

日系企業における中国人ホワイトカラーの HRM

—PM 理論によるリーダーシップ分析と部下の意識への影響—

専修大学 永井裕久

1. 問題の所在

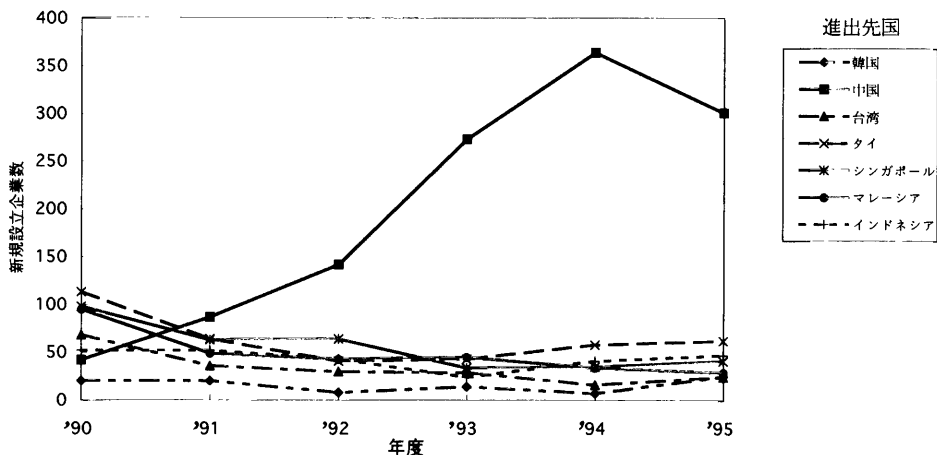
「21 世紀は中国の時代」と称されるように、経済活動が好調なアジア地域の中でも、とりわけ中国における目覚ましい経済発展が注目を浴びている。これに伴い、中国における日本企業の新規の現地法人設立数が急増しており、他のアジア各国と比べて顕著な傾向が示されている（図 1）。

こうした、急速な日本企業の中国における事業展開は、一方で、社会システムの違いから経営管理に対する考え方の異質性や、歴史的な経緯からもたらされた日本に対する感情の影響を受け、雇用管理の上で、生じる困難が少なくないことが指摘されている。このため、近年、日本企業は、日本的な経営方式を実践しやすい、日本資本 100% 出資による独資企業を設立したり、生産・技術部門は日本人派遣社員が、人事・総務部門は中国人管理職が担当するという、管理の分業体制を行っている。ところが、こうした対応の結果として、中国人従業員の多くが、日本的経営に対する厳しい管理を感じてモラルが低下したり、部門間コ

ンフリクトが生じる等の問題が起きている。

これまで、国際人事の観点から、日本型雇用システムは、階層平等主義や職務の柔軟性などの特色から、在外日系企業の中でも、ブルーワーカーを中心としたアジア地域においては移転可能であるが、ホワイトカラーを中心とした欧米地域では移転が困難という傾向が見られた（石田，1985）。ところが、同様の傾向は、現在、日本企業が中国における経営の現地化を推進する際にも生じ、中国人ホワイトカラー管理職の育成・活用にあたり、日本型雇用システムの適用における困難という問題点が浮上してきている。

また、この問題の背景として、ホワイトカラー層の職務遂行における対人関係要因の重要性が指摘される。すなわち、ホワイトカラー職ではブルーカラー職に比べて、上司と部下のコミュニケーションや上司のリーダーシップの善し悪しが直接的に職務成果と関係することから、対上司関係要因が部下の意識にも影響を与えていると考えられる。したがって、職場における上司一部下間の対人関係に焦点をあてることにより、ホワイトカラーのモラルおよび、能力育成への手掛かり



出典：東洋経済新報社（1996）

図 1 アジア地域における新規設立日系企業数の経緯

が得られると期待される。また、上司-部下関係において、部下の行動を規定するもっとも重要な要因の一つはリーダーシップであるといえる。そこで、上司のリーダーシップスタイルと、その上司の下で働くホワイトカラー部下の意識との関係を調べることで、ホワイトカラー職のモラルや能力の向上に役立つリーダーシップのあり方を見出すことができると考えられる。

本研究の目的は、在中日系企業で働く中国人ホワイトカラーが、かれらの認知する直属上司のリーダーシップの下で、どのような意識を形成しているのかを実証的に確認することである。また、上司のリーダーシップスタイルを測定する尺度としてPM理論を用いる。PM理論は、部下の主観的な判断に基づいて、上司のリーダーシップスタイルを分類する手法であり、部下の意識への影響との関係を確認するためには適切な分析手法であるといえる。これにより、上司のリーダーシップによる部下の意識形成の成果から、中国人管理職の効果的な育成・活用のために有効なリーダーシップスタイルを探索することができると予想される。さらに、この結果は、他地域の日本企業における現地人材のホワイトカラーに対する適切なリーダーシップのあり方についても有益な情報を提供すると期待される。

2. 先行研究のまとめ

2-1. 日系企業における中国人従業員の意識

日系企業における中国人従業員の個人の意識については、研究調査上の制約から、限られた実証研究の成果しかない。中国経済情報センター(1994)によれば、中国人従業員は、日本の経営の管理の厳しさを感じており、その結果、日系企業で働く場合に職務満足度が低下することを指摘している。また、凌(1995)は、中国人従業員の日本人派遣者に対する印象として、日本人は勤勉であるが、反面、傲慢、自分をはっきり表現しない、細かいことにうるさいなどの否定的な印象が強いことを挙げている。そして、階層に関して、奥山(1995)は、管理職の方が一般従業員にくらべて日本人イメージが否定的であること、同様に、職階

が上がるほど否定的になる傾向を示している。さらに、凌ほか(1994)は、中国人従業員の否定的な印象は、日本人派遣者との接触頻度の増加により改善することはなく、逆に否定的印象が増幅される結果を提示している。

これに対し、Nagai & Ishida(1996)は、在中日系企業では、上司の国籍に関係なく、課題達成的なリーダーシップの発揮が部下の職務満足度に正の有意な影響を与えることを示した。さらに、永井・石田(1996)は、合弁企業の日本人上司の部下の方が、独資企業の中国人上司の部下よりも満足度が高いことから、中国人管理職のモラルは上司の国籍よりも資本形態(日本資本の比率)を反映すると思われる運営方式の違いから影響を受けることを示唆している。同様に、Nishihara, Nagai, & Ishida(1996)は、上司の国籍の違いよりも、資本形態の違いの方が、部下の職務満足度や日本人に対する印象における有意な差異を示す項目数が多い分析結果を提示している。

2-2. PM理論によるリーダーシップ研究

PM理論は、三隅(1966)が、カートライト(Cartwright, D.)の指摘する集団における2つの機能、すなわち「目標達成機能」と「集団維持機能」を基本として、リーダーシップを類型化する考え方である。前者は、“performance”の頭文字をとってP機能とし、後者は、“maintenance”の頭文字をとってM機能と呼ばれる。具体的な内容として、P機能とは、集団の目標達成の働きを促進し、強化するリーダーシップ行動であり、M機能とは、集団の組織の中で生じた人間関係の過大な緊張を解消し、激励と支持を与えていくリーダーシップ行動である。監督者のリーダーシップは、二つの軸(P, M座標)におけるP得点とM得点から、部下の直属上司に対する評価点の平均点をもって測定される。次に、この組織内リーダーシップ行動のP得点とM得点を強と弱に分けるが、その分岐点は、調査対象監督者全員のP得点とM得点の平均値を求め、特定の監督者の得点はその平均値以上であれば強、平均値以下であれば弱とする。したがって、監督者のP得点とM得点がともに全体の平均値以上であればPM

↑ 強	M 型 (pM) リーダー	PM 型 リーダー
	pm 型 リーダー	P 型 (pm 型) リーダー
弱	弱	強 → P 機能

図2 PM理論によるリーダーシップ分類

型、ともに平均値以下であれば pm 型、P 得点が平均値以上、M 得点が平均値以下の場合は P 型、P 得点が平均値以下で M 得点が平均値以上ならば M 型として、すべての監督者がこの 4 種類のタイプに分類される (図 2)。

三隅らによる実験室研究や実証研究の結果、集団の生産性を従属変数とした場合、PM 型 > P 型 > M 型 > pm 型の順番を示し、部下のモラルを従属変数とした場合には、PM 型と pm 型の順番は生産性の場合と同様であるが、M 型と P 型の順番が逆転している。中国におけるリーダーシップ研究においても、PM 理論が導入され、妥当性および信頼性が確かめられている。しかし、Ling (1989) の研究では、実証研究の結果から、PM 機能に加えて、C (Character) 機能を加えた CPM 理論を提唱している。この理由として、中国では監督者を評価する基準として、公平性や政治的な倫理観に代表される C 機能の重要性が指摘されている。また、Kao, Sinha & Sek-Hong (1995) は、CPM 質問項目を用いた調査の結果、C 機能が部下の上司に対するイメージを形成して、実際のリーダー行動の把握に影響を及ぼしている結果を提示している。

3. 研究方法

3-1. 分析枠組

本研究では、日系企業で働く中国人ホワイトカラーの意識を分析する枠組として、PM 理論を援用し、異なるリーダーシップ類型間で、部下の中国人管理職の意識に差異があるのかどうかを測定する方法を用いる。もし、差異があるとすれば、特定のリーダーシップの下で、差異のある項目について中国人管理職のモラルを向上させることができるか予想される。また、解析方法として、t 検定による平均値の有意差検定および、一元配置の分散分析を用いた多重比較を行い、リーダーシップスタイル類型間の意識変数の差異を比較する。

3-2. 調査対象

調査対象者は、中国 (広東、上海、北京地域) で操業している日系企業 (製造業) 8 社 (独資 6 社、合弁 2 社) で働いている中国人管理職である。中国人管理職には、事務系管理職、技術系管理職および第一線監督者が含まれている。調査は 1996 年 3 月 -4 月に行われ、現地日系企業の人事部を通して個人アンケートを 262 名に配付し、216 名の回答を得た (有効回収率: 82.4%)。

3-3. 質問項目

1) PM 尺度

PM 得点を測定するために、中国版の PM 尺度 (Ling & Fang, 1994) を用いた。P 項目、M 項目はそれぞれ 10 項目から成り、全くそう思わない “1” ~ 全くその通りである “5” の 5 点法で評定するリッカート尺度を用いた。

2) 基本属性

中国人管理職をとり巻く基本属性の違いによるリーダーシップの PM 得点の差異を検証するため、上司の国籍 (1. 中国人, 0. 日本人)、および資本形態 (1. 日本独資, 0. 日中合弁) を測定する。中国人管理職の日本企業に対する厳しい管理の印象から、日本人上司および独資企業においては、P 得点が、また、中国人上司および合弁企業にお

表1 基本属性によるPM得点のt検定比較の結果

1) 上司国籍	P 得点	M 得点
日本人上司 (n=95)	38.39	36.62
中国人上司 (n=88)	39.41	37.68
t 値	1.01	1.12
p 値	0.31	0.26

2) 資本形態	P 得点	M 得点
独資企業 (n=142)	38.59	36.56
合弁企業 (n=69)	40.81	38.69
t 値	2.46	2.20
p 値	0.02	0.03

いてはM得点が高くなると予想される。

なお、以下の質問項目については、リッカートの5点尺度を用いて中国人管理職の意識を測定した。

3) 職務志向度と集団志向度

職務志向度(5項目)は、個人がどれだけ自分の仕事に熱中し、その仕事にやりがいと誇りを感じているのかを測定する尺度である。これに対し、集団志向度(5項目)は、個人の集団との関係維持や集団における自己アイデンティティの確立について測定する尺度である。したがって、職務志向はP型リーダーシップに集団志向はM型リーダーシップにそれぞれ影響を受けると予想される。

4) 役割明瞭性

役割明瞭性(11項目)は、直属上司による明確な指示の下で仕事を進めることができるのかを測定する尺度である。また、因子分析の結果、i. 職務遂行、ii. 職務計画、iii. 上司指示という3つの因子に分類される。したがって、それぞれの因子について、部下は、M型リーダーよりも、P型リーダーの下で仕事遂行に関わる役割明確性を感じることができると予想される。

5) 職務満足度

職務満足(14項目)に関して、ミネソタ満足度尺度(MSQ)が用いられた。因子分析の結果、i. 給与満足、ii. 職務満足、iii. 上司満足、iv. 同僚満足の4因子が抽出された。したがって、仕事関係に関する給与、職務の満足に関しては、P型リー

表2 分散分析によるPM類型間比較(職務志向、集団志向)

1) 職務志向	2) 集団志向
PM (4.05)*>pm	PM (4.20)*>pm
P (3.97)*>pm	M (4.14)*>pm
M (3.86)*>pm	P (3.90)
pm (3.28)	pm (3.67)

*p<.05

ダーシップが、人間関係に関する上司、同僚の満足に関してはM型リーダーシップがそれぞれ満足度の向上に寄与すると予想される。

6) 日本企業に対する印象

日本人および日本企業に対する印象(7項目)に関しては、今田・園田(1994)の調査の質問項目の一部をそのまま引用した。現地のやり方の尊重や残留意欲など、日本企業に対する好感度についての質問項目が多いことから、部下に対する配慮行動であるM型リーダーシップの下で、各項目の得点がP型に比べて高くなると予想される。

4. 分析結果

4-1. 上司の国籍、資本形態(表1)

上司の国籍別PM得点をt検定により比較すると、日本人上司(P: 38.39, M: 36.62)と中国人上司(P: 39.41, M: 37.68)の間には、統計的に有意な差は見られなかった。これに対し、資本形態別PM得点は、合弁企業(P: 40.81, M: 38.69)が独資企業(P: 38.59, M: 36.56)に比べて、P得点において有意水準2%、M得点において有意水準3%で差異のあることが確かめられた。したがって、日系企業におけるリーダーシップスタイルは、上司の国籍よりも資本形態による影響が大きく、特に、合弁企業では独資企業にくらべてP型、M型ともにリーダーシップ行使の頻度がやや強い傾向が見受けられ、資本形態の影響が検証された。

4-2. 職務志向と集団志向(表2)

職務志向に関して、PM型>P型>M型>pm型の順番が見られ、pm型とそれ以外の型の間には、有意な差が認められた。これに対し、集団志向については、PM型>M型>P型>pm型の順

番が見られ、PM型、M型は、pm型に対して有意な差のあることが認められた。したがって、いずれの志向についてもPM型がもっとも得点が高く、予想通り、職務志向ではP型が、集団志向ではM型の影響が強いことが確認された。また、相関分析の結果、職務志向と集団志向の間には、 $r=.489$ （1%で有意）の相関関係が認められた。この結果から両志向の相互作用を通して、PM型がいずれの志向においてももっとも得点が高くなる傾向が示唆される。

4-3. 役割明確性（表3）

役割明確性を構成する3つの因子の内、1)職務遂行因子、2)職務計画因子はいずれもPM型>P型>M型>pm型の順番がみられた。そして、職務遂行因子については、PM型とpm型の間に、職務計画因子についてはPM型、P型はpm型に対して有意な差のあることが認められた。しかしながら、3)上司指示因子については、4類型の間に有意な差は認められなかった。この結果から、上司指示を除いては、予想通り、P型がM型にくらべて、役割明確性により強い影響をおよぼすことが明らかになった。

4-4. 職務満足度（表4）

職務満足度を構成する4つの因子について、1)「給与満足」はPM型>P型>M型>pm型の順番を示し、PM型はpm型に対して有意な差が認められた。2)「仕事満足」は、P型とPM型の順番が逆転し、P型>PM型>M型>pm型の順番であり、P型、PM型はpm型に対して有意な差のあることが確認された。3)「上司満足」は、M型とP型の順番が逆転し、PM型>M型>P型>pm型の順番を示し、pm型との間に有意な差が認められた。そして、4)「同僚満足」に関しては、

M型>P型>PM型>pm型の順番を示し、pm型とそれ以外の型の間に有意な差が認められた。上記の結果から、予想通り、人間関係に関する上司満足や同僚満足においては、M型リーダーシップの影響が大きく、仕事に直結した職務満足度ではP型リーダーシップの影響の大きなことが確かめられた。特に、同僚満足ではM型の得点が高くて、上司のリーダーシップが職場の人間関係全体に与える影響の大きさが伺われた。

4-5. 日本企業に対する印象（表5）

1)「現地のやり方を尊重する」という項目に関しては、PM型>P型>M型>pm型の順番で、pm型とそれ以外の型の間に有意な差が認められた。2)「自分をはっきり表現しない」という項目に関しては、PM型>P型>M型>pm型の順番は変わらないが、PM型とpm型の間のみ有意な差が見られた。3)「日本人のやり方をおしつける」、4)「解雇の不安がない」という項目に関しては、PM型>P型>M型>pm型の順番であるが、類型間の有意な差は認められなかった。5)「昇進の機会が日本人以外にも開かれている」という項目に関しては、PM型>P型>M型>pm型の順番であり、PM型とpm型の間に有意な差が認められた。また、「条件が同じならば、日系企業以外で働きたいか」という質問項目に対して、6)「中国系への転職」ではPM型>P型>M型>pm型の順番で、類型間に差異がないが、7)「欧米系へ

表3 分散分析によるPM類型間比較（役割明確性）

1) 職務遂行	2) 職務計画	3) 上司指示
PM (3.82)*>pm P (3.73)	PM (3.18)*>pm P (3.17)*>pm	PM (3.50) P (3.30)
M (3.71)	M (3.14)	M (3.25)
pm (3.57)	pm (2.88)	pm (3.18)

*p<.05

表4 分散分析によるPM類型間比較（職務満足度）

1) 給与満足	2) 仕事満足	3) 上司満足	4) 同僚満足
PM (11.35)*>pm P (10.60)	P (13.79)*>pm PM (13.73)*>pm	PM (11.62)*>pm M (11.29)*>pm	M (7.67)*>pm P (7.48)*>pm
M (9.76)	M (13.38)	P (11.16)*>pm	PM (7.35)*>pm
pm (9.09)	pm (11.50)	pm (8.56)	pm (6.56)

*p<.05

表5 分散分析によるPM類型間比較（日本企業に対する印象）

1) 現地やり方を尊重	2) はっきり表現しない	3) 日本的なやり方押付け	4) 雇用不安ない
PM (3.72)* > pm M (3.62)* > pm P (3.40)* > pm pm (2.78)	PM (3.52)* > pm M (3.48) P (3.12) pm (2.97)	PM (3.57) P (3.80) M (3.29) pm (3.60)	PM (3.12) P (2.80) M (2.86) pm (3.12)
5) 日本人以外への昇進機会	6) 条件が同じなら中国企業	7) 条件が同じなら欧米企業	
PM (3.89)* > pm P (3.68) M (3.43) pm (3.20)	PM (3.34) P (2.71) M (2.96) pm (2.99)	M (3.38) pm (3.34)* > PM P (2.96) PM (2.77)	

*p<.05

の転職」では、M型>pm型>P型>PM型の順番を示し、pm型とPM型の間に有意な差が認められた。したがって、M型リーダーシップの下で、同じ条件ならば欧米系で働きたいと考えている意識がもっとも高いことから、予想していたようなM型の配慮行動が必ずしも組織への残留意欲にはつながらないことが明らかになった。この点に関しては、中国系企業と比べた残留意欲には見られない特徴であることから、欧米系企業を希望する中国人管理職は上司に対して、P型の目標達成機能を求めていることも考えられる。

5. 結論と考察

分析結果から、PM理論により分類される上司のリーダーシップ類型と中国人ホワイトカラーの意識との間の有意な関係性が認められた。まず、基本属性については、合弁企業が独資企業に比べて、P得点、M得点ともに有意に高いことが検証された。すなわち、上司の国籍とリーダーシップの間には有意な関係は認められず、むしろ資本形態が上司のリーダーシップスタイルを規定していることが推測された。この点から、資本形態が現地組織の管理スタイルに強く影響し、独資企業の場合には、本国の管理スタイルが踏襲されることが考えられる。また、リーダーシップスタイルは、国籍に拘わらず、その事業所の管理方針に沿ってノルムが形成されていることも考察される。

次に、PM理論による中国人ホワイトカラーの意識分析に関して、第一に、これまでのPM研究

の結果と同様、ほとんどの従属変数に関して、PM型リーダーシップの下でもっとも得点が高く、pm型リーダーシップの下でもっとも低くなる結果が確かめられた。また、PM型に次ぐ得点を示す類型として、生産性に関連した職務志向、役割明確性、給与満足、昇進機会についてはP型が、また、対人関係に関連した集団志向、上司満足についてはM型が位置づけられた。特に、仕事満足ではP型、また、人間関係満足ではM型がそれぞれPM型を抜いて、もっとも高い得点を示していることから、PM類型による上司のリーダーシップは、中国人管理職の仕事、人間関係に関する意識に有意な影響を与えることが確かめられた。

以上のことから、中国人ホワイトカラーのHRMにおいて、仕事に直結した成果を目的とした場合にはP型リーダーシップが、人間関係の向上を目的とした場合にはM型リーダーシップを管理の基本にすることがふさわしいといえる。したがって、組織の状況や発展段階に応じて、リーダーシップスタイルを使い分けることが適切と考えられる。さらに、独資企業の場合には、P機能、M機能のいずれにおいても合弁企業に比べて得点が低いことから、中国人従業員の日本企業に対する厳しいコントロールという印象と相まって、満足度が低下することが予想される。換言すれば、職場における適切なリーダーシップを選択し、発揮されることにより、独資企業においても中国人従業員のモラルおよび生産性は向上する可能性があるといえる。

また、本研究の結果は、これまでのPM理論の先行研究における類型と従属変数の関係とほぼ一致していることから、他地域の日本企業における現地のホワイトカラー管理職の雇用管理にも適用が可能であろうと予想される。ただし、文化や社会システムを反映した組織風土、あるいは発展段階を考慮して、リーダーシップのP機能とM機能の比率を変化させる必要があるといえる。

※本研究は、平成7年度慶応義塾大学研究助成による、中国調査プロジェクト・チーム（研究主幹・石田英夫教授）が実施した調査結果に基づいている。

※初出：永井裕久「在中日系企業における中国人管理職の雇用管理」（1997年労使関係研究会報告論文）（社）日本労使関係研究協会に執筆・修正。

参考文献

- 中国経済情報センター（1994）『日系企業の中国人労務管理』。
- 石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 今野浩一郎（1996）「日系企業の雇用管理」『日系企業の経営と雇用管理』第1部，日本労働研究機構，pp. 3-31。
- Ling, Wen-quan (1989) Pattern of Leadership Behavior Assessment in China, *Psychologia*, 32, pp. 129-134.
- Ling W. & Liluo F. (1995) Theories on leadership and Chinese culture: The information of the CPM model on leadership behaviour and a Chinese 'implicit' theory on leadership traits. In: *Effective Organizations and Social Values* (Kao, H. S. R., Sinha, D. & N. Sek-Hong. ed.), New Delhi: Sage Publications.
- 凌文韜 他（1994）「中日合弁企業における中国人従業員の日本人管理職及び合弁企業に対する評価について」『経営行動科学』9巻2号，pp. 137-147。
- 凌文韜（1995）「日中合弁企業の経営と中国の国情・文化」『慶應経営論集』13巻1号，pp. 75-87。
- Nagai, H. & H. Ishida. (1996) Cross-Cultural Supervisor-Subordiante Relationship at the Japanese-Affiliated Companies in China., *Proceedings: Cross-Cultural Management in China* (Hong Kong Baptist University) pp. 19-25.
- 永井裕久・石田英夫（1996）「在中日系企業における中国人管理職の意識—直属上司の国籍と資本形態による影響の比較—」『国際ビジネス研究学会第3回全国大会報告要旨』pp. 64-67。
- Nishihara, H., Nagai, H. & H. Ishida. (1996) Attitude of Chinese White Collar Employees in Japanese Affiliated Companies in Japan., *Proceedings: The Third Annual International Conference of Human Resource Management in the Asia-Pacific Region*, pp. 25-44.
- 奥山敏雄（1995）「対立する常識—日中間の組織感覚の違いとコミュニケーションの落とし穴」『アジアからの視線—日系企業で働く1万人からみた「日本」』（今田高俊・園田茂人編）pp. 129-161。
- 東洋経済新報社（1996）『海外進出日系企業要覧』。
- 三隅二不二（1966）『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社。