

ビジネス小説にみる日本企業にとっての「異文化の壁」 —海外建設プロジェクトにおける「仕事の慣習」、「政治文化」そして「戦争の記憶」¹—

小林 守

目次：

1. はじめに
2. 作品の概要
3. 仕事の慣習
4. 政治文化とビジネス
5. 戦争の記憶とビジネス
6. まとめに代えて

要約：

戦後の代表的なビジネス小説に描かれた日本企業による海外建設プロジェクトにおいて日本企業は現場においてどのような異文化の壁に直面したのか。作家の目を通して当時の日本人の驚きと対応を見ていく。こうしたビジネス小説を通じて、感情移入しながら不慣れな海外でのビジネス問題にどう対処して行けばよいのか、経営学・商学や経営史・商業史に関心をもつ大学生は机上の知識ではない、感情を移入した「追体験」として学ぶことができるとともに、不可逆的なグローバル化の流れの中に生きる現代日本のビジネスマンへの教訓となろう。

キーワード：

「追体験」としてのビジネス小説、異文化の障壁、ビジネス文化と仕事の仕方、政治とビジネス、戦後の歴史と日本企業のビジネス

¹ 本稿は小林守(2023)「ビジネス小説に学ぶ国際プロジェクトのマネジメント—国際プロジェクトにおける異文化の壁と政府の関与—」専修大学商学研究所報第54巻、第2号を基に大幅に再編・加筆したものである。

1. はじめに

ビジネス小説を読む大学生は少なくなった。少なくとも筆者のような昭和世代が大学生のころはビジネス小説、ビジネス漫画を通じて、大学で学んでいる経営学・商学の関連知識やこれから自分を待ち受けているビジネス社会はどのようなものであるかを楽しみながら学ぼうとしたものであるが、最近の大学生はインターネット上で語られている様々な会社・業界の「ロコミ」情報のほうが情報・知識として有益であると考えているらしい。

一般に小説で語られる物語は事実そのものではない。なかにはノンフィクションに近い小説もあり、登場する人物や団体を実在の実名で記しているが、多くの小説では登場人物の個性がデフォルメされ、それら人物をめぐる個人的な背景は読者の興味を引くような形で「設定」されている。ただし、いわゆるビジネス小説は一般の文学的な小説に比べて、実在の人物・団体を取材して書かれているため、実在の人物を一人の登場人物としてあるいは、その逆として登場させていることはあるものの、概ね実際にあったことを基に書かれている。また、その人物を取り巻く時代的背景、関係する場所、関係する事象は現実起こったことのなかに作者が世に問いたい側面を取り上げてフォーカスして、物語化を行っている。

対象として本稿で取り上げるビジネス小説は、実際に日本企業が海外で実施した建設プロジェクトを舞台にした作品である。これらのプロジェクトは当時の国家的重要プロジェクトに類するものであり、建設する過程で起こった様々な状況はメディアに同時並行的に報道されている。プロジェクトで建設された設備は今でも稼働し、それぞれの国の産業や人々の生活に裨益している。この意味でもプロジェクトを考える経営学的な視点で読み解くことに適した作品に属すると考える。

作品と実際のプロジェクトは表1の通りである。日本の大手ゼネコン（総合建設会社）が設計・施工を受注した香港での上水道施設建設（1960年代）、日本の再大手製鉄会社が受注した中国・上海での製鉄プラント建設（1980年代）、総合商社・鉄道会社など日本企業連合が受注した台湾での高速鉄道建設（2000年代）である。

それぞれが本木正次（単行本版1991）「香港の水」、山崎豊子（単行本版1991）「大地の子」、吉田修一（単行本版2012）「路（ルウ）」として世には発表され、その後テレビドラマ化されたものもある。社会的にも大きな反響を呼んだ作品である。なお、このうち特に、本木正次は小説「黒部の太陽」で富山県の黒部第三発電所建設を舞台としたビジネス小説を発表しており、建設プロジェクトを題材としたビジネス小説の名手である。

表 1：本稿で取り上げるビジネス小説の概要

作品/時代 (作者)	プロジェクト	モデルとなった 日本企業	発注者/現地関係者
香港の水/1960年代 (本木正次)	上水道施設 (設計施工)	江商(現・兼松)、西松 建設、熊谷組	英国・香港政府/英国・香港の建設コ ンサルタント会社、香港地場の下請け 建設会社
大地の子/1980年代 (山崎豊子)	製鉄プラント建設 (技術協力)	新日鉄(現・日本製鉄)	中国政府/中国国営製鉄会社
路(ルー)/2000年代 (吉田修一)	高速鉄道建設(建 設・運営)	総合商社を中心とする 日本企業連合・JR	台湾政府/台湾高速鉄道/欧州企業連 合

出所：筆者作成

2. 作品の概要

(1) 本木正次「香港の水」(1991)

「香港の水」は「黒部の太陽」(1992)で困難なプロジェクトに挑む男たちの壮絶な仕事ぶりを描いた本木正次の作品である²。「香港の水」も困難な建設プロジェクトに挑戦する日本企業戦士たる技術者を描いている。国内の秘境、黒部溪谷では水力発電所建設を舞台とした「黒部の太陽」が技術者同士の絆や家庭を守る妻子の心情を背景に描いているのに対し、「香港の水」は戦後の反日感情がまだ覚めやらぬ香港で日本企業と発注者である香港政庁(英国政府)が指名する英国コンサルタン企業(日本企業の設計施工の監督者)、香港企業(日本企業の協力企業、いわゆる下請け企業)との間に生じる葛藤と発注者・管理者である英国側の仕事の進め方の違いに戸惑う関係者の葛藤を描いている。これに実際にあったとされる主人公の日本人技術責任者と香港女性との悲恋を絡めてドラマチックな幕切れに導いている小説である。この意味でビジネス小説でもあり、恋愛小説でもある。

「香港の水」は1950年代の、第二次大戦で直接旧日本軍が約4年半以上軍政を行った英国領の香港³で挑んだ、実在の大規模建設プロジェクトを舞台にしている。技術者たちは二つの異文化に直面する。英国流の仕事の仕方を求める英国コンサルタントと香港現地流の仕事の仕方

² 本木正次「黒部の太陽」(1992)は関西電力の黒部川第四発電所建設プロジェクトの物語である。この作品で再困難な建設プロジェクトに挑む関西電力とその工事受注者の佐藤工業、熊谷組の技術者の苦闘とそれを支える家族の物語を描いた。この奥地の建設サイトに建設資材を輸送するためのトンネル掘削が歴史上まれに見る難工事(一分間にドラム缶240本分の地下の熱水が噴き出す破砕帯を通すトンネル工事で、171人の殉職者を出した。後に石原プロダクションが映画化して好評を博した。

³ 1941年の12月のクリスマスの時期に日本軍は香港島に上陸し占領のうえ、敗戦の1945年8月15日まで軍政を敷いた。英国や中国側への支援者への弾圧の他、この間、日本軍は物資を現地調達するために軍票を発行し、現地の香港人から物資を調達した。戦後、この軍票は無価値になったため日本に対する怨嗟は戦後も長く、香港社会に残ることになった。

でなくては働けないと暗に要求する香港の下請け企業である。そこには戦時中の日本の所業に対する怨念も関係している。

こうした「逆風」にさらされるなかで、現地に派遣されている日本建設企業の技術者は日本国内での仕事の仕方の成功体験が通じないことに誇りを傷つけられ、いら立ちを覚える。しかし、次第に日本人技術のなかに日本を相対化、すなわち現地流を一定程度受け入れることによって仕事をやり遂げる者が現れ、最終成果までこぎ着けるのである。「相対化」とは現地のやり方を理解し、それを受け入れることである。何人かの日本側技術者が自分なりの「相対化」をする。ある技術者は戦前・戦中と中国大陸で仕事をした経験から、中国人の考え方とその行動様式に親近感を抱くことによって、中国人（香港人）のやり方を受け入れながら仕事を進め、またある技術者は西欧合理的な観点から、中国流がある種それに近いことを発見し、肯定的にそれを取り入れて仕事を効率化させる。そして、逆にこれまで信じてきた「日本流」の理不尽さに気づいていくのである。

写真1：水不足に苦しんでいた香港島（手前）
（香港島はかつて対岸の九龍半島（対岸）を通じて
中国大陸から調達していた。）



出所：筆者撮影

(2) 山崎豊子「大地の子」(1991)

「大地の子」は「白い巨塔」、「二つの祖国」など社会の矛盾と人間の運命や葛藤を鋭くえぐり出した社会派小説の名手、山崎豊子の代表作の一つである。

1987年5月から1991年4月まで「文藝春秋」に連載された作品である。戦前に満蒙開拓団として、長野県の寒村から中国東北部にわたった家族が戦争末期のソ連軍の侵入による避難途中で離ればなれになり、生き残ったいわゆる中国残留孤児の少年が奇跡的にも人柄の良い中国人家庭に育てられ、鉄鋼技術者になる。そして、生き残って日本に帰国し、偶然にも製鉄プラント建設プロジェクトの日本側の現場責任者となっていた、生き別れの父親と対峙する物語である。

山崎豊子の300件にも上る現地インタビューによるとこうした日本人残留孤児は極めてまれで、大抵はろくろく教育も受けさせてもらえず中国人家庭（主に農家）の労働力として働かされたり、女性であれば中国人の妻として結婚させられたりするケースが多かったという。当時、小学生の主人公も「労働力として売却されそうになっていた」ところを子供のいない小学校教師家庭の養父母に助けられた。きちんとした教育を受けさせてもらえ、本人も優秀で、重点大学で鉄鋼技術を学び、大学卒業後は鉄鋼部門に配属される⁴。本来は優秀なエリート技術者として遇されるはずであるが、何かにつけ、その出自が「日本人である」ということで、その実力に相応するポストにはつけないという不遇をかこつ。また、文化大革命で批判され、強制収容所に送り込まれて重労働をさせられたり、濡れ衣の罪で辺地の忘れ去られた鉄鋼製品製造所に飛ばされたりする。

こうした苦難のなかで、なおのこと彼は「中国人として中国のために人生を送ろう」と決意し、後年、日本からの技術協力のもと、上海の臨海に建設することになった大規模製鉄所建設プロジェクトの技術者として抜擢された時に日本側に強硬な交渉者として振る舞うのである。プロジェクト進行中に日本側の東洋製鉄（当時の新日本製鐵がモデル）との交渉では一歩も引かず、日本側に強硬な要求をする。

運命的に日本側の現場責任者として日本から派遣されてきた実父との交渉上の対立、協力といった作業を通じて、やがてお互いが親子であることが分かる。製鉄所が様々な紆余曲折を経て完成した時に実父は日本への帰還を勧めるが、主人公は苦悩の末、「私はこの中国の大地の子です」といって、中国にいる養父母とともに中国に残ることを決意するというストーリーである。

解説者の清原康正によると、連載期間、取材期間を含めると8年がかりの大作であり、「日中戦争、文化大革命、日中国交正常化、日中共同の製鉄所建設プロジェクトと、中国共産党上層

⁴ 当時、大卒者の就職先は政府によって決められ、本人に選択の余地はなかった。

部の政権抗争に翻弄される人々の運命を描いた大河小説」と表現している。この小説のなかのプロジェクトモデルとなったのは上海宝山製鉄所建設プロジェクトである。これは中国政府が日本企業から技術とプラントを輸入し、最新鋭の製鉄所を上海に建設するという中国の当時の最大級の国家プロジェクトである。実際に新日本製鉄（現・日本製鉄）の全面的協力の下で、輸入鉄鉱石を使用する臨海製鉄所を上海に建設された。1978年12月に着工し、現在、中国の主力製鉄所として発展している。このプロジェクトは1985年9月に製鉄所の1号高炉に火入れ、1991年6月に2号高炉に火入れ、そして1994年9月に3号高炉に火入れが行われ、全体像が完成している。

このプロジェクトは1977年に新日本製鉄会長で経団連会長でもあった稲山嘉寛氏⁵が訪中した際、中国の李先念副主席⁶から直接協力要請があり、さらに1978年、当時の最高実力者、鄧小平副首相⁷が新日本製鉄の当時の最新製鉄所である君津製鉄所を視察した日中のトップレベルの合意でスタートした国家間の政治的プロジェクトである。日中双方にとって絶対に失敗が許されないものであった⁸。

行き過ぎた社会主義により疲弊した1960年代～1970年代の混乱を終えた中国は1980年代に西側諸国との関係改善によって経済建設を進める改革開放政策を推し進め、日中関係も大幅に改善した。現在に至るまでこれほど日中関係が良かった時代はないといつてよいであろう。これによりビジネスや経済での交流にとどまらず、庶民レベルにまで及んだ戦後処理が積極的に行われた。中国残留孤児の日本への帰還問題もその一つである。

この作品は多くの現地取材から得た様々な残留孤児の人生を基に、残留孤児として差別を受けつつも、育ちながらも養父母の愛情に支えられ、優秀な技術者として中国の経済建設に携わる主人公の実父との再会の人間ドラマを中心に中国の改革開放政策における社会主義中国内部の権力闘争、中国人の日本人に対する歴史的怨念などを織り交ぜて、壮大な物語に仕立てている。それだけにこの作品には様々な要素が含まれており、解説者の清原康正は「この『大地の子』は社会派小説、告発小説、国際ビジネス小説、恋愛小説、家庭小説、日中の庶民像を描い

⁵ 稲山嘉寛は新日本製鉄社長、会長、日本経団連会長を務めた財界の実力者。中国最高幹部との個人的信頼関係を気づき、日本の対中ビジネス促進に大きな貢献をした。

⁶ 李先念は中国建国八代元老の一人、1977年当時は中国共産党副主席および国务院（日本でいう内閣）の副総理（日本でいう副首相）の立場にあった。1983年から1988年まで国家主席を務めた。政治的には改革開放に批判的な保守派に属すると言われていた。

⁷ 鄧小平はこの作品の対象時期の中国の最高実力者。「改革開放政策」を提唱し、「社会主義市場経済」システムの導入により、現在の経済大国としての中国の基盤を築いた。中国共産党総書記、国务院副総理、中国共産党軍事委員会主席などを務めたが序列第一位の立場には就かなかった。しかし、公職在任中はもとより、引退して一般党员になった後も、中国の最重要案件の決定は鄧小平の承認が必要とされ、それ故に「最高実力者」と称されることが一般的である。「改革開放の総設計師」と言われる。

⁸ 劉志安（1999）によるとこのプロジェクトは新日本製鉄が鉄製品の製造に加えて、その技術を国外に輸出して大きな収益の柱にするという当時の新日鐵の将来を左右するものであったとう。

た市井小説でもあるのだ。読者はそれぞれに関心のあるジャンルからアプローチしていくうち、日中問題について考えさせられることだろう」と述べている⁹。実際にあった実例を壮大な物語に構築した作品であり、作者の山崎豊子をして「現代中国を背景にした『大地の子』のような作品は、私の生涯で二度と欠けない作品である」と言わしめたものである。執筆当時の中国指導者で「改革開放の実行者」といわれた胡耀邦共産党総書記¹⁰の支持を奇跡的に得られて取材が実現して書かれた作品であるからである。当時、外国人が訪問することが許されていなかった内陸の農村部への訪問等 300 件以上のインタビューを行ったという。

なお、中国の宝山製鉄所建設含めた中国の製鉄所建設プロジェクトに関わった新日本鋼鐵をモデルにした小説には他に佐木隆三（1981）「冷えた鋼鉄」がある¹¹。

(3) 吉田修一「路」（2012）

この作品の時代的な舞台は 21 世紀に入ったばかりの 2000 年代である。実在の台湾高速鉄道プロジェクトをモデルにそれを巡る人間関係を架空の人物の恋愛物語に仕立てている。当時、

写真 2 台湾の少数民族の踊り
—日本統治時代に教育を受けた世代の少数民族は日本語を流暢に話す—



出所：筆者撮影

⁹ 山崎豊子（1994）第四巻 P.359

¹⁰ 胡耀邦は中国共産党総書記鄧小平の下で改革開放を実際の政策として推進・実施した。対外的には開放的な考え方をもち、「大地の子」の取材のために山崎豊子と 3 回面会し、バックアップした。

¹¹ 佐高信（1994）「経済小説のモデルたち」現代教養文庫、社会思想社

日本の機械、メーカーで問題となっていた海外大型機械プロジェクト案件における日本勢の劣勢のなかで、数少ない成功事例とされた台湾高速鉄道（台湾版新幹線）プロジェクトである。それを舞台に日本人、台湾人、欧州人との考え方の違いを技術者、商社マン、医師、台湾出身で日本で活躍する建築士、台湾出身日本人、台湾の少数民族などの人間関係を描いた作品である。

物語は高速鉄道プロジェクトで日本企業連合を率いる総合商社の日本本社からの派遣スタッフである女性と日本の建築事務所で活躍する台湾人青年の出会いから婚約に至る過程をプロジェクトの進捗と並行させながら描いている。これが現代の日台関係を象徴する人間関係である。これにもう一つの人間関係を配置する。それは戦前、旧日本統治下にあった台湾で生まれ、教育を受けた日本人技術者と同級生の旧友であった台湾人医師の人間関係である。これは日本統治下の台湾での人間関係である。これに加えて、技術やビジネスの手法で対立する日本人技術者とフランス人管理者、それに台湾の国益を最大化しようとする台湾人管理者の人間関係を配し、文化的価値観の相違によるコンフリクトとそれでも相互理解の方向へと努力しようとする人間たちの営みを時系列に物語として織り勧めていく。

このプロジェクトの時代的背景にはその前後に日本の阪神大震災（1995）や東日本大地震（2012）があり、その際の台湾からの大きな支援に日本人の多くが台湾に対して感謝と友情を感じていたという日本と台湾の良好な関係がある。このため、この小説は2021年にNHKでテレビドラマ化されたが、日本社会に醸成された親台湾の雰囲気や世論を反映したドラマ化となった。それ以前にも2010年代には経営不振に陥った名門日本家電メーカーや地方銀行が台湾メーカーに買収されたが、これに対して台湾資本を警戒する世論が起きなかったのはこうした日本社会の雰囲気を背景としているだろう。

3. 仕事の慣習

(1) 「香港の水」—日本企業にとっての「契約」と英国企業にとっての「契約」

「香港の水」では英国政府、香港政府の対応、中国人（香港人）の仕事の仕方、英国人の仕事の仕方が問題になっている。これに旧日本軍の統治に対する反感が影響して、日本企業は難しい状況に直面していることが描かれている。日本側で香港人を理解できるのは技術者の数名である。一人は戦前から中国大陆で仕事をしてきた技術者である。長年の中国人との付き合いからその思考様式を理解し、良いとことも良くないところも分かった上で好意的に理解できている。すなわち、中国のビジネス文化を十分に理解している技術者である。もう一人は意外なことに欧米合理主義に近い考え方をしている技術者、西松建設の三谷である。日本の建設業界の「常

識」にまで切り込んで、その欠点まで指摘するのである。三谷は次のようにいう。

「一体に日本の契約は甘い」と三谷は思った。それは上の方、つまり施工主である政庁—コンサルタントとの契約が甘いばかりではなく、下の方、下請けや労働者との契約も甘く、大ざっぱなのである¹²⁾、「上の方—英国政庁やコンサルタントは極めてきめの細かい態度できているのに、日本の会社は上とも下とも粗雑な契約で済ませている。そこに誤算があるのではないか」と三谷は思った¹³⁾

三谷の指摘する日本の会社の「粗雑な契約」とは入札時に大体の見積もり（「腹の見積もり」）のままで価格提案を行い、あとは価格内でなんとか仕上げるという姿勢についていっているのである。これに対して欧米企業の価格の見積もりとはすべてがうまくいった時のみ可能なギリギリの数字であり、従って日本の会社の見積もりよりも安くなり、価格競争に勝って受注しやすい。しかし、受注してから、徹底的に契約書の文言を詰め、工事開始後に発注者側が様々な要求を持ち出してきた時に、たとえそれが些細なものであっても、元々の契約に含まれていないものとして金額の増額を交渉するという手法である。このため、腕のよい弁護士を常に雇っている。欧米企業は受注した工事は必ず黒字にするという姿勢である。工事開始後にも交渉は続くという前提で仕事を行っていた。

これに対し、日本企業はいったん決められた契約が定額の請負契約などであれば、その金額を所与のものとして、追加や変更の要求を発注者側が持ち出した際には自社ならびに下請け会社にその無理を吸収させようとする。その論理は、ここで身を切る対応しておけば発注者がそれを配慮して次の契約の時も発注してくれやすく考えてくれるだろうという甘い希望的観測である。今回の工事で被った黒字は次に発注してくれた工事で取り返そうという考えである。このような浪花節的なビジネス関係は日本でのみ可能であろうが、国際ビジネスの世界では全くナンセンスであるとする。受注した工事はそれ自体、単体として黒字にならなければならない。黒字にあらぬビジネスは意味がないと考えるべきなのである。三谷は欧米企業の工事受注戦略にこのようなビジネス思想を感じ、それを日本企業も見習うべきであるとする。

発注者の情けにすぎると言うような日本のビジネス思想は、若い三谷にとっては時代遅れであると考えている。また、契約書をきちんと読まない、真剣に契約書の文言について対策を検討していないのも日本企業の悪い仕事の慣習である。「問題が起こったら腹を割って話し合えば分かっ

¹²⁾ 木本 (1991) p.145

¹³⁾ 木本 (1991) p.145

てくれる」というのでは国際ビジネスでは通用しないのである¹⁴。

しかし、欧米流が全て正しく、学ぶべきものだけに満ちているわけでもなかった。監督を請け負った英国コンサルタント企業側にもプロフェッショナル意識にかけた人間がおり、合理的な行動をするわけではない。明らかに「英国本国から植民地・香港に稼ぎにきただけ」という態度で施工を請け負ったに日本企業の技術者に明らかに無駄で非効率な仕事ふっかける人間もいる。このように植民地である香港を下に見て、「金さえ稼いで帰国できればよい」というプロフェッショナルとして何ら使命感はないイギリス人に対しては、技術者としての矜持と使命感に燃える日本の技術者とは仕事上の対立は避けられないのであった。

(2) 「大地の子」—進んだ「日本流」だからといって相手が納得する訳ではない

「大地の子」では日本側が供給する建設機材・部品における些細な傷を「その程度は国際的にも許容範囲で機能に問題ない」と合理的な説明をするのであるが、中国側は「完全なものを供給しないのは我々を下に見ているのではない」とか「貴重な外貨を使った最重要の国家プロジェクトであることをわかっていない、誠実ではない、友好的ではない」などと反駁する。日本側は「豊富な経験値に裏付けられて、国際水準の技術をもっている自分たちの言うことを聞けば大丈夫」と思っているが中国側は「(中国共産)党と政府に注目されているプロジェクトであり、少しでも国内で問題にされる余地を許せば、自分の立場が危ない」、「戦争で中国を侵略した日本側に譲歩すれば愛国的内とされ、自分の立場が危ない」という立場でビジネスをしているため、常に強硬な態度にでてくる。日本側はこうした「将来、政治化され、自分の自己批判や更迭に結びつく芽は摘み取りたい」という社会主義における中国人の心情を理解することはできない。「中国人は無理難題を言ってくる。日本人に対する嫌がらせだ」という理解で止まっている。「技術的に遅れているのだから自分たちの意見に素直に従えばいいんだ」といったような傲慢な気持ちもどこかにもっている。このためビジネス現場で対立が頻発する場面が多く描かれている。少々長いが以下のように引用したい。

「梱包の山を囲み、頑丈な木箱を手早く開けると、中方（中国側）の工人たちは、一箱に入っているアンカー・ボルトを一本、一本数え始めた。パッケージリストに一箱六十本入りと記入されていれば、それに見合った重量を量ってチェックするだけでパスすると考えている日方（日本側）はあつけにとられた。アンカー・ボルトと一口に言っても大きいものは五、六メートル、小さなものは二、三十センチと用途に合わせてさまざまに膨大な量に及ぶ。それをこの調子で、

¹⁴ 実際には、当時の西松建設の関係者は後日、当時を振り返ってそのように述べている。

一本一本数えられるのかと思うと、機が遠くなる。¹⁵」

「突然、開梱検査の輪の中から軍服を着た工程兵が声を上げた。・・・(中略)・・・『ボルトのネジ山が一ミリ深い、仕様書と違っているぞ』・・・(中略)・・・『確かにこのネジ山は一ミリ深い、不良品だ！』工人たちは騒ぎ立てた。¹⁶」

「ご指摘の通り、ネジ山は一ミリ深いが機能的には全く差し支えません。日本ではいつもこの程度の者は問題なく使っています。¹⁷」

「(工程兵は)『われわれはこれを欠陥品として絶対、受け入れられないこれを送りつけてくるのは日方の非友好的行為を断じる』演説をぶつようにいった。¹⁸」

(3) 「路(ルウ)」—日本流の「スケジュール」と台湾流の「スケジュール」

「路(ルー)」では実際にプロジェクトが始まって、日本側メンバーが痛感したのは、台湾では仕事の進め方が日本とは大きく異なっていることであった。例えば、大型プロジェクトは得てしてスケジュールのコントロールが最も難しいが、このプロジェクトが当初のスケジュールから次第に遅れていった。安西(日本側商社の主任技術者—筆者注)は日本から来た若い女性社員、春香(筆者注—主人公)に以下のように愚痴る。

「とにかく日本側の電力システム自体は完成しているんだよ。でも肝心の(台湾側の)供給元からの電力が足りないんだ。考えられるか？スケジュールはきちんと出しているのに、その日は別の場所へ送電するから無理とかさ。何のためにこっちは細かいスケジュール作ったと思ってんだよな？¹⁹」

台湾側ではそれぞれの関係者の連携が必ずしもできていないこともしばしばであり、それが日本側をいらだたせた。また、スケジュールの遅れに対する緻密な情報をその都度プレスにリリースするよりも、スケジュールのマイルストーン、例えば試運転予定日などもそれが確実にってから、直前に発表するといった具合であった。安西にとっては、これはゆゆしき事態で

¹⁵ 山崎(1994)第三巻、p.108

¹⁶ 同、p.109

¹⁷ 同上

¹⁸ 同上

¹⁹ 吉田(2015) p.319

あり、「台湾側はやる気があるのか」という気持ちだ。しかし、作者はこの典型的な日本的職人意識を批判して、こう書く。

「何を始めるにしても初めの一步がここ台湾と日本では違うということに安西は気づいていない。いや、気づいているかもしれないが身についた習性をどう変えればいいのかわからないのだ。例えば、スケジュールというものが予定通りには進まないと認識している人と、予定通り進むからスケジュールだと考えている人の違いはそう簡単に埋められない。日本人からすれば、スケジュールが予定通り進むということは、石を落とせば地面に落ちるというくらい当然なのだが、台湾ではスケジュールが予定通り進まないといくことの方がそれと同じくらいに当然なのだ²⁰」

ただ、同じプロジェクトを成功するために苦労をともにしているというシンパシーはどこかで感じている。対立していても完全な憎しみを持っていないところが技術者同士の心意気というべきであろうか。これが文化の壁を乗り越えるかすがいとなっていることを作者は着目する。文化は違っていても技術者同士ならいつかわかり合える。財政を担う事務屋とはわかり合えそうもないが、というところであろうか。安西に以下のように言わせる。

「あ、そうそう。話の続きだけど、今日も台湾高鉄側からはスケジュールの遅れに関して怒られてたんだ。でも、(共同受注者である)ドイツやフランスの技術者たちってのは案外いい奴らなんだな。もちろん日本側のせいにはするけど、それでもいろいろと手伝ってくれようとするんだよ。それに引き換え香港勢なんて、金の算段が終わった途端にみんな帰国してるからな。まあ、投資グループの代表としてきてるんだから仕方ないけど、金儲けの話さえ済めば、『あとはあんたらで汗を流してくださいな』みたいな感じで、ほんと冷たいもんだよ²¹」

欧州側は日本流の技術に対して不満を持っており、自分たちの技術の常識を主張してきたりして、日本側に何度も細かい資料を要求してきたりした。さらに台湾側は台湾側で100%欧州流でもなく、100%日本流でもない、最も台湾側にメリットがあるような「台湾オリジナル」な高速鉄道の実現を求めて、さまざまな要求を突きつける。こうしたやりとりは日本流の仕事の仕方からみれば非効率的なのだが、これが欧州技術者の矜持であり、台湾側のプライドなのである。妥協はしない。日本の技術者もそれにもまれていく中で、異文化に対してリスペクトし

²⁰ 吉田 (2015) p.81

²¹ 同上

ていき、上述のような不思議な「連帯感」ができあがる。これが最後はプロジェクトを精巧に結びつく鍵なのだと作者はいいたいのだ。

4. 政治文化とビジネス

(1) 「香港の水」—日本政府の「無関心」と日本企業の「甘え」

「香港の水」では日本人技術者の本音として、「英国企業にしろ、他の国の企業にしろ、海外での自国企業が大規模な仕事を受注する際には政府が自国企業をバックアップするが、日本政府は企業を支援せず、細かい規則を押しつけることによって、結果的に日本企業の海外ビジネスの機動性を奪っている」と言わせている。

日本企業は第二期のプロジェクトである淡水湖の建設工事にたいしても応札するが、落札することはできなかった。これに対して、日本国政府はかけ声ばかりで、実際にはこうした海外事業に積極的に展開しようとする日本企業を支援することはしない。これは欧米政府とは全く異なる態度であった。「民間企業活動に政府は支援すべきものではない」という、官尊民卑の考え方である。そのくせ「規制するときには一方的に押さえつけてくる。日本のビジネス文化の悪弊の一つであった。こうした日本の政治とビジネスに関するよくない部分を以下のように痛烈に批判する。

「(後続の入札に) 日本の各社はあえなく敗退した。国家からの支援は何一つないばかりか、機械や資材の持ち出しをはじめ、海外での資金繰りなどについて、故意の意地悪かと疑うしかないほどの、官庁のしちめんどくさい制約ばかりうける日本に比べて、西独やフランスやスエーデンなどのヨーロッパ諸国は海外での建設工事は国家が強力に支援していた²²⁾

欧州では政府は企業から税金を徴収するが、その対価として海外市場開拓の後方支援というサービスを行う。しかし、日本では政府にとって「企業とはサービスする対象ではなく、政府のいうことを聞かせ、税金を徴収する対象」であるのだ。日本の政府と企業の間関係を端的に表現している。

(2) 「大地の子」—政治的闘争としてのプロジェクト

「大地の子」では中国の社会主義において全て政治化され、現場において権力者の意向でプロジェクトが左右される有様が描かれている。そのとぼっちりとして、中国側から現実を無視

²²⁾ 木本 (1991) p.166

した要求を突きつけられて、日本側は困惑する。中国側にとって国内の政治的な理由は「絶対」である。外国側に「泣いてもらわなければならないもの」なのだ。中国側から突きつけられる要求は政治的なものであるために、日本側からいくら「技術的」説明をして妥協を取り付けようとしても議論はすれ違う。社会主義中国において政治は全てに優先するのだ。

これに加えて十分な技術的な裏付けも持たず、「日本側の現在の最新技術を全て移転し、こちらの要求する短期間での成果物を実現せよ」という中国側の強い要求は、日本側が受注側であるだけに弱みがあることも一蹴できないものになっている。中国側の担当者もその要求を日本側にのませることができなければ「仕事において人民に奉仕する努力を十分にしていない」とされ、政治的に窮地に追いやられ、辺境地や閑職に放逐されることになるのである。この作品当時の（今もそうであるかもしれないが）中国ビジネスは全てにおいて「政治的屈辱」が最も権威をもつ。ビジネス活動も政治闘争の一環なのである。

中国側のプロジェクトリーダーである趙大烈の就任挨拶はこれをよく表している。

「同志諸君、諸君の多くとは今日が初めての顔合わせであると思う卵が、私が今回の新鋭製鉄所建設の葬式をとる趙大烈である。各単位、部隊から選抜されて上海に集った同志諸君は我が国近代化という新たなる“長征²³”に向かって、最初の第一歩を踏みしめる兵士である、毛主席の革命思想と夏主席（当時の華国鋒共産党主席と考えられる）の英明なる戦略によって、党と国務院の定めたこの現代化路線を、死力を尽くして戦って貰いたい²⁴」

という政治的演説をぶつ。

「同志諸君、本日の午後から日方との談判が始まる、日本の東洋製鉄は現在世界一の鉄鋼メーカーであり、世界の企業を相手にして戦い抜いてきた日本を代表する大企業である。従ってその交渉技術を始め、建設、操業などあらゆる面において卓抜した企業戦略を持っているであろう。・・・(中略)・・・最も重要なことは建設期間は二年、東洋製鉄が現有する最新鋭の先進技術を、すべて中国側に移転するという二点である。このために党と国務院は未曾有の膨大な建設費用を決断したのだ、同志諸君、譲歩は許されない。同志諸君の思想と知力で談判を成功さ

²³中国共産党軍が1934年から1935年にかけて対立する国民党勢力との戦闘を続けて、江西省の山間部の拠点、瑞金からさらに奥地の革命根拠地である陝西省の延安まで約12500キロを越えて徒歩で移動・行軍したこと。中国共産党の歴史の上で崇高な出来事として位置づけられ、困難な事業を遂行する場合にしばしば言及される。

²⁴ 山崎（1994）第二巻、p.270

せることを期待する！²⁵」

日本側との交渉も彼らにとっては「革命闘争」である。当時の中国においては全ての事業は革命的な意味を付与されなければならないのである。従ってビジネス上の交渉は全て革命のために勝利しなければならない戦いである。山崎は作中で『日中友好』はこのように政治化されたプロジェクトにおいて日本側を譲歩させる言葉であることを指摘して次のように書いている。

「談判で最も威圧的な中国側の切り札は“非友好”で、この言葉が発せられると、問答無用のに目さざるを得なかった。²⁶」

これに対して、政治システムが全く異なる日本側のメンバーそうした事情には無自覚である。日本側は全て安定した大企業につとめる「サラリーマン」であり、政治によって自分の職業キャリアが左右される中国側担当者の立場を理解できず、「どうして訳の分からないことをいうんだ」という反応となる。戦中派であり、中国語に堪能で、中国事情に詳しい松本上海事務所長以外にそうした中国側の心情を理解するスタッフはいない。しかし、松本も日本の「企業戦士」であり、中国側に安易に妥協的な態度を示すことはできない。

中国側の事情を察知する東洋製鉄の松本上海事務所長はなんとかこのギャップを埋めるべく、日中双方の橋渡しとなり、プロジェクトを少しでも円滑に進めようとするが、逆に中国側は「なぜ松本は中国側の事情をくみ取れるのか、戦前中国でスパイ活動をしていたのではない」として警戒する。中国側の内部事情を知られること中国側にとっては不都合であり、ビジネス上においても政治的視点から「敵と味方」の二分法で考える当時の中国の雰囲気は中国のビジネス文化の一部になっていたことが如実に示されている。

(3) 「路(ルウ)」—台湾ビジネスにおける「大陸要因」

「路」では欧州と日本の間で、「発注者」である台湾側（運営企業である台湾高鉄：台湾高速鉄道）の立ち位置に戸惑う日本側企業の戸惑いが描かれている。受注企業である日本企業連合と欧州企業連合のバランスを利用しながら台湾の「国益」最大化しようとして振る舞うため、日本側は戸惑う。これは台湾高速鉄道プロジェクトにそもそも日本企業が関わった経緯とも関連している。

1997年9月、台湾では台湾高速鉄道の入札があり、BOT方式を前提とする条件でフランス

²⁵ 同、p.271

²⁶ 同、p.284,

とドイツが組む欧州勢が交渉優先権を獲得した²⁷。この台湾高速鉄道計画（台湾版新幹線）には日本側も国を挙げて企業連合を形成し、応札した。しかし、欧州勢の3366億元に対し、5286億元と提示価格で劣後し、優先交渉権を獲得できなかった。このような大きな機械や技術の輸出に関わるビッグプロジェクトは価格だけで決まるものではなく、技術的な比較優位性でも競われるが、価格面での差が大きかった。

また政治レベルの働きかけについても差がついていた。欧州勢は国の政治リーダーがトップ営業をするのが当たり前の慣習として行われていた。しかし、日本と台湾の間では国民レベル、民間レベルではそれぞれの地震に対する支援（阪神大震災、台湾中部地震）で交流が深まっていたが、政治レベルでは北京に気を遣ったせいか、政治家によるトップ営業は活発ではなかった。このこともこの入札に敗北した原因の一つである。しかし、その後、欧州勢は勢いをかって中国大陆の高速鉄道案件にも働きかけた。これが台湾の政界を刺激し、このプロジェクト発注者である台湾高铁が、一転日本の新幹線とドイツ・フランスの高速鉄道の合作といった形を提案してきたのである。共産党政権の大陸に売り込みをかけようとした欧州勢の姿勢を嫌って、台湾政府は入札に敗れた日本企業連合を車両部分のサプライヤーとして関与させるように入札に勝利した欧州企業に圧力をかけたということであろうと推測できる。

表2 台湾高速鉄道（台湾版新幹線）建設までの経緯

年	報道
1997. 9. 26	台湾高速鉄道建設公示で欧州企業連合の「台湾高速鉄道連盟」が日本企業連合の「中華高速鉄道連盟」に入札金額で敗北。
2000. 12. 14	「フランスを中心とした欧州連合はこの高速鉄道落札の利点をもとに中国大陆の高速鉄道を工作していた」ことに対して、台湾の前政権が激怒し、この結果「恒常的な維持管理」の観点から隣国の技術が望ましいとして、日本音車両技術を採用することに決定
2002. 4. 21	日本の新幹線技術を基に台湾版新幹線のデザインが発表
2004. 5. 4	資金難が表面化し、民間事業から台湾当局のプロジェクトに移管する可能性が台湾紙に報道される。
2005. 1. 27	民間事業として建設運営されることはそのままに、建設工事のスケジュールが三ヶ月遅れであることが報道される。
2006. 11. 2	工事中の電線盗難事件、車両の試運転中の脱輪事故について報道される。
2007. 1. 5	台北—高雄間の台湾新幹線が開業。日本式車両の開業運転士はフランス人出会ったことが報道。

出所：「路（ルウ）」に転載された産経新聞の記事を筆者が要約²⁸

²⁷ 欧州勢は各国で採用されている高速鉄道方式TGV（フランス）、ICE（ドイツ）の規格を提案し、日本勢は新幹線方式を提案した。

²⁸ 吉田（2015）、p.8, p.68, p.142, p.212, p.276, p.340, p.410, p.460

これにより、レールや信号システムなどは欧州勢の技術、レールの上を走るのは日本の新幹線²⁹ということになった。日本企業連合のかろうじて逆転受注の背景にあったのは欧州の台湾と中国に対する政治的関係の微妙なバランス、すなわち「大陸要因」を深刻に理解していなかったとみられる欧州勢の勇み足であった。

5. 戦争の記憶とビジネス

(1) 「香港の水」―旧日本軍の記憶

このプロジェクトの施工を監督するのは香港政庁から委託された英国の建設コンサルタントである。そこからはインスペクターという管理者が派遣されてくる。しかし、かれらは必ずしも、日本の技術者のように技術に秀で、職業倫理の高いプロフェッショナルではない。作品では以下のように描写されている。

「インスペクターというのは規定によると、24時間いつでも現場からの照会に応じ得る態勢になければならないことになっている。彼らの中には明らかに服務規則を犯す者もいた。しかし彼らはその身元について考えてみると、本国では煉瓦工とか大工とかいった人たちで、正規の教育を受けた技術者ではない。特にインテリでもなんでもなく、植民地に出稼ぎに来ているだけなのだ。」

つまり、彼らにとって香港は英国人にとって、利益を本国に持ち帰る植民地、いわゆる「金の卵」に過ぎないのだ。その関係を1840年のアヘン戦争以来続けてきたのである。その英国の「金の卵」を一時的にでも、1941年～1945年の間奪い取ったのは日本人だ。日本に対する自分勝手な憎しみはこのプロジェクトで、以下のように日本人技術者への無理難題がぶつけられる。「ある時イギリス人のインスペクターから、そこにある土を3日間で他の場所に移せと命令された。計算してみると1週間は必要な仕事量だったので日数を増やすように申し入れたところ、そのインスペクターは『俺は戦争の時に、香港で日本軍から家を3時間で明け渡せと命令された。銃剣を突きつけられて、俺は仕方なく3時間で立ち退いたぞ』³⁰」

契約や歴史的憎しみを盾に日本人に嫌がらせをするイギリス人インスペクターとやり取りしながら、西松建設も熊谷組も香港政庁の納期短縮の要求に追われながら工事を進めたのであった。

²⁹ JR東海の700系「のぞみ」をベースにした車両。最高時速300キロ。在来線の台北―高雄間の3時間半を約90分で結ぶことを目指した。

³⁰ 木本（1991）

(2)「大地の子」—中ソ対立と日中戦後処理

中国の建国間もない1950年代までは旧ソ連と中国の関係は蜜月であったが、1960年になってイデオロギーの路線の違いなどから旧ソ連と中国の対立が先鋭化し、1960年6月には中国国内で建設途中のプラントやインフラ設備建設の協力を旧ソ連側が拒否し、技術者を引き上げさせた³¹。こうした歴史的経緯から1978年に始まった改革開放政策においては、中国指導部は旧ソ連ではなく日本など資本主義諸国から機械、プラントなど多くの資本財を輸入する契約をこれらの国のトップ企業と結んだ。新日鉄には輸入鉄鉱石を使用する最新式の製鉄所を沿海部の中心都市上海の臨海地域に建設するための技術協力である。このプロジェクトを含めてあまりに多くの機械プラント契約を結んだために1981年にはついにこれらの代金・報酬の決済に用いる外貨の資金繰りがつかず、突然すべてのプラント輸入契約をキャンセルするという事態になったこともある。日本が中国に円借款による商品借款というかたちで輸入決済資金を低利長期で供与するなどしてこの事態はやがて解消され、それまで結んだほとんどの契約は復活した。しかし、この事件は西側の資本主義国家の政府・企業に中国の改革開放が資金的な裏付けがないものだという不信感を植え付けることになった。しかし、日本のみならず、西側先進国や世界

写真3： 多くのインフラ建設に日本の円借款も関わった。
—かつて円借款も投入された中国・広東省大亜湾の港湾設備等—



出所：筆者撮影

³¹ 中国は「建国の父」国家主席の毛沢東、旧ソ連は共産党第一書記で首相のニキータ・フルシチョフとの対立からは始まったがその後、1964年にフルシチョフが失脚した後も中ソの対立は続いた。

銀行なども中国の改革開放を支援する姿勢は堅持していた。中国の大きな市場に期待していたのである。プラントや大型機械設備の建設は外国からの公的援助資金の借款によるものから外国企業の直接投資へと主体を移すことになっていった。

とはいえ、日中戦後処理の一環という意味もあった日本の政府開発援助（ODA：Official Development Assistance）は中国の改革開放におけるインフラ開発に大きな貢献をしたことは確かである。その一形態である円借款は特に量的貢献が大きい³²。日本政府は同じように東南アジア諸国などに戦後賠償として ODA を供与していたが、それらは年度毎に金額を決めて実施されていた。しかし、中国に対しては異例に複数年度にわたる大規模な資金の供与を継続していた³³。日本政府の対中円借款は、1980 に始まり 2007 年に終了するまで 28 年間にわたり合計約 3 兆円が供与された。鉄道、港湾、発電所、通信などのインフラ建設の分野で大きく貢献した。例えば北京国際空港、上海浦東国際空港、広州地下鉄などに円借款資金が供与されている。当初、中国側には「賠償を放棄したのだから当然であり、感謝する必要はない」という姿勢であったが、2000 年に「日中経済協力 20 周年」のタイミングで、やや陰悪化していた日中関係の改善を試みた当時の朱鎔基首相などの政府関係者は「感謝」を表明した。今でも日中間の善し悪しによって日本の対中経済協力への中国側の姿勢は変化する。発展途上国への援助資金の融資条件は被援助国の発展水準に応じて先進国グループである国際機関、経済協力開発機構：OECD=Organization for Economic Cooperation and Development 中の開発援助委員会（DAC：Development Assistance Committee）で決められている³⁴。

さて、日中双方における日中戦争の記憶もこの作品が目にした要素の一つだ・プロジェクトの現場では日中戦争における日本への中国側からの敵視、怨念により不信へとつながり、中国側の怒りにつながる場面も描かれている。日本側から見ればそうした要求は「理不尽な要求」、「現実的ではない要求」であり、それを理屈で説明する努力をするが、それがかえって「日本人は中国人を見下している」というような受け取り方をされて、より意固地な要求につながっていく有様も描写されている。厳しい交渉の際に中国側が付け加える「中日友好の精神で考えてほしい」という決まり言葉はフレンドリーな言葉ではない。裏を返せば「日中戦争で日本は

³² 中国政府は日中戦争中に旧日本軍から中国が被った被害に対する戦時賠償にかかわる金銭的補償を戦勝国として要求する権利を持っていたが、それを放棄していたため、日本政府は大規模で長期にわたる ODA でそれを代替するといった形になっていた。この円借款の他に返済義務のない無償資金協力や（医療、教育や環境保護などに供与）

³³ 日本政府の対中円借款は当時の政府系特殊法人海外経済協力基金（Overseas Economic Cooperation Fund：OECF。現在は日本政府の ODA 部門の統合再編により独立行政法人国際協力機構：JICA=Japan International Cooperation Agency になっている）によって行われていた。

³⁴ 作品中、山崎豊子氏はこの OECD と OECF を混同して理解している箇所があるが、作品そのもののストーリーには影響していない。

中国に大きな被害をもたらしたのだから、今度はこちらの要求をのんで当然だ」ということであり、日本側は困惑する。

しかも、日本企業のトップには戦中派が多く、「戦争で中国に迷惑をかけた」という後ろめたさがある。そうした中国側のアプローチには弱く妥協的な姿勢になりがちなので現場へのプレッシャーは並大抵ではない。ただし、日本企業の側にも「欧米流の合理主義」で考える経営陣もいて、実際に中国側と対峙する日本の現場技術者は精神的に疲弊していく様子が描かれている。

(3) 「路（ルウ）」—兩岸関係³⁵ に対する台湾の感情

海外のインフラプロジェクトの受注とその遂行には受注企業が属する各国政府の影響力が常にちらつくのが普通である。受注前には各国政府が自国企業を落札させようとし、相手国政府の首脳級の政治家に様々な形で接触し、いわゆる「トップセールス」や「ロビー活動」を行う。また受注して、実施する際にも他国企業との共同受注や連携しての遂行である場合には相手国に自国の技術を「標準形」として定着させ、将来の入札案件で優位なポジションを取ろうとする。例えば、「路（ルウ）」においても以下のような場面として描かれている。

「台湾サイドとしても日本の長所と仏・独の長所を組み合わせた GOOD MIX を望んでいるのだが、日本方式と欧州方式の高速鉄道には根本的な違いも多く、それぞれが見解をぶつけ合い始めると、最終的に両者の技術の優劣を決めることになり、ビジネスラインだけならばともかく、技術者同士の維持のぶつかりあいというものは春香（主人公—筆者注）などが想像していた以上にプライドをかけた戦いとなり、話し合いの流れによっては中途半端な結論しか出ず、それこそ皆が恐れる BAD MIX になりかねない³⁶」

また、トップセールスやロビー活動で、一度は落札したとしても、契約に至るまでには国際情勢の変化により発注国（ホスト国）政府がその結果に修正を加えることもある。台湾高速鉄道のこのプロジェクトにおいても、国際情勢が一度敗れた日本側に逆転勝利をもたらした背景について以下のように描かれている。

「前政権の中枢に近い人が、日本の技術導入の裏話として『フランスを中心とした欧州高速鉄

³⁵ 台湾海峡を挟んだ台湾と中華人民共和国の関係のこと

³⁶ 吉田（2015）p.34

道連盟は台湾新幹線落札をもとに大陸³⁷に接近し、あらたな高速鉄道受注を工作しようとしていたようだ』というのだ。周知のように日本企業連合はライバルの欧州高速鉄道連盟（ユーロトレイン）の過激な売り込み戦略に圧倒され、一回戦とも言える全体技術導入の優先交渉権で敗退。当然、車両や運行システム技術も欧州に奪われる流れだったが『裏』を知った前政権中枢が激怒し、『気候風土が似ており、恒常的なメンテナンスの面で隣国の技術が望ましい』と日本に敗者復活の機会を与えたという³⁸」

第二次大戦後、台湾は中国共産党との武力闘争に敗れた国民党が中国に立てた政権である。1990年代からは政権交代が選挙による可能な民主主義が定着している。この台湾に対して、中国は台湾を取り込もうとする一国二制度を提唱しており、それに対して台湾は明確に拒否している。中国は政治的経済的圧力をもって国際社会から孤立させようとしており、場合によっては中国は武力で台湾を取り込むことを考えている。台湾人の多くはそれに反対している、こうした歴史を背景に持つ台湾の政治状況に関して、欧州企業はあまりにも鈍感だったということであろう。この「敵失」によって、日本企業連合は逆転的にプロジェクトの重要な部分である車両や運行システム技術を受注したのであった。

6. まとめに代えて

それぞれの作品の日本側のカウンターパートは香港政府・中国人（香港人）、中国共産党政府・中国人、台湾政府・台湾高速鉄道、欧州技術者と異なるものの、共通しているのはそれに対応する日本側の「日本ではこれでうまくいっているのがこのようにやった方が良い」という思い込みである。カウンターパートの目にはそうした日本側の姿勢が「傲慢」とも映る場面がある。それぞれのプロジェクトにおいて日本側技術者が「アジアで一番進んでいるのは日本で、他の国地域はそれに学んだ方が良い」との意識をどこかで持って対応しているのは否定できず、それがしばしば仕事上の不信となり、様々なすれ違いと対立につながっていく。これは日本企業において海外ビジネスを行う際にはディスアドバンテージ（disadvantage）になる。これに加えて、日本政府の自国企業の海外展開に関する関心の薄さもディスアドバンテージである。しかしながら、これらにも増して日中戦争、太平洋戦争に象徴される戦争の記憶がアジアにおける日本企業のビジネスではしばしば、躓きの石として顕在化することが問題であろう。親日で知られる台湾においても戦前の日本統治下のネガティブ記憶は完全に払拭されたわけではない。

³⁷ 中国大陸、すなわち中華人民共和国を指すと思われる。

³⁸ 吉田（2015）p.68、産経新聞 2000年12月14日大阪夕刊からの引用

これが日本企業特有のディスアドバンテージであり、異文化問題とともに日本企業が念頭に置かなければならない点であろう。今回、取り上げた3つの作品では多かれ少なかれこの問題がBGMの音楽の様に底流に響いている。

さて、ビジネス小説の意義や魅力はそれらに登場する人物が様々に降りかかる困難に対してどのように考え、どのように対応していったのか。成功や失敗、特に失敗を通じて何をどのように学んで、克服して行ったのか。これらビジネス社会に生きる我々が知りたい示唆を得られるということでもある。そこでは良くも悪くも、時代の転換点の荒波を独特の個性で乗り切る企業人の苦闘を「疑似体験的」できる。

本稿は作家の目を通して、日本人ビジネスマンが異文化状況下でどのようにプロジェクトを進めていったと考えたのかを考えたものでもある。これはグローバルリズムと格闘しながら日々活動を行う今日の日本のビジネスに有益な示唆を与える。それは不可逆的に進むグローバル化の流れの中に生きる日本のビジネスマンへの教訓となろう。

参考文献：

- 木本正次（1991）「香港の水」、日本放送出版協会
- 木本正次（1992）「黒部の太陽」、信濃毎日新聞社
- 山崎豊子（1994）「大地の子」第一巻～第四巻、文春文庫
- 佐高信（1994）「経済小説のモデルたち」現代教養文庫、社会思想社
- 劉志安（1999）「新日鉄の中国戦略—宝山製鉄所の事例を中心に」環境と経営第5巻第2号、静岡産業大学論集
- 吉田修一（2015）「路（ルウ）」、文春文庫
- 小林守（2022）「戦前の文学作品にみる近代中国・上海の企業人像—茅盾『子夜』、横光利一『上海』、アンドレ・マルロー『人間の条件』から—」、社会科学年報第56号、専修大学社会科学研究所
- 小林守（2022）「ビジネス小説にみる戦後経営者のカリスマ型リーダーシップ」、専修ビジネスレビューVol.17 No.1 専修大学商学研究所
- 小林守（2022）「ビジネス小説にみる戦後経営者の関心とコミュニケーションスタイル」専修大学社会科学月報2022年10月号
- 小林守（2023）「ビジネス小説にみるリスクマネジメント—戦前戦後の大規模建設にみるコミュニケーションとチームデベロップメント—」、専修ビジネスレビュー、専修大学商学研究所

小林守 (2023) 「ビジネス小説に学ぶ国際プロジェクトのマネジメントー国際プロジェクトにおける異文化の壁と政府の関与ー」、専修大学商学研究所報 第54巻第2号
海外経済協力基金年次報告書 海外経済協力基金 各年版
海外経済協力便覧 海外経済協力基金 1984年