常化からすでに三十余年が経ち、友好合作はすでに主流となった。だが、日本ではいまだに高級官僚の靖国神社参拝が絶えず、日本の歴史教科書書き換えなどが続いており、中国人民とアジア諸国民の感情を傷つけ、両国関係の更なる発展を阻害し、中日両国民の交流に影響を及ぼしているのだ。

上述のような問題が存在しているが、しかし、両国の経済貿易合作が更に拡大しようとする潮流は変わりようがない。中日両国間の経済的相互依存性は、日本のたくましい資金力と技術力が引き続き中国現代化建設に対して重要な促進作用を発揮するところにあり、また、中国の優秀で豊富な労働力、巨大な潜在市場と改善し続ける投資環境もまた、日本に充分な利益を享受させていることにあるのである。目下、中日経済貿易合作はすでに、ある種多層多領域で、相互補完性の強い、多様性を持った、安定成長の新しい形を成している。つまり、両国の経済発展は壮大な合作の見通しを孕んでいるのである。

2 “誠信（誠意信頼）”は中華民族の伝統的美徳である

“誠信”は中華民族の伝統的な美徳である。誠信とは何か？ 誠信の“信”という字は、“人”と“言”から成っており、人として口にすることは必ず行なわねばならない、という意味を持っている。信用について言えば、誓いを守ること、誓約を实践すること、でもあり、よって人から信任を得るのである。孔子曰く：人ノ信無キハ、ソノ可キヲ知ラザルナリ（人として信任が無いのは、その良さを知らないからである）、と言っているのも、この道理による。

中日経済貿易合作において、こういった状況が存在している：日系企業で、中国に工場建設投資をおこなう中高年層の硬骨漢はほとんどが日本人であり、彼らはみな高等教育を受けており、熟練の技能を持ち、長年にわたり国を超えて働いた経験をもっている。だが、企業内で労働者を監督するのはすべてブルーカラーの文化レベルの低い中国の青年たちであり、客観的に管理階層と労働者たちとの間に違いを生んでいる。このように高層管理人員たらんとする日本人は労働者に仕事上厳しい要求をするばかりで終えることなく、中国の労働者に関心を寄せ、愛護することが必要で、日本本国の労働者を愛護尊重するのと同じように中国の労働者に接してこそ、彼らの信頼を得ることが出来、協力を得られるのである。球海ミツシ電機有限公司総経理の大浦先生の言が的を射ている。“中国で成功を得ようとするならば、中国人の信頼を得ることがまず大事だ”

中国で比較的良好に発展する日系資本の会社では、往々にして以下の三つが極めて重視されており、労働者の信頼を得ている。：第一に、労働者を尊重すること。この種の尊重はあらゆるところに見られ、上司と部下の間の相互尊重が含まれる。大連東芝テレビジョン有限公司は日系資本企業で、“人を重んじる”ことを会社経営理念の最初に掲げている。第二に、公平な機会制度と公平な待遇をすること。企業が問題に対処する際、不公平があっては企業の結束力に直に影響する。管理者が部下に対して公平か否かもまた、管理者の威信とありさまに直接現れる。第三に、全ての労働者の努力貢献を認識すること。そうすれば労働者は進んで働き、自ずとある種の誇りと責任感を発揚することができるのである。

“誠信”の二文字は中国の伝統的美徳の中で重要な地位を占めており、中国人民の伝統文化の核心であり、

連載

“ 入郷隨俗：郷に入っては郷に従え ” と言うが如く、日系企業管理人員としてこの点を深く身に付けなければならないのである。

3 “ 己ノ欲セザルトコロヲ人ニ施スナカレ （自分が望まないことを人にさせるな） ” とは、中国人のつきあいにおける信条である

中国で古い言葉に“ 己ノ欲セザルトコロヲ人ニ施スナカレ ” というのがあり、つまり自分でやりたくない、できないこと、及び自分でしたくないこと、得られないものを他人にさせたり転嫁したりしてはいけぬ、ということ、たとえ好意であったとしても、中国人にとっては忌み嫌われるものである。

“ 己ノ欲セザルトコロヲ人ニ施スナカレ ” とは中国人のつきあいにおける信条である。これはあらゆるところに現れる。たとえば、日系企業の管理職は常に部下にあれこれ望むが、それならまずあなたが先にあれこれやればいいではないか？つまり我々が言うところの“ 領導傍様（率先垂範） ” であり、もし自分自身でも出来ないのなら、どうして他の人に要求することができるだろうか？日系企業の管理職が中国労働者の信任を得ようとするのなら、まず先に中国労働者を信任することである。：日系企業の管理職が中国労働者の尊敬をえようとするのなら、まず先に中国労働者を尊敬することである。：日系企業の管理職がバランスのとれた平等な仕事の雰囲気を作ろうとするのなら、まず先に自分の偏見を無くし、差別視をせず、労働者を積極且つ能動的に会社の生活文化環境になじんでいくように導くことである。：日系企業の管理職が労働者が仕事に責任感を持つようにしたいのなら、まず先に自身が強烈な責任感を持つことである。：日系企業の管理職が自分の労働者に勇気をもって挑戦して欲しいのなら、まず先に自分が困難な局面で挑戦する力を育てることである。リーダーがプレッシャーの前でしり込みして、果敢な決断が下せないのなら、誰も彼についていけない。：などである。

この他、日系企業の管理職が仕事のプロセスで労働者の立場に身をおいて考えようとするのなら、もしこのようにしたら労働者にとって良くないと自分で感じたならば、絶対にそれを試そうとしてはならない。たとえば、一人の管理職として、上司からいわれのない評価をさ

れ、憤りを感じ、さらには仕事に際しての気持ちにまで影響するようなことがあるならば、どうか同様のやりかたで部下に対するのは止めて欲しい。“ 己ノ欲セザルトコロヲ人ニ施スナカレ ” と“ 誠信 ” は同様に中華民族の伝統的美徳であり、世界中の国々でますます崇敬を勝ち得ており、日系企業の管理職にとってみれば、実践することがカギだといえよう。

4 日系資本企業の日本人は中日友好の使者である

今年是中国国交正常化三十周年である。三十年たっても、我々は中日友好のために図抜けた貢献を果たした日本の各界人士をいつまでも忘れない。たとえば田中角栄首相。彼は中国国交正常化の成立を促進した、中日友好の使者であり、永遠に歴史に名を残すであろう。

中国国交正常化三十年来、両国の文化、教育交流は迅速な発展を得たのだが、中でも民間交流が最も活発で、すでに教育、新聞、文学、美術、映画、音楽、舞踊、出版などそれぞれの領域に広がっている。それぞれの交流活動は両国人民間の相互理解と友情を一層深め、両国の友好関係発展を推進している。特に、中国が改革開放政策を実施してから、両国の経済貿易合作は大きな発展を遂げた。中国の WTO 加入にともない、中国で創業する日本の友人はますます増えるだろうし、経済貿易合作は中日両国関係を安定させる重要な基礎となっている。よって、これら日系資本企業の日本人が中日友好の使者という責任の重い、神聖な使命を担っている。彼らは友好の使者である先輩たちからバトンを受け継いで、満身の情熱を抱き、創業と同時に、中日友好のために自分のあるべき貢献をも成している。しかし、彼らは彼らの一挙手一投足が、知らず知らずのうちに日本人のありさまを代表して、日本人の中国人の目に映る姿になっているということにもまた、注意しなくてはならない。一方でこれら具体的な友情は歴史上の不快感を拭き去り、中日両国の将来にわたる友好の礎を成している。中国人民は彼らを新しい時代の“ 阿倍仲麻呂 ” 的の中日友好の使者としてとらえている。また一方で、彼らの中の誰かは、礼儀を無視して、中日友好に害を成しており、それが個人の形象の破壊ばかりでなく、中日人民の感情にまで影響を及ぼしており、両国間の正常関係に影響を及ぼしている。この種の不愉快な事実もまたかつては日系企

業で発生しており、よって、中国に来て働こうとする日本の青年たちには、時々刻々自らを喚起して、中日人民の友好の使者たらんことを希望するのである。

当然ながら、これら日本の友人たちにとっていえば、国を跨っての創業には、文化の違い、生活習慣、道德概念などを含む、プレッシャーや障害力がやはり付き物である。創業のプロセスにあつては、互いに支えあい、理解し合い、相手の長所に多くの目を向けることである。中国人は客人を迎えるのに情熱的であり、強く自立しており、純朴善良であり、仕事に対しても非常にまじめで責任感が強い。また日本人は謙虚で学習を好み、進取の心を止めず、克己奉公し、忍耐強いという民族である。どちらも世界上で最も優れた民族の一つである。また、日本人の崇高な団体主義の精神は、会社に忠節を尽くし、仕事に勤しみ、会社に対して意見提案することに優れており、これはまた中国が力をいれて提唱する精神でもある。

この他、日本の友人たちには、全面的な見方で、発展中の中国を見て欲しい。或いは企業内部で、何人かの中国青年たちが学歴が低く、素質が無いことから、日本の

友人たちの中国人全体に対する認識に影響を及ぼしているかもしれないが、これは一部の現象に過ぎない。実際にはその他の研究開発団体や企業で、素質の優れた人材も同様に存在している。もし日本の友人たちがこの点に目を向けられるのならば、周りに対して謙虚で慎み深くあることができ、自ずと周囲の中国人の尊重と信任を得ることができると言えよう。

遠くの親戚より近くの他人、というように、中国と日本は隣り合わせで、脈々たる交流を続けており、近代の歴史における相反する二つの場面での深い経験と教訓は、中日両国民の関係を尋常とは異なるものとさせており、“中日友好”には特殊な意味が含まれているのである。日本の友人が言うには、21世紀は理解と交流の世紀である。日本と中国の関係は極めて重要になっていて、隣国が仲睦まじく合作することは、両国にとって有益であるばかりでなく、アジア及び世界に恩恵を与えらる。さらなる長い目で中日関係の未来を見るべきであり、互いに親しく寄り添ってこそであり、互いを軽んじ疎んじることがあってはならない。