

## 【コラム】

### 「コロナ禍の今、中国人とのつきあい方を前向きに考える」

機械振興協会経済研究所 研究副主幹 國分 圭介

#### 1. 中国人と権力格差

新型コロナウイルスの感染拡大が続いている。それに伴い、世界中で異国民への差別・攻撃が後を絶たない。日本においても、ウイルスが原因で或る国民的スターの訃報が報じられた際には、感染源と目される中国に対する非難に止まらず、一般の中国人を対象とする悪質な言論（ヘイト）が SNS 上に多く書き込まれた。本件に限らず、国と国民を混同する議論は少なくない。これは、人間の脳が事象の複雑さを許容しつつ安寧を保てるようには出来ていないので、しばしば雑多な物事を一括りにしてデフォルメされた情報に変換し勝ちなためである。中国と名の付くものは全て一緒くたに悪いということにしておいたほうが因果関係がシンプルでなんとなく落ち着くし、逆にそうではないと言われるとこの不安の原因は何なのだろうとますます不安になる。ちなみに、このようにアンビバレントな認知が引き起こす不安は、心理学のタームで「認知的不協和」と呼ばれている（Festinger, 1957）。

しかし、国と国民を混同するような言説が時にミスリーディングなものであることは、少し考えれば誰にでも分かることである。従って、仮に今回の騒動の原因が、いくつかのメディアが報じているとおり中国政府の態度、例えばウイルスの危険性を早期に認識しながら公表しなかったことに代表されるような隠蔽体質にあったとしても、その国民もまた同様な体質であろうと予想するのではいささかの飛躍があろう。ヘイト好きな人には受け入れ難いかも知れないが、少し自由にアイデアを膨らませてみれば、むしろ中国人は目上の人たちの言動を許容できるような心の広い(?)人たちかも知れないと想像することすら不可能なことではない。しかも、以下で紹介する話は、こうした言説があながち絵空事ではないかも知れないと感じさせてくれるものである。

オランダの社会心理学者、ホフステードは、国民性を解釈するための技法としていくつかの文化軸を開発した。そのうちの一つである「権力格差」は、「それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度」(Hofstede ら、2010) を指すタームである。図1の横軸に示されるように、中国人は日本人に比べてこの指標の値が大きい。中国人の権力格差の大きさは、秩序ある社会をつくるために親や年長者に対する敬愛の必要性を説いた「五倫」(儒教における5つの徳目)がルーツにあるとされる。同様な理由で、図1の縦軸に示されるように、別の文化軸である「個

人主義」の指標の値は中国人が日本人に比べて小さい（つまり、中国人は日本人に比べてより集団的であるといえる）。参考のために同図上にプロットした先進7か国（G7）、新興4か国（BRICs）の中で比較すると、日本人が、中国人と欧米人の中間的な性質を持つことを読み取ることが出来る。なお、これらは、世界各国・地域に展開する IBM 社の現地法人従業員を対象に 1967 年から 1973 年にかけて行われたアンケート調査結果を元に算出された値である。

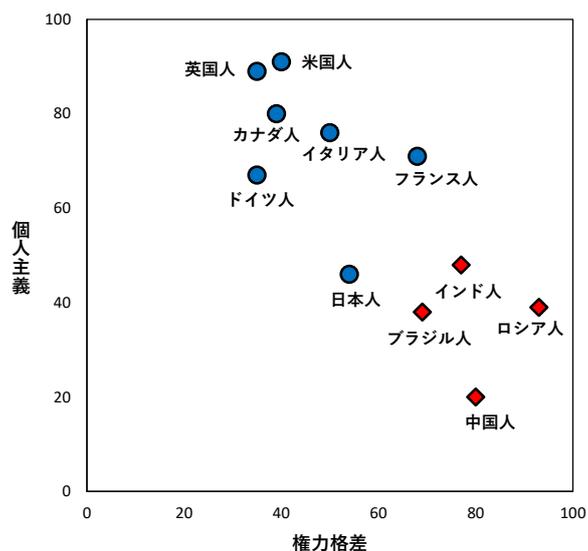


図1：権力格差と個人主義の国際比較

注) Hofstede ら (2010) に収録の Table 3.1、Table 4.1 から筆者作成。

●は先進7か国（G7）、◆は新興4か国（BRICs）。

ホフステードによれば、権力格差の大きな人々で構成される社会では、一般的な職場においても独裁的または温情主義的な上司を好む従業員が多いという。事実、中国では、部下が上司に向かって面と向かって反対意見を述べることは、上司の面子を汚すことでありタブーとされる。これは、上司は部下にとっての良き手本であり常に正しくあらねばならないと信じられているためである。しかし、同時に、これもまた儒教の教えのとおり、上司は部下を保護し思いやらねばならないとされているので、ただ偉そうにしていれば良いというのでもない。強い存在である目上の者が弱い存在である目下の者に対して支配しつつ庇護する、またそのために、時に独裁的に振る舞い、時に温情主義的に振る舞うリーダーが理想的なリーダーであるとされているのである。これと対照的に、権力格差の低い人々で構成される社会では、上司と部下は相互依存の関係にあり、そのため上司は部下が提案をしてくれることを期待し、部下もまた上司が相談をしてくれることを期待する。

中国において部下はよく上司に従ってくれるので、トップダウンのコミュニケーションが（少なくとも表面的には）成立し易い。反面、何らかの問題に気がついても問題の性質に

よっては部下は上司に正しく伝えてくれないので、ボトムアップのコミュニケーションに支障を来し易い（國分、2018）。これは、この国の多くの人間が、何かを言うことで目上の人間の立場を危うくするようなことが予想される場合には敢えて言わないようにしようとする従順さ（また時に周りの人間にも言わせないようにしようとする同調圧力）を示しがちなためである。

## 2. 変わりつつある中国人

しかし、このような性格では、古い体制を維持するうえでは都合が良いが、いよいよこれでは駄目だということになり、生産性を高めつつ新しい体制を構築しようとする際には足枷になる。人件費が上がりもはやコスト面での競争力が失われ、高度人材の育成なくしては高い成長を維持できないことが明白になりつつある今日、ビジネスの現場において人々をどのように動機づけポテンシャルを最大限に引き出せるかが多くの組織において喫緊の課題となりつつある。そのため、このテーマを扱った経営学分野の研究も増える傾向にある。

例えば Li ら（2014）は、中国に立地するフォーチュン 500 企業 2 社に勤める従業員 302 人に行ったアンケート調査の結果から、上司の倫理的なリーダーシップ（部下にとって手本となるような行動）が、従業員の処遇や人間関係における公正感、さらには職業上の幸福感を高める効果があること、同時に、こうした因果関係が、集団主義的な価値観を持つ従業員においてより強く見られることを示した。このことは、今日の中国でも、多くの場合において上司が部下の手本となることが大事であること、同時に、そのセオリーが何人においても一様に当てはまるのではなく価値観の違いによって影響を受けることを意味している。上司に手本を求めるといのは一見すると当たり前のように聞こえるが、度を過ぎた依存が常態化すれば部下の成長やボトムアップのコミュニケーションが阻害されることにもつながる。ちなみに、ホフステードらの研究は、人々の価値観が経済発展や教育水準の高度化に伴って変化すること、すなわち、権力格差が弱まり個人主義が強まることを示しており、また在中国日系製造業企業 64 社で働く中国人正規従業員 2 万 7 千人余りを対象に行ったアンケート調査の分析結果も、高等教育の普及に伴い、組織コミットメントを左右する要因が上下関係などの社会的なものから、処遇などの外発的なものや、自律、役割明確性などの内発的なものに変わること、すなわち（関連する一連の先行研究の成果に照らして）集団主義が弱まり個人主義が強まることを示唆している（Kokubun、2018）。

であれば、恐らく、関係性を重んじるあまり目上の人間に手本としての振る舞いを求め、或いは彼らの振る舞いを無条件に受け入れるような中国人はかつてに比べて減少していて、今後もその趨勢は変わらないのではないかと。すなわち、経済・教育水準の高度化に伴って中国人の性格は徐々に図 1 の左上方向にシフトし、その結果、中国人と日本人は、これら 2 つの文化軸において、やがてほとんど変わらないくらいの似た者同士となり、些細な違いを見つけて指摘し合うことすら馬鹿らしいと思えるような時代が来るかも知れない。それまで

の間、天変地異や政治体制の違い等が原因で度々生じるであろう両国間の緊張状態を上手く乗り越えながら良好な関係を維持していくためには、混乱の原因を中国「人」に求めたくなる誘惑に負けずに、強く繊細な心を持って彼らの文化を理解しようと努力することが必要なのである。

【補足】今回の話を、まるで日本人のここのようだと感じた読者は少なくないかも知れない。中国人も日本人も儒教の影響を受ける国の民であり、実は似ているのである。実際に、図1に示される平均よりも右下方向に位置する日本人は今日でも少なくないであろう。その逆に、慣れ親しんだ環境によっては平均よりも左上方向に、さらには日本人を飛び越えて欧米人寄りに位置する中国人も少なくないであろう。従って、読者がどのようなタイプの日本人で、またこれまでにどのような中国人と接した経験を持つかによって中国人に対する見方は異なるはずである。裏を返せば、このような認知バイアスが存在するからこそ、平均的な傾向とその意味を知ることは冷静な判断の助けになるはずである。

さらに、今回の話が、平均的な日本人が全ての面で平均的な中国人よりも（欧米的な物差しにおいて）文化的に進んでいることを意味するのではないことに注意されたい。例えば、日本においてますます大きな政策課題となりつつある女性の社会進出や労働市場の流動化は、日本よりも中国のほうが進んでいる。ホフステードはこうした相違の原因を考えるためのヒントと成り得るような文化軸まで提供してくれているので、近い将来、回を改めて取り上げることにしたい。

## 参考文献

---

### 【日本語文献】

國分圭介（2018）：東アジアの日系企業が抱える課題：事例研究と新しい現地化論に向けた提言、『産業ストレス研究』25（2）：195-205。

### 【外国語文献】

Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, California: Stanford University Press.

フェスティンガー, L. 著、末永俊郎訳（1965）：『認知的不協和の理論—社会心理学序説』誠信書房。

Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd edition*, New York: McGraw-Hill. ホフステード, G.・ホフステード, G. J.・ミンコフ, M. 著、岩井八郎・岩井紀子訳（2013）：

『多文化世界—違いを学び未来への道を探る 原書第3版』有斐閣。

Kokubun, K. (2018): "Education, Organizational Commitment, and Rewards within Japanese Manufacturing Companies in China," *Employee Relations*, 40(3): 458-485.

Li, Y., Xu, J., Tu, Y., and Lu, X. (2014): "Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-Being: A Multi-Level Examination in China," *Social Indicators Research*, 116(3): 823-842.