

在中日系企業の中国人ホワイトカラー従業員の意識調査

—上司の国籍別、資本形態別、地域別による影響の比較—

慶應義塾大学 西原博之

1. はじめに

中国政府は1978年に改革開放路線を推進し、経済開放以降における日本企業の中国進出は、95年までの件数総計で3,200件を越え、直接投資の金額総計では100億ドルを上回った¹⁾。中でも、90年代初頭には89年に発生した天安門事件は既に一段落し、平成不況と円高に悩まされた日本企業にとって、豊富で競争力のある労働市場を有し、21世紀の巨大市場である中国への投資ブームとなった(図表1参照)。近年は90年代始めの直接投資がオーバーヒート気味だったこともあり、年間当たりの投資件数は減少したものの、香港に拠点を持つ日系企業を含む外資系企業の多く

が97年7月の香港の中国返還以降も投資を継続、増加させていく方針を示している²⁾。

日本と中国は文化や倫理等における共通点は少なくない³⁾。しかし、近年では、日系企業を始めとする在中外資企業において、数々の摩擦の声が聞かれたり、中国進出へのカントリーリスクやビジネスリスクが時々話題になっている⁴⁾。これは日中両国における経済の発展段階、政治及び社会システムが異なるだけでなく、進出企業側と中国人経営パートナー・中国人従業員間における各々の企業運営やその業務の推進方法など、担当業務への役割に対する考え方や意識の違いが原因であると考えられる。

本研究は、中国人ホワイトカラー従業員の意識について、①直属上司の国籍、②資本形態、③地

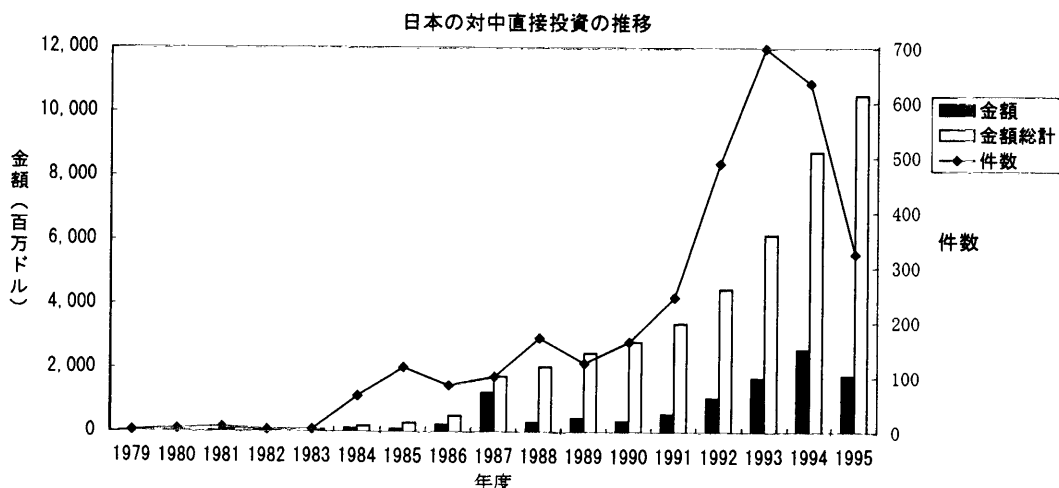
図表1 日本の対中直接投資の推移(金額・件数)

(単位 百万ドル)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
金額	14	12	26	18	3	114	100	226	1,226	296	438	349	579	1,070	1,691	2,585	1,774
金額総計	14	26	52	70	73	187	287	513	1,739	2,035	2,473	2,822	3,401	4,471	6,162	8,747	10,521
件数	3	6	9	4	5	66	118	85	101	171	126	165	246	490	700	636	325
件数総計	3	9	18	22	27	93	211	296	397	568	694	859	1,105	1,595	2,295	2,931	3,256
件平均金額	4.7	2.0	2.9	4.5	0.6	1.7	0.8	2.7	12.1	1.7	3.5	2.1	2.4	2.2	2.4	4.1	5.5

* 累計総額は1979年以降の総計

** 大蔵省・財政金融統計及び三菱総合研究所編「中国進出企業進出一覧」より作成



域の3つの規準に分類して、中国人ホワイトカラー従業員の意識に関する変数において、統計的な有意差を確かめ、その結果を分析する。次に、従業員の意識面において、成果変数としてよく用いられる職場での満足を従属変数として捉え、上司のリーダーとしての行動が、従属変数に与える影響を調べるために重回帰分析を行う。なお、上述の分析結果をもとに、在中日系企業の人的資源管理への示唆を試みる。

2. 先行研究のまとめ

2-1 在中日系企業における中国人従業員の意識に関する先行研究

在中日系企業における中国人従業員の意識や態度等を理解するにあたり、まず、日本企業と外国企業間における職務の役割及び組織編成に対する考え方の違いについて触れる必要がある。石田(1990)は、日本企業における職務に対する考え方や行動の仕方について、次の様な特徴を指摘して

いる。日本企業の場合、職務分担の規定において、個人が分担することがはっきり規定されていない「境界的」な領域、または「相互依存」の領域の部分が大きい。これに対して、外国の企業の場合、個人分担のあいまいな相互依存の領域が少ないと説明している。

林(1994)は、石田(1990)が示した概念をヒントにして、次の指摘をしている。日本型経営においては、会社に対する忠誠心が求められるが、外国の経営においては、従業員の忠誠心は自分の職務、すなわち専門的職業に対する忠誠が求められる傾向にある。このような両者の組織構造の違いが、海外の現地従業員が日系現地法人で働く際、自分の仕事と、自分が期待したこととの間に乖離を感じ、フラストレーションが発生する。また、これに対応するように、在台日系企業では、現地従業員の職務態度や行動の仕方の違いから、日本人派遣者の現地従業員への不満が数多く指摘されている⁵⁾。

石田(1990)や林(1994)等の指摘からも、在中

図表2 組織コミットメント
(直属上司の国籍別比較の平均値及び標準偏差)

(N=253)

組織コミットメント	直属上司 日本人 (N=52) Mean (s.d.)	直属上司 台湾人 (N=201) Mean (s.d.)	全体 (N=269) t 値
生涯勤務する意志	3.99 (.85)	4.32 (.73)	-2.89***
方針・企業理念への適応度	4.00 (.52)	4.10 (.62)	-1.12
他社に会社を誇れる	4.19 (.72)	4.44 (.68)	-2.29*
◎条件次第で転職	3.56 (1.04)	3.71 (.93)	-1.03
社員としての誇り	3.98 (.78)	4.24 (.70)	-2.35*
◎現在の会社では得るものがない	4.23 (.90)	4.30 (.80)	-0.51
会社の公正性と信頼	3.67 (.94)	3.83 (.70)	-1.13
高い業績への意欲	3.73 (.84)	3.80 (.71)	-0.61
自由で安定した雰囲気	3.96 (.68)	3.96 (.65)	0.01
上司の公平性と信頼度	3.77 (.88)	3.87 (.68)	-0.74
会社の雰囲気の心地よさ	3.85 (.83)	4.10 (.77)	-2.12*
会社からの信頼度	3.33 (.86)	3.54 (.88)	-1.54

◎逆転済み *p<.05, **p<.01

資料出所：澤木聖子(1996)「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」一直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて一

日系企業の中国人従業員と日本人派遣者間における、職務態度や行動の仕方、職務の役割に対する考え方は異なると推測される。しかし、在中日系企業の従業員の意識や態度等に関する調査研究は、その重要性と比較して極めて少ないのが現状である。その理由として在中日系企業の歴史が浅いことが挙げられる。多くの企業は中国に進出して10年足らずであり、製造業は操業して5年以下という企業が大部分というのが現状である⁹⁾。

これまでの主な在中日系企業の現地従業員の意識に関する研究調査は次の通りである。

凌(1995)は、日中合弁企業の経営と中国の国情・文化についての調査を行っている。同調査は、世界的に評価の高い日本の経営管理方式が中国で受け入れにくい現況を指摘している。その理

由は、日本の管理方式は日本の文化を通じて、日本で生まれたのであって、そのまま中国へ持っていくと、うまくいかないのは自明の理である。つまり、中国の国情、文化、伝統、生活哲学及び国民性などが、日本のそれと大きな違いがあることを示唆している。

中国経済情報センター(1994)は、在中日系企業の中国人従業員に対してインタビューを実施したところ、日本人上司への評判が全般的に良くなかった。その理由として、中国人従業員側が日本の経営を理解していないことを挙げている。また、中国人従業員からは、日本人派遣者や日本企業に対して「管理が厳しすぎる」という声が多く聞かれたと説明している。

今田・園田(1995)は、在中日系企業の中国人

図表3 人材育成
(直属上司の国籍別比較の平均値及び標準偏差)

(N=253)

人材育成	直属上司 日本人 (N=52) Mean (s.d.)	直属上司 台湾人 (N=201) Mean (s.d.)	全体 (N=269) t 値
新しい地域や情報の供与	3.65 (.71)	3.86 (.84)	-1.59
OJTでの学習効果	3.77 (.58)	4.03 (.54)	-3.06**
仕事上での自己能力の活用性	3.77 (.67)	3.93 (.65)	-1.57
教育訓練システムの機能性	3.10 (.89)	3.58 (.80)	-3.78***
自分の専門性を伸ばす機会の供与	3.71 (.70)	3.93 (.73)	-1.93
自己能力が引き出される	3.63 (.79)	3.74 (.72)	-0.88
会社における自己の位置付けの明確さ	3.79 (.76)	4.10 (.65)	-2.96
社内での重要事項の伝達度	3.90 (.77)	3.92 (.70)	-0.14
重要な問題解決への現地社員の参画度	3.52 (.75)	3.62 (.72)	0.85
現地社員へ能力伸長機会の供与	3.56 (.87)	4.10 (.65)	-4.15***
上下間のリレーション	3.17 (1.08)	3.35 (.98)	-1.11
トラブルシューティングへの協力体制	3.48 (.85)	3.72 (.76)	-1.93
トップ方針の十分な伝達	4.02 (.75)	4.19 (.70)	-1.49
◎自分が不在の重要事項の決定	3.35 (.97)	3.28 (.97)	0.46
◎上司の返事の曖昧さ	3.37 (.95)	3.57 (.81)	-1.54
定期的なミーティングの実施と情報共有化	4.17 (.65)	4.25 (.63)	-0.74

◎逆転済み **p<.01, ***p<.001

資料出所: 澤木聖子(1996)「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」—直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—

従業員の意識を調査したところ、日本人及び日系企業について、几帳面であること、仕事に一生懸命であるという評価が挙げられた。一方、日本人はおこりっぽい、がめつい、正直でないというマイナス・イメージが挙げられた。特にマイナスイメージについては、広東省及び福建省のある華南地域が高い値を示している。また同調査は、資本形態の違いに関しても、独資企業の方が日中合併企業よりマイナス・イメージにおいて高い値を示したと指摘している。

凌(1995)は、在中日系企業の中国人従業員の日本人に対する意識として、マイナス面は、おこりっぽい、がめつい、こまかいことにうるさいこと。プラス面では、日本人は几帳面、一生懸命働く、規則を守る、自己を高めようとする等、今田・園田と同様の結果を指摘している。また、在中日系企業を欧米企業、香港、台湾などの華人、韓国などの在中外資系企業と比較した場合、例えば給料、福利厚生、昇進など、待遇に関する設問において、中国人従業員の意識上、日本企業は良

いイメージを持たれていない。中でも、日系独資企業の評価は、他の外資系企業と比較した場合、最低の水準であると指摘している。

2-2 上司の国籍別比較に関する先行研究

杉田(1996)は、95年に中国の華東経済圏に進出した日系企業4社の中国人幹部社員、1,545人に対してヒアリング調査を行った。

同一現地法人に勤務する日中両国の管理職に対する中国人従業員の評価で、「非常によい、比較的よい」という評価が多いのは中国人管理職で、逆に「あまりよくない、非常によくない」という評価が多いのは、日本側管理職だった。また、中国人管理職に対するインタビューでは、「日本経済の成功から、日本人は優れていると思ったが、がっかりした」、「何年も合併経営しているが、日本的経営の特徴とその効能はいまだにわからない」というコメントが指摘されている。一方、中国人幹部職が日本人派遣者の勤務ぶりを称賛しているが、具体的には、出勤の早さ、現場の掃除、

図表4 上司との関係
(直属上司の国籍別比較の平均値及び標準偏差)

(N=253)

上司との関係	直属上司 日本人 (N=52) Mean (s.d.)	直属上司 台湾人 (N=201) Mean (s.d.)	全体 (N=269) t 値
職務変化時の上司の積極的対応	3.65 (.79)	3.85 (.63)	-1.62
困難直面時の上司の権限の行使度	3.73 (.72)	3.91 (.66)	-1.75
仕事に対する自己能力の投入余地	3.79 (.67)	3.93 (.72)	-1.24
自分の要望に関する上司の把握度	3.60 (.77)	3.75 (.75)	-1.31
改善案に対して上司が示す採用への裁量	3.65 (.74)	3.89 (.60)	-2.35
自分の能力や特性に対する上司の把握度	3.69 (.76)	3.92 (.65)	-2.17*
職務変化実現への自己影響力	3.79 (.64)	3.69 (.67)	0.97
上司の期待が明確に伝達される度合い	3.85 (.64)	4.06 (.70)	-1.96
責任ある仕事への幅広さ	3.81 (.79)	3.88 (.72)	-0.59
仕事に関する自己の位置付けの明確さ	3.87 (.63)	4.12 (.66)	-2.50*
自分の仕事に対する上司の満足度の伝達	3.56 (.73)	3.66 (.73)	-0.86
仕事に対する具体的指示	3.84 (.76)	3.76 (.79)	0.72

*p<.05

資料出所：澤木聖子(1996)「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」—直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—

機械の模範操作等、経営管理能力よりは、現場業務レベルに対する評価であった。

澤木(1996)は、同じ華人経済圏の台湾において、日系企業における上司の国籍別比較を行っている。調査対象は在台日系企業9社の中間管理職で、有効回答数は269である。質問項目は組織コミットメント、人材育成、上司との関係、現地化観、職務満足等の各尺度について、5点尺度法により、得点化する方法を採用している。

その結果、組織コミットメントについては、台湾人上司の部下である現地人管理職の方が、日本人上司の部下の現地人管理職より高い組織コミットメントを有していた。特に、「生涯勤務する意志」、「社員としての誇り」、「他社に会社を誇れる」という点で有意な差異が見られた(図表2参照)。

人材育成では、ほとんどの項目において台湾人上司の部下が高い満足の傾向を示す結果となった。中でも「現地社員への能力伸長機会の供与」、「教育訓練システムの機能性」では高水準の差異が示された(図表3参照)。

上司との関係尺度では、全般的に台湾人上司の方が日本人上司より肯定的な見解を示している。つまり、台湾人同士の上司と部下との関係では、部下の自己の能力がより正当に評価され、その結果、自己と仕事の関りを明確に知ることができると感じている点が注目される(図表4参照)。

現地化観では、全般的に直属上司が台湾人である方が、日本人上司より楽観的な見解を示している。中でも「日本人派遣社員と現地管理職間の信頼関係」、「日本人派遣社員はどちらかといえば現地側の人間に近い」といった項目である(図表5参照)。

職務満足については、仕事に関する満足では、「教育訓練プログラム」、「仕事そのものへの興味」の項目において統計的な有意な差異が見られた。また、待遇に関する満足においては、「給与水準」、「社員への待遇」、「福利厚生」の項目において有意な差異が見られたが、上述のいずれの項目においても台湾人上司の方が日本人上司より高い満足度を示す結果となった。(図表6参照)。

図表5 現地化観
(直属上司の国籍別比較の平均値及び標準偏差)

(N=253)

現地化観	直属上司 日本人(N=52) Mean (s.d.)	直属上司 台湾人(N=201) Mean (s.d.)	全体 (N=269) t値
現地管理者の指示による職務遂行の優位性	3.87 (.53)	3.94 (.67)	-0.80
現地管理者の自由な能力発揮が効果的	3.98 (.64)	4.05 (.67)	-0.62
現地管理者に委任する上での安定性	3.98 (.64)	4.16 (.61)	-1.81
現地管理者の人材育成の成功度	3.77 (.67)	3.96 (.67)	-1.82
日本人派遣者と現地管理職間の信頼関係	3.71 (.78)	3.99 (.65)	-2.58*
経営100%現地化の可能性	3.37 (1.01)	3.60 (1.08)	-1.38
◎現地社員の人材現地化の停滞度	2.87 (.97)	3.56 (1.06)	-4.24***
◎現地社員への教育投資と転換危惧によるリスク感	2.60 (.91)	3.37 (1.00)	-5.04***
◎日本人派遣社員の必要性	3.69 (.83)	4.00 (.83)	-2.37*
日本人派遣社員の現地志向度	3.69 (.78)	3.96 (.57)	-2.32*
◎本社の現地事情に対する認識不足	2.83 (.92)	3.33 (.90)	-3.58***
現地スタッフ主導のR&Dの展開度	2.87 (1.09)	3.40 (.91)	-3.63***

◎逆転済み *p<.05, ***p<.001

資料出所: 澤木聖子(1996)「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」一直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—

図表 6 職務満足
(直属上司の国籍別比較の平均値及び標準偏差)

(N=253)

職務満足	直属上司 日本人 (N=52) Mean (s.d.)	直属上司 台湾人 (N=201) Mean (s.d.)	全体 (N=269) t 値
会社に関する満足			
会社のイメージ	4.27 (.77)	4.37 (.72)	-0.84
会社の技術力	3.98 (.88)	3.78 (.96)	-1.39
本社との関係	3.53 (.92)	3.67 (.93)	-0.99
会社の方針	4.04 (.82)	4.18 (.78)	-1.16
オフィスの環境	3.88 (.86)	3.86 (.95)	0.17
社員間での協力体制	3.44 (1.04)	3.60 (.98)	-1.03
仕事に関する満足			
仕事で自分の判断を行使できる程度	3.71 (.72)	3.88 (.83)	-1.34
職務権限	3.63 (.77)	3.68 (.85)	-0.35
発言できる機会	3.67 (.83)	3.82 (.87)	-1.07
教育訓練プログラム	3.13 (.97)	3.59 (.90)	-3.22**
仕事そのものへの興味	3.85 (.83)	4.10 (.77)	-2.12*
人間関係に関する満足			
意志決定のスピード	3.33 (.86)	3.54 (.88)	-1.54
人事異動の機会	3.29 (.82)	3.31 (.91)	-0.12
上司のリーダーシップ	3.58 (.96)	3.82 (.88)	-1.74
勤務時間	3.65 (.71)	3.76 (1.00)	-0.87
同僚や部下とのコミュニケーション	3.83 (.68)	3.98 (.74)	-1.35
職場の雰囲気	3.92 (.62)	3.97 (.78)	-0.36
待遇に関する満足			
給与水準	3.02 (1.03)	3.42 (.97)	-2.58*
社員への待遇	2.96 (.96)	3.30 (.97)	-2.27*
福利厚生	3.56 (.75)	3.95 (.79)	-3.24**
昇進機会	3.46 (.87)	3.36 (.91)	0.72

*p<.05, **p<.01

資料出所：澤木聖子(1996)「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」—直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—

澤木は、上述の結果について、異文化に基づく人間関係の摩擦が、言語、仕事観、企業人意識、企業文化、習慣等の多様な面において発生している可能性があることを示唆している。

以上の研究から、華人経済圏に進出した日系企業においては、一般的な見識として、現地人従業員の意識において、自国の上司の下で働く方が、日本人上司より、好ましい結果が示されることが分かった。

2-3 日本企業の対中直接投資の現況と進出形態の違いに関する先行研究

1978年、中国が従来「禁区」とした外資の導入

を一転して「歓迎」に転じた中国の対外開放政策、「市場原理」の導入を考慮した経済体制の改革は、華僑資本及び西側外資の対中投資をかつてないほど活性化させた⁷⁾。

これまでの華僑投資を含めた外資の対中直接投資の動向について、1986年から1994年の投資金額の動向を見ると、その順位は、香港、台湾、米国、日本、シンガポール、韓国、その他の順となっている。中でも香港が長期に渡って約6割を占めており、2番目の台湾は、約1割と華僑投資が約7割を占めている。また、日本の対中投資の動向は、86年から94年において年平均増加率が約3割で、対中投資の全体の1割弱を占めるが、

図表7 主要国・地域別対中直接投資の受け入れ状況
外資系企業の対中直接投資比率及び各段階における投資成長率の状況 (%)

年	香港	米国	日本	台湾	シンガポール	韓国	ドイツ	フランス
1986	59.2	14.5	11.7	—	0.6	0.1	1.2	1.9
1987	69.1	11.4	9.5	—	0.9	0.26	0.1	0.7
1988	65.6	7.4	16.1	—	0.9	0.2	0.5	0.7
1989	61.2	8.4	10.5	—	2.5	0.4	2.4	0.1
1990	54.9	13.1	14.4	6.4	1.4	1.6	1.8	0.6
1991	59.1	7.6	14	10.8	1.3	—	3.7	0.3
1992	70.0	4.7	6.8	9.6	1.1	1.1	0.8	0.4
1993	63.4	7.5	4.9	11.4	1.8	1.4	0.2	0.5
1994	58.7	7.4	6.2	10.0	3.5	2.2	0.8	0.6
1986～1994年 投資の年平均成長率	41	28.9	29.5	97.6	74.7	112.4	33	20.4
1990～1994年 投資の年平均成長率	79.4	52.9	43	97.6	120	146	42	74.1
1992～1994年の 累計投資総額における 主要国の地域別投資の割合	42.2	7	5.8	10.5	2.5	1.7	0.6	0.8

出所：王光传，聶惠(1996)

その割合は減少の傾向が見られる⁸⁾ (図表7参照)。

日本の対中投資について、中国の対外経済合作部の呂克儉(1996)は次のように述べている。日本は最大の対中投資国の一つであり、その地域は沿海の経済開放地域である北京、上海、大連、広東に集中している。また、日本の対中投資の特徴として、①投資契約後の実行率が高いこと、②投資後の成功率が高いこと、③製造業が多いこと、④製造製品の科学技術性及び付加価値が高いこと。⑤大型案件が増加する傾向にあること。⑥投資一件当たりの規模が大きいこと、⑦食品業、水産加工業、紡績服装業の投資が全体の約半分を占めること、また、大部分が輸出産業であると説明している⁹⁾。

三菱総合研究所(1996)は、近年の日本の対中投資の特徴として、①投資の大型化、②80年代の中小企業、専門メーカーによる輸出拠点投資から、大手企業による内需指向型投資への移行、③95年以降の内陸投資の増加、④これまでの製造業の進出と合わせて、金融、保険、小売り・流通部門のどのサービス業の進出が顕著なことを指摘しているが、今後も中国政府の対外開放政策の推進に伴い、日本企業の対中投資の大型化、産業の多様化は進んでいくと見られる。

次に、在中日系企業の進出形態の違いについてであるが、その特徴は下記の通りである。外資企業が中国に進出する際、主に合弁、合作、独資の3つの形態があるが、それらを称して「三資企業」という。三菱総合研究所(1996)は、外資系企業の90年代の対中投資の資本形態の特徴として、合弁は堅調だが、合作のシェアが減少したこと。一方、独資のシェアが急速に上昇しており、20%台から30%を越え、合弁のシェアに迫る勢いである。その理由は、統括会社(持ち株会社)などの設立が相次いでいるとことを指摘している。また同研究所は、資本形態別における人的資源管理を中心とした経営全般の特徴について、下記のように説明している。合弁企業のメリットとして、①中国側の人材等、経営資源を利用できること。②中国側からの人材派遣により、人材調達が容易なこと。③中国側パートナーの力を借りることにより、国内市場への参入が容易なこと。④各種行政手続きや許認可取得が容易なことを挙げている。デメリットは、①中国側経営陣との意見調整が難しく、経営方針、労務管理、利益処分に対立しやすいこと。②状況によっては、中国側の余剰人員を受け入れざるをえないことである。独資企業のメリットは、①日本側が全面的にコントロールでき、特に工場のレイアウトや人事面でのメリット

が大きい。つまり、日本の経営ができること。また、②直接従業員を雇用、解雇を含む処分が可能なことである。デメリットとしては、①当初事業設立にあたって、資金、人的負担が大きいこと。②政府諸機関、中国企業との関係調整が困難なこと。③国内市場参入が制限されていることである。合作企業は、①契約で取り決めを行うのでフレキシビリティに富んでいるが、そのために中国側との信頼関係が前提条件であること。②法的条件が曖昧なこと。③事業期間を経た資産は無償で中国側に渡ることから、日本企業ではあまり一般的でないことを説明している。

古賀(1994)は、独資企業について完全に経営のコントロールができるが、人事、労務管理上の困難が生じやすいことを指摘している。一方、合弁企業は中国側の労務管理があれば総合力を発揮できるが、中国側との意志疎通の困難さ、パートナー間の意見、方針、利害の対立の可能性、中国側の余剰人員の負担、パートナーのコネ、つまり地縁、血縁、業縁の期待外れもありうるとしている。

杉田(1996)は、資本形態の差異について、中国との合弁は中国側の意向に沿うだけでなく、パートナーの経営資源を有効活用し、リスクの軽減を図れる。しかし、本社のコントロールを強化し、本社の経営戦略を貫徹しようとするれば、合弁企業の場合、その実現は困難である。また、近年の日系企業が完全所有を指向する理由として、次の点を挙げている。①日中合弁企業とはいえ、経営資源のいずれにおいても日本企業側が優位にある場合が多いこと。②現地における経営資源のほとんどは独資企業でも調達が可能なこと。③中国における外資の出資規制が緩和され、外国企業による独資企業の設立が容易になったことを挙げている。

上述の研究調査から、在中日系企業においては、資本形態の違いが企業の人的資源管理や中国人ホワイトカラー従業員の職務意識に影響を及ぼすと考えられる。

2-4 地域研究(広東地域及び上海地域)

広東地域及び上海地域は中国沿海に位置し、改

革開放を行い、経済発展を遂げた地域である。広東地域は「珠江三角洲」に位置し、華南経済圏の中心地域である。上海地域は「長江(揚子江)三角洲」に位置し、華東経済圏の中心地域である¹⁰⁾。両地域の人口は全国の12.3%にもかかわらず、国内総生産は26.2%と、中国全体の4分の1強を占め、多くの外資系企業が在中拠点を設立している地域である。

広東地域及び上海地域の共通点は次の通りである。①経済開放が経済成長の前提になっていること。②市場競争の環境があること。③高付加価値産業があり、多層に渡るニーズが産業構造を支えていること。④地方政府が経済発展において中心的な役割を果たしていることである。

一方、広東地域及び上海地域の両者の違いは次の通りである。「珠江三角洲」、つまり、広東地域は80年に改革開放、香港経済の下請けの役割を果たし、紡績加工業、家電等の委託加工が中心で、外資系企業の8割弱は輸出向けの製造業である。同地域が今後も発展を続けるための問題点は、労働集約的産業が、いかにして技術集約的産業に転換していくかにかかっている。これに対して、「長江三角洲」の中心である上海地域は、中央政府の計画経済の下におかれた地域である。90年には上海浦東地域の開発により、上海の国際経済金融及び貿易の中心として開発するという指標が中央政府より打ち出されている。上海地域の問題点としては、①投資が上海市及びその近郊に集中し、周辺地域との格差が拡大する傾向にあること。②上海市及びその近郊は、人口過密で、土地利用率高いこと。③伝統産業から新興産業への転換には時間が必要であることが指摘されている¹¹⁾。

三菱銀行・三菱総合研究所(1996)は、華南地域について、産業の特徴は繊維、雑貨、家電等の労働集約的な委託加工拠点としている。また、同地域の主な外資導入先は香港を中心とした華僑資本で、80年代に最も発展した地域で、拡大香港圏として位置づけている。一方、華東地域について、その産業の特徴は繊維、家電、金融・サービス業と幅が広いこと。一般に上海地域は欧米志向が強いと指摘されるが、実際の直接投資の受入先は、香港、日本、米国等に分散しており、産業基盤が

整っていること。内需を狙った生産拠点として有望なこと。90年代後半は最も有望な地域であると述べている。

大和総研(1996)は、華南経済圏である広東地域について、同地域における労働集約型生産を支えるメカニズムについて、中国の沿海地域と内陸農村地域の経済格差が著しくなる中、農村の余剰労働の受け皿となっている広東地域の労働市場は常に買い手主導であり、企業は安価で良質、豊富な労働力が享受できる。また、同地域の労働者の特徴として、人員の代謝が活発なことを挙げている。しかし、近年は賃金上昇の傾向、労働者に対する法的保護の強化などから、企業の労務管理コストの増加は余儀なくされると指摘している。

中国では地域によって経営環境や労働事情が異なるといわれるが、以上の研究調査から、広東地域及び上海地域間に進出した在中日系企業においても、地域の違いによって人的資源管理や現地従業員の職務意識やニーズに差異があると推測される。

3. 研究方法

3-1 研究対象

本研究は、96年3月～4月にかけて、中国に製造拠点を有する企業を訪問し、現地人ホワイトカラー従業員の意識について、アンケート及びインタビューを行った。企業の訪問先は、広東地域、上海地域、北京地域に進出した在中日系メーカー9社である。その内訳は広東地域にある企業が3社で、独資企業が2社、合弁企業は1社である。上海地域に進出した企業は5社で、独資企業が2社、合弁企業が3社である。北京地域は事務所形態の1社である。

調査の実施にあたっては、インタビュー調査の協力を依頼した時点で、回答可能な人数を確認し、提示された人数分の質問用紙を現地事務所の人事部を通して配付した。回収は後日、回答者の質問用紙を各企業の担当者を通じて郵送により行った。

アンケートの配付262部に対して、回収216部、有効回収率は82.4%であった。企業規模の平

均は1,404人(標準偏差1404.38)で、日本人派遣者の平均数は14人(標準偏差13.63)である。操業期間の平均は46.6ヶ月(標準偏差46.55)である。直属上司の性別は男性が203名で、全体の96.7%を占める。直属上司が有する部下数は平均が169人(標準偏差290.28)だった。中国人ホワイトカラー従業員、つまり、本人の属性は調整値での平均年齢は29.45才(標準偏差1.52)、性別は男性が135名で、全体の62.5%、女性は72名で、34.8%である。最終教育については、専科大学(短期大学に相当)が103名で最も多く、全体の48.1%、大学が53名で、24.8%を占め、高卒程度が44名で、20.4%だった。なお、平均勤続期間は39.44ヶ月(標準偏差1.67)である。

3-2 尺度及び分析方法

本研究で用いた尺度の主な内容は次の通りである。

役割の明確性を測るために、Rogers & Molnar (1976)が、役割コンフリクト及び役割曖昧性を測るために開発した11項目を採用した。具体的な内容は、仕事の責務、明確性及び上司の指示で、それらの項目を合成して役割の明確性という変数を作成した。

リーダーシップに関しては、Ling Wengquan & Fang Liluo (1994)が用いた20項目を採用した。その内容は2つに分けられ、部下の課題達成及び問題解決の能力に関するリーダーシップ・パフォーマンスを測る項目群(10項目)と、部下へのサポート及び評価能力に関するリーダーシップ・メンテナンスを測る項目群(10項目)の2つに分けられた。リーダーシップ・スタイルに関する20項目については、因子分析を行い、因子の抽出を行うとともに、各因子の尺度の内的一貫性を測定した。主因子抽出法及びバリマックス回転を行った結果、解釈できる因子として、2つの因子が現れた。第一因子(リーダーシップ・パフォーマンス:課題達成及び問題解決の能力)の分散は50.7%で、信頼性係数(α)は0.92である。第二因子(リーダーシップ・メンテナンス:部下へのサポート及び評価能力)の分散は8.7%で、信頼性係数(α)係数は0.91であり、尺度の高い内

的一貫性が確認された。

コンフリクト回避については、Robbins S.P. (1978)の項目を修正して採用した。その内容は、部門内の和や協調、意見の一致やコンセンサスへの姿勢、人望や部下の感情への執心に関する5項目である。コンフリクト回避については、5項目を合成し、コンフリクト回避という1つの変数としてまとめた。

職務満足については、ミネソタ大学(1967)が開発した項目を採用した。その内容は、仕事、同僚、上司及び職務への満足に関する14項目である。その内容に従って、仕事への満足、同僚への満足、上司への満足、雇用保証への満足、給与への満足の5つの満足度に関する変数を作成した。

待遇満足を測るために、今田・園田(1995)が用いた、昇進の速度、仕事時間、休日日数、福利厚生についての3つの項目を用いた。3つの項目は、待遇への満足として1つの変数にまとめた。

日本人・日本企業に対する印象については、今田・園田(1995)が用いた7項目を採用した。7つの項目は合計しないで1つの変数にまとめずに、それぞれ各1項目を変数として用いた。

上述の各変数は、いずれもリカートの5点尺度法により測定した。次に、①直属上司の国籍、②資本形態、③進出地域の3つの規準に分類し、各変数の平均値の有意差検定を用いて比較を行う。さらに、成果変数として多く用いられる職務満足及び待遇満足を従属変数として、上司の国籍、資本形態、地域の3つの属性及び上司のリーダーとしての行動が、職務満足及び待遇満足以に与える影響を調べるため、重回帰分析を行う。

4. 研究結果

4-1 直属上司の国籍別比較及びその分析

直属上司の国籍別として、日本人直属上司を有する中国人ホワイトカラー従業員(N=102)及び中国人直属上司を有する中国人ホワイトカラー従業員(N=95)に対して、各変数の平均値及び標準偏差の比較を行った。(図表8参照)。その結果、3つの変数において有意差が認められたが、その全ての変数において、中国人上司の方が、日本人

上司より高い値を示す結果となった。具体的な変数及び平均値は下記の通りである。括弧内の配列は日本人上司-中国人上司の順で、t値の高い順に列記した。

①日本人以外にも昇進の機会がある(3.82-3.31)、②役割の明確性(3.86-3.68)、③解雇の不安がない(3.11-2.82)の3つの変数である。

上述の結果、有意差のある変数は3つだけだったが、これまでの研究と同様、日本人上司の方が現地人上司よりマイナス・イメージが高い結果となった。

具体的な変数の結果について考察していくと、中国人上司の方が、日本人上司の中国人ホワイトカラー従業員の意識において、より良い昇進の機会を提供しているといえる。

役割の明確性に関しては、中国人上司の方が日本人上司より評価が高かった。その原因として、言語の問題のみならず、仕事の進め方や指示の仕方において、日中双方の違いがあるからと推測される。

解雇の不安については、中国はこれまで「大鍋飯」といわれ、原則的には失業の心配のなかった時代から、改革開放以後、競争次第では企業が倒産したり、失業が社会問題化する時代へと変化した。このような趨勢を日本人の下で働いて身近に接した結果、中国人ホワイトカラー従業員の意識上、解雇の不安がないという変数において、中国人上司より低い値として現れたのではないかと推測される。

4-2 資本形態別比較及びその分析

資本形態別比較については、独資企業に属する中国人ホワイトカラー従業員(N=142)及び日中合弁企業に属する中国人ホワイトカラー従業員(N=68)について、平均値及び標準偏差の比較を行った(図表9参照)。その結果、有意な差異が認められた変数は9つである。その全ての変数で、中国人ホワイトカラー従業員の意識上、日中合弁企業の方が、独資企業より好ましい値を示す結果となった。具体的な変数及び平均値は下記の通りである。括弧内の配列は、独資企業-日中合弁企業の順で、絶対値においてt値の高い順に列記し

図表 8 直属上司の国籍別比較
 (直属上司の国籍別比較についての平均値及び標準偏差の有意差比較)

(5点尺度法)

国籍別比較 (日本人上司-中国人上司間) 項目	直属上司中国人 (N=94) Mean (s.d.)	直属上司日本人 (N=102) Mean (s.d.)	t 値
<u>役割</u>			
1. 役割の明確性	3.86 (0.44)	3.68 (0.42)	2.78***
<u>リーダーシップ・スタイル</u>			
2. リーダーシップ・パフォーマンス	3.94 (0.69)	3.84 (0.70)	1.01
3. リーダーシップ・メンテナンス	3.77 (0.64)	3.66 (0.65)	1.12
<u>コンフリクト回避</u>			
4. コンフリクト回避	3.35 (0.52)	3.24 (0.57)	1.37
<u>職務満足</u>			
5. 仕事への満足	3.29 (0.71)	3.23 (0.73)	0.54
6. 同僚への満足	3.58 (0.73)	3.51 (0.69)	0.74
7. 上司への満足	3.50 (0.78)	3.42 (0.75)	0.68
8. 雇用保証への満足	3.32 (0.87)	3.38 (0.89)	-0.45
9. 給与への満足	2.52 (0.85)	2.62 (0.71)	-0.88
<u>待遇満足</u>			
10. 待遇への満足	2.62 (0.96)	2.49 (0.87)	0.95
<u>日本人・日本企業に対する印象</u>			
11. 現地のやり方を重んじる	3.38 (0.94)	3.30 (1.05)	0.51
12. 日本人の説明が不明確である	3.26 (0.94)	3.30 (0.93)	-0.32
13. 日本のやり方を押し付ける	3.56 (0.99)	3.53 (0.97)	0.17
14. 解雇の不安がない	3.12 (1.14)	2.82 (1.06)	1.92*
15. 日本人以外にも昇進の機会がある	3.82 (0.82)	3.31 (0.93)	4.01***
16. 条件が同じなら地元の企業で働きたい	3.04 (1.14)	3.15 (1.03)	-0.68
17. 条件が同じなら欧米の企業で働きたい	2.98 (0.94)	3.19 (0.98)	-1.51

*p<0.10 **p<0.05 ***p<0.01

た。

①日本人以外にも昇進の機会がある(3.48-3.90), ②待遇への満足(2.46-2.89), ③条件が同じなら欧米企業で働きたい(3.14-2.78), ④役割の明確性(3.73-3.88), ⑤リーダーシップ・パフォーマンス(3.86-4.08), ⑥現地のやり方を重んじる(3.26-3.57), ⑦リーダーシップ・メンテナンス(3.66-3.87), ⑧雇用保証への満足(3.30-3.50), ⑨給与への満足(2.53-2.72)の9つの変数である。

具体的な変数の結果について考察していくと, リーダーシップ・スタイルに関しては, リーダーシップ・パフォーマンス, リーダーシップ・メンテナンスの両変数において合弁企業の方が高い値を示しており, 独資企業と比較した場合, 中国人ホワイトカラー従業員は, 合弁企業のリーダーシップ・スタイルを評価しているといえる。

役割の明確性については, 合弁企業で高い値を示した。その理由として, 合弁企業では現地経営パートナーとの共同経営という性格から, 経営の現地化が比較的に進んでおり, 中国人ホワイトカラー従業員の意識上, 役割の明確性の変数において肯定的な結果が現れたと推測される。

満足度に関する変数としては, 待遇への満足, 雇用保証への満足, 給与への満足の変数が合弁企業で高かった。また, 日本人・日本企業に対する印象に関しては, 合弁企業の方が現地のやり方を重んじるという変数で高い値を示す結果が出ている。なお, 日本人以外にも昇進の機会があるという変数において, 合弁企業は高い値を示していたが, これらの結果を独資企業と比較した場合, 経営の現地化が進んでいる一つの指標として捉えられるであろう。一方, 独資企業では, 条件が同じ

図表9 資本形態別比較
(資本形態別比較についての平均値及び標準偏差の有意差比較)

(5点尺度法)

資本形態別比較 (独資企業-日中合弁企業間) 項目	独資企業 (N=141) Mean (s.d.)	日中合弁企業 (N=68) Mean (s.d.)	t 値
<u>役割</u>			
1. 役割の明確性	3.73 (0.46)	3.88 (0.40)	-2.49**
<u>リーダーシップ・スタイル</u>			
2. リーダーシップ・パフォーマンス	3.86 (0.69)	4.08 (0.56)	-2.46**
3. リーダーシップ・メンテナンス	3.66 (0.65)	3.87 (0.65)	-2.20**
<u>コンフリクト回避</u>			
4. コンフリクト回避	3.29 (0.54)	3.37 (0.49)	-1.00
<u>職務満足</u>			
5. 仕事への満足	3.23 (0.74)	3.37 (0.64)	-1.36
6. 同僚への満足	3.54 (0.74)	3.64 (0.64)	-1.01
7. 上司への満足	3.49 (0.79)	3.55 (0.68)	-0.50
8. 雇用保証への満足	3.30 (0.93)	3.50 (0.66)	-1.80*
9. 給与への満足	2.53 (0.79)	2.72 (0.73)	-1.77*
<u>待遇満足</u>			
10. 待遇への満足	2.46 (0.89)	2.89 (0.87)	-3.27***
<u>日本人、日本企業に対する印象</u>			
11. 現地のやり方を重んじる	3.26 (1.03)	3.57 (0.82)	-2.38**
12. 日本人の説明が不明確である	3.25 (1.00)	3.37 (0.85)	-0.89
13. 日本のやり方を押し付ける	3.52 (0.95)	3.68 (0.97)	-1.08
14. 解雇の不安がない	2.94 (1.14)	3.04 (1.00)	-0.70
15. 日本人以外にも昇進の機会がある	3.48 (0.92)	3.90 (0.70)	-3.61***
16. 条件が同じなら地元の企業で働きたい	3.12 (1.14)	3.03 (0.96)	0.61
17. 条件が同じなら欧米の企業で働きたい	3.14 (0.99)	2.78 0.83	2.73***

*p<0.10 **p<0.05 ***p<0.01

なら欧米企業で働きたいという変数で高い値を示した。

4-3 進出地域別比較及びその分析

進出地域別比較では、上海地域にある日系企業に属する中国人ホワイトカラー従業員(N=96)と、広東地域にある日系企業に属する中国人ホワイトカラー従業員(N=114)についての平均値及び標準偏差の比較を行った(図表10参照)。その結果、平均値において有意な差異が認められた変数は8つあった。そのうち上海地域が広東地域より高い値を示した変数は3つである。一方、広東地域が上海地域より高い値を示した変数は5つだった。その具体的な変数及び平均値は下記の通りである。括弧内の配列は、上海地域-広東地域の順で、t値の高い順に列記した。

上海地域が広東地域より高い値を示した変数は、①待遇への満足(2.83-2.41)、②条件が同じなら欧米企業で働きたい(3.19-2.88)、③給与への満足(2.71-2.50)の3つである。

上述の結果を考察していくと、上海地域の方が、広東地域より待遇への満足及び給与への満足の変数で高い値を示した。一方、上海地域では、条件が同じなら欧米企業で働きたいという変数において、広東地域より高い値を示していた。その原因として、上海地域は中国全土と比較して多くの欧米企業が進出している実情に加え、上海地域には欧米志向があるという指摘の通り、本研究においても同様の傾向が伺えた。

次に広東地域が上海地域より高い値を示した変数は下記の5つである。括弧内の配列は、上海地域-広東地域の配列で、絶対値に修正したt値の

図表 10 進出地域別比較
(地域別比較についての平均値及び標準偏差の有意差比較)

(5点尺度法)

進出地域 (上海地域-広東地域間) 項目	上海地域 (N=96) Mean (s.d)	広東地域 (N=114) Mean (s.d.)	t 値
<u>役割</u>			
1. 役割の明確性	3.68 (0.38)	3.87 (0.48)	-3.00***
<u>リーダーシップ・スタイル</u>			
2. リーダーシップ・パフォーマンス	3.93 (0.57)	3.93 (0.73)	-0.02
3. リーダーシップ・メンテナンス	3.71 (0.59)	3.74 (0.71)	-0.31
<u>コンフリクト回避</u>			
4. コンフリクト回避	3.31 (0.52)	3.33 (0.53)	-0.31
<u>職務満足</u>			
5. 仕事への満足	3.23 (0.73)	3.31 (0.70)	-0.83
6. 同僚への満足	3.43 (0.67)	3.68 (0.73)	-2.59**
7. 上司への満足	3.46 (0.69)	3.56 (0.80)	-0.95
8. 雇用保証への満足	3.41 (0.83)	3.33 (0.88)	0.66
9. 給与への満足	2.71 (0.76)	2.50 (0.77)	1.89*
<u>待遇満足</u>			
10. 待遇への満足	2.83 (0.90)	2.41 (0.87)	3.39***
<u>日本人、日本企業に対する印象</u>			
11. 現地のやり方を重んじる	3.42 (1.00)	3.32 (0.95)	0.74
12. 日本人の説明が不明確である	3.18 (0.92)	3.38 (0.97)	-1.58
13. 日本のやり方を押し付ける	3.39 (0.91)	3.73 (0.97)	-2.59**
14. 解雇の不安がない	2.81 (1.03)	3.11 (1.13)	-1.97*
15. 日本人以外にも昇進の機会がある	3.27 (0.92)	3.90 (0.72)	-5.47***
16. 条件が同じなら地元の企業で働きたい	3.14 (1.03)	3.05 (1.13)	0.57
17. 条件が同じなら欧米の企業で働きたい	3.19 (0.93)	2.88 (0.96)	2.40**

*p<0.10 **p<0.05 ***p<0.01

高い順に列記した (表 8 参照)。

①日本人以外にも昇進の機会がある (3.27-3.90), ②役割の明確性 (3.68-3.87), ③同僚への満足 (3.43-3.68), ④日本のやり方を押し付ける (3.39-3.73), ⑤解雇の不安がない (2.81-3.11) の 5 つの変数である。

上述の結果を考察すると、広東地域では、日本人以外にも昇進の機会があること、役割の明確性の 2 つの変数において、上海地域より高い値を示した。その原因としては、同地域は中国において外資系企業が早期に進出し、工業化が比較的早い時期に始まったため、外資系企業の経営を受け入れやすい土壌にあること。また、そのために外資系企業における経営の現地化が他の地域より進んだ結果と推測される。

日本のやり方を押し付けるという変数が広東地

域で高かった原因としては、広東地域は中央政府から離れていること。また、「経済特区」では、日系企業を含めた外資系企業が他の地域より比較的自由な企業活動が許されているためであると考えられる。

同僚への満足の変数が、上海地域より広東地域において高い値を示した理由は、広東地域の「経済特区」は改革開放の推進のために人口的に区画整備された地域であり、在住者の多くが外郷、外省人という理由から、企業内における地縁、血縁等、縁故間の仲間意識がより一層高められた結果と推測される。

4-4 重回帰分析の結果

在中日系企業のホワイトカラー従業員の意識について、①直属上司の国籍、②資本形態、③地域

図表 11 変数間の相関係数, 平均値, 標準偏差

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 上司の国籍	—								
2. 資本形態	.28***	—							
3. 地域	.45***	.06	—						
4. 役割の明確性	-.20***	-.17**	-.21***	(.74)					
5. リーダーシップ・パフォーマンス	-.07	-.16**	-.00	.59***	(.92)				
6. リーダーシップ・メンテナン	-.08	-.15**	-.02	.43***	.72***	(.91)			
7. コンフリクト回避	-.10	-.07	-.02	.19***	.40***	.46***	(.53)		
8. 職務満足	-.01	-.14*	-.03	.38***	.58***	.54***	.34***	(.83)	
9. 待遇満足	-.07	-.22***	.23***	.14*	.36***	.37***	.26***	.53***	(.69)
平均値	.52	.67	.46	3.77	3.90	3.70	3.30	3.16	2.57
標準偏差	.50	.47	.50	.45	.69	.67	.54	.55	.92

* $N=211$. 上司の国籍 (中国人上司=1), 資本形態 (独資企業=1), 地域 (上海=1) はダミー変数. 括弧内は信頼性係数 α . $p^* < .10$ $p^{**} < .05$ $p^{***} < .01$

の3つの規準に従い, 統計的に有意な差があるかを調べてきた。以下は, 従業員の意識面での成果変数としてよく用いられる「職場での満足」を従属変数としてとらえ, 重回帰分析を行う。ここではあくまで「役割の明確性」, 「リーダーシップ・パフォーマンス」, 「リーダーシップ・メンテナン」, 「コンフリクト回避」など, 主に上司のリーダーとしての行動にかかわる変数が, 従属変数に及ぼす影響に焦点を当てる。

従属変数である「職場での満足」は, 内容に沿って, 仕事への満足, 同僚への満足, 上司への満足, 雇用保証への満足, 給与への満足の変数を合成し, 「職務満足」とした。また, 待遇への満足についての3つの尺度を「待遇満足」としてまとめ, 2つの従属変数を設けた。

上司が部下に対して課題達成及び問題解決の能力といった「リーダーシップ・パフォーマンス」の行動を多くとると, 部下の職場での役割が明確になり, 満足も次第に高くなるということは既に指摘されていることである¹²⁾。要するに, 上司の部下に対する「リーダーシップ・パフォーマンス」及び「役割の明確性」は, 部下の満足度に肯定的な意識をもたらすのである。またPM理論は, 上司の部下へのサポート及び評価能力である「リーダーシップ・メンテナン」が高まると, 部下の職場での満足度は高くなると指摘している¹³⁾。つまり, 上司の「リーダーシップ・メンテ

ナンス」は, 部下への満足に対して肯定的な影響を与えるのである。なお, Robbins S. P. (1978) は, 上司が部門内の和や協調, 部門内の意見の一致やコンセンサスを重視する姿勢, 人望や部下の感情を気にかける等の「コンフリクト回避」の行動は, 部下の「職場での満足」に対して肯定的な影響を与えると指摘している。

重回帰分析にかけられる各変数の平均値, 標準偏差及び相関係数は図表11の通りである(図表11参照)。重回帰分析にかけられる変数のうち, 属性に関する「上司の国籍」, 「資本形態」, 「地域」間には, 「上海地域」に進出している企業ほど, 日本人上司の比率が高いことが伺える。また, リカートの5点尺度にかけられた6つの変数である「役割の明確性」, 「リーダーシップ・パフォーマンス」, 「リーダーシップ・メンテナン」, 「コンフリクト回避」の変数間については, 中程度の相関が見られた。中でも, 「リーダーシップ・パフォーマンス」と「リーダーシップ・メンテナン」の変数間には高い相関関係が現れている。

「職務満足」を従属変数として捉えた重回帰分析の結果は次の通りである(図表12参照)。「リーダーシップ・メンテナン」及び「リーダーシップ・パフォーマンス」の2つの変数が, 部下の「職務満足」に統計的に有意な正の影響を与えていることが分かった。つまり, 他の条件が一定とすれば, 上司の「リーダーシップ・パフォーマ

図表 12 重回帰分析の結果（従属変数：職務満足・待遇満足）

	職務満足		待遇満足	
	b	s. e	b	s. e
切片	.75*	.39	.24	.69
上司の国籍	.05	.09	-.28*	.16
資本形態	-.07	.08	-.17	.15
地域	.00	.09	.51***	.16
役割の明確性	.08	.11	-.04	.19
リーダーシップ・パフォーマンス	.24**	.09	.13	.18
リーダーシップ・メンテナンス	.28***	.10	.43**	.17
コンフリクト回避	.05	.08	.11	.14
調整済み R ²	.37		.21	
標準誤差	.44		.80	
F 値	13.62***		6.91***	

* N=211, 上司の国籍（中国人上司=1）、資本形態（独資企業=1）、地域（上海=1）はダミー変数。

p* < 0.1 p** < 0.05 p*** < 0.01

ンス」及び「リーダーシップ・メンテナンス」が高くなるほど、部下の「職務満足」が高くなるのである。上司の部下に対する課題達成及び問題解決の能力といった「リーダーシップ・パフォーマンス」が高くなると、満足も高くなるということが分かった。また、上司の部下へのサポート及び評価能力等の「リーダーシップ・メンテナンス」が高まると、部下の職場での満足度は高くなるというPM理論は、本研究でも確認された。いうなれば、上司の「リーダーシップ・メンテナンス」は、部下への職務満足に対して統計的に有意な結果が現れることが分かった。一方、上司の「役割の明確性」及び、部門内の和や協調、部門内の意見の一致やコンセンサスを重視する姿勢、人望や部下の感情を気にかける上司の態度といった「コンフリクト回避」の行動については、本研究の期待とは異なり、部下の職務満足に対して統計的に有意な結果は見られなかった。

これに対して、「待遇満足」を従属変数として捉えた重回帰分析は次の通りである（図表 12 参照）。上司の「リーダーシップ・メンテナンス」の変数が、中国人ホワイトカラー従業員の「待遇満足」に統計的に有意な正の影響を与えていることが分かった。つまり、「リーダーシップ・メンテナンス」は、部下の「待遇満足」に対しても、肯定的な影響を与えることが分かった。なお、「地域」については、「上海地域」において中国人ホワイト

カラー従業員の「待遇満足」に対して、統計的に有意な正の影響を与えることが明らかになった。また、「上司の国籍」については、中国人ホワイトカラー従業員の意識上、「中国人上司」は、部下の「待遇満足」に対して、統計的に有意な負の影響を与えていることが分かった。一方、上司の「リーダーシップ・パフォーマンス」、「役割の明確性」及び部門内の和や協調、部門内の意見の一致やコンセンサスを重視する姿勢、人望や部下の感情を気にかける「コンフリクト回避」の行動については、部下の「待遇満足」に対して、統計的に有意な影響は現れなかった。

5. 結 論

本研究は、在中日系企業の中国人ホワイトカラーの意識について、直属上司の国籍、資本形態、地域の3つの規準を設定し、それぞれの違いを考察してきた。上述の分析結果の総括は次の通りである。

在中日系企業における中国人ホワイトカラー従業員の意識において、上司の国籍別では、有意差のある変数は3つと少なかったが、その全ての変数において、中国人上司の方が日本人上司より好意的な結果を示した。また、資本形態別では日中合弁企業の方が、独資企業より中国人ホワイトカラー従業員の意識において好意的な結果が示され

た。なお、本研究では地域別比較として、上海地域と広東地域を比較したが、その結果、上海地域では待遇への満足、給与への満足等の変数において高い値を示した。一方、広東地域では役割の明確性、同僚への満足等の変数において高い値を示し、地域別という規準においては、合計8つの変数で統計的に有意な差異があることも分かった。

以上の分析結果をもとに、在中日系進出企業の中国人ホワイトカラー従業員に対する人的資源管理の施策への示唆を行う。その内容は下記の通りである。

第一に、上司の国籍別比較については、中国に派遣された日本人マネージャーは、中国人部下への指示及び職務を明確に伝える努力が必要である。日本企業の対中投資が続く限り、日本人の中国派遣は増加が予想されるだけあって、部下への指示及び職務を明確に伝える努力は中国への派遣者にとって重要な課題といえる。また、日本人以外の昇進の機会の変数において、有意な差異が認められたことについては、在中日系企業における人の現地化は急務といえる。

第二に、資本形態別の比較で、近年は独資企業が増加する傾向にある。独資企業では、日本本社のコントロールや競争という観点から、経営の意思決定の際、資本比率、技術的優位性、経営ノウハウの優位を盾に現地側経営陣を押し切ってしまうことは可能である。しかし、中国人ホワイトカラー従業員の意識という観点からすると、やはり日系独資企業は、現地への理解を示すと同時に、現地に適合したリーダーシップ・スタイルを確立していく努力が求められる。また、雇用保証、給与、待遇に関する人事施策については、独資企業が日中合弁企業から学べる点は少なくないであろう。さらに、中国経済が過度期にあることから、組織のニーズや変化に適合しやすい人事施策へのしくみ作りが求められる。

第三に、地域別比較として、本研究では上海地域と広東地域を比較した。その結果、地域の違いが中国人ホワイトカラー従業員の意識上、8つの変数において、統計的に有意な差異が明らかになったことから、在中日系企業が中国への進出する際、資本形態を考慮すると同時に、地域差につ

いても十分に考慮する必要がある。本研究では上海地域と広東地域の2つの地域を対象としたが、上海地域では、中国人ホワイトカラー従業員の意識上、待遇満足において広東地域より高い満足を示していた。その一方、条件が同じなら欧米企業で働きたいという変数で高い値を示したことから、上海地域に進出した企業は、同地域に進出した欧米企業の人材雇用や人材確保対策についても考慮していく必要がある。

一方、広東地域では、中国人ホワイトカラー従業員の給与への満足及び待遇への満足を上海地域より低かった。この結果からも、待遇満足への向上を図る人事施策が求められる。

最後に、今後の課題として、中国の他の地域、例えば北京、大連、四川地域などの地域との比較や、資本形態別として、華僑資本や欧米、韓国などの海外資本との比較しても、興味深い結果が得られると考えられる。

次に、上司のリーダーとしての行動に係わる変数が、職務満足及び待遇満足に及ぼす影響を明らかにするために重回帰分析を行った。

その結果、職務満足を従属変数として捉えた重回帰分析では、リーダーシップ・メンテナンス及びリーダーシップ・パフォーマンスの2つの変数が、職務満足に統計的に有意な正の影響を与えていることが分かった。一方、待遇満足を従属変数として捉えた重回帰分析では、上司のリーダーシップ・メンテナンスの変数が、部下の待遇満足に統計的に有意な正の影響を与えていることが分かった。

以上の結果から、リーダーシップ・メンテナンスが、職務満足及び待遇満足の両方の変数に影響を与えていることが明らかになったが、在中日系企業の管理は厳しいと現地従業員からよく指摘されているように、今後、在中日系企業では、上司は部下へのサポート及び評価能力を配慮する等、いわゆるリーダーシップ・メンテナンスを強化していくと同時に、部下への人間配慮的な考慮への努力が求められるであろう。

なお、地域については、上海地域において待遇満足が統計的に有意な正の影響を与えることが分かったが、この結果を考察すると、上海地域と広

東地域の差異に関しては、先行研究が示す通り、ホワイトカラー従業員とはいえ、広東地域の労働市場は買い手主導で、従業員の代謝が活発な地域の特徴が反映された結果と推測される。また、上司の国籍については、中国人ホワイトカラー従業員の意識上、中国人上司の方が待遇満足において統計的に有意な負の影響を与えることが分かった。その要因として、在中日系企業では、直属上司が日本人上司の部下と中国人上司の部下を比較した場合、一般に日本人上司の部下の地位や給与等が高いことが挙げられるであろう。

注

- 1) 各年の金融財政事情研究会『大蔵省国際金融局年報』及び86年以降、各年の三菱総合研究所『中国企業進出企業一覧』を参照。
- 2) 日本経済新聞、1996年10月17日朝刊。
- 3) 儒教という観点を共通点として東アジア経済の発展を説明づける論争は今日も盛んであるが、謝龍は「東アジア経済の発展と儒文化」において、東アジアにおいては儒家、儒文化は「原形」でなく、「流れ」において共通であると指摘している。
- 4) 日本経済新聞、1996年8月16日朝刊等。
- 5) 西原博之(1992)「日資海外事業人事管理問題」—臺灣地区中日合資企業為例—、国立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 6) 日中投資促進機構(1995)『第3次日系企業アンケート調査集計結果』日中投資促進機構等。
- 7) 松本國義(1990)「華僑資本と対中投資」、松本三郎、川本邦衛『東南アジアにおける中国のイメージと影響力』、p 428-466、大修館書店。
- 8) 王光传、轟惠(1996)「国际资本流向与利用外资的思维方式」『南開學報』p 52-64、南開大學學報、1996. 4、中国、天津。
- 9) 呂克俭「日本对华投资的回顾与展望」『国际贸易』1996年9月号(177期)p 4-17、国际贸易、中国、北京。
- 10) 「長江(揚子江)三角洲」は上海市、江蘇及び浙江省を合わせた地域である。また、珠江三角洲は広州市、深圳市、珠海市、佛山市、江門、東莞市、中山市、惠州市、惠陽市、惠東県、博羅県、肇慶市区、四会市等を指す。
- 11) 王 珺、「珠江三角洲与长江三角洲经济增长机制比较」『中山大学学报』p 1-8、中国、広州。
- 12) Bedeian Arthur G. and Armenakis Achilles A. (1981), "A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity", *Academy of Management Journal Vol. 24, No. 2*, p 417-424.
- 13) 三隅二不二(1984)「リーダーシップPM類型論」

『リーダーシップ行動の科学(改訂版)』p 61-72、有斐閣。

主要参考文献

- アジア社会問題研究所(1994)『日中合弁企業の経営と中国の国情・文化に関する調査研究』アジア社会問題研究所。
- Bedeian Arthur G. and Armenakis Achilles A. (1981), "A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity", *Academy of Management Journal Vol. 24, No. 2*, p 417-424.
- 中国経済情報センター(1994)『日系企業の中国人労務管理』p 72-93、中国経済情報センター。
- 大和総研(1996)「華南経済圏における日系メーカーの経営環境(2)」『アジア月報 1996. 3』p 28-33、大和総研。
- 林 吉郎(1994)「日本の経営の構造問題」『異文化インターフェイス経営』p 54-105、日本経済新聞社。
- 石田英夫(1990)「日本型経営とは何か」『国際経営の人間問題』p 15-23、慶應通信。
- 古賀圭三(1994)『中国ビジネスの実際と進出の手引き』p 50-55、日本実業社。
- Ling Wengquan and Fang Liluo (1994), "Theories on Leadership and Chinese Culture: The Formulation of the CPM Model on Leadership Behaviour and a Chinese 'Implicit' Theory on Leadership Traits", in Henry S. R. Kao, Durganand-Sinha and Ng Sek-Hong ed., *Effective Organizations and Social Values*, p 269-286, Sage Publications.
- 凌文幹(1995)「日中合弁企業の経営と中国の国情・文化」『慶應経営論集第13巻第1号』p 75-87、慶應義塾経営管理学会。
- 呂克俭「日本对华投资的回顾与展望」『国际贸易』1996年9月、中国、天津。
- 松本國吉(1990)「華僑資本の対中投資」、松本三郎・川本邦衛『東南アジアにおける中国のイメージと影響力』p 428-466、大修館書店。
- 三隅二不二(1984)「リーダーシップPM類型論」『リーダーシップ行動の科学(改訂版)』p 61-72、有斐閣。
- 三菱総合研究所(1996)『中国投資ガイドブック』p 41-44、三菱銀行・三菱総合研究所。
- 日本労働研究機構(1996)『中国レポート① 日系企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構。
- Nagai H. and Ishida H. (1996), "The effects of mutual influence behaviors to Chinese employee's job involvement at Japanese-affiliated companies in China", *Cross-Cultural Management in China 96' Proceedings*.
- 日中投資促進機構(1991)『対中投資アンケート・ヒアリング調査の集計分析結果の概要』日中投資促進機構。
- 日中投資促進機構(1993)『第2次日系企業アンケート調査集計結果』日中投資促進機構。

- 日中投資促進機構 (1995) 『第3次日系企業アンケート調査集計結果』日中投資促進機構.
- Nishihara H., Nagai H. and Ishida H. (1996) "Attitudes of Chinese white-collar employees in Japanese affiliated companies in China", The third annual international conference of human resource management in the Asia Pacific region proceedings.
- Robbins S.P. (1978), "'Conflict management' and 'conflict resolution' are not Synonymous terms", *California Management Review Vol. 21, no. 2*, p 67-75.
- Rogers, D.L., & Molnar, J. (1976), "Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top-level administrators", *Administrative Science Quarterly*, 21, p 598-610.
- 澤木聖子 (1996) 「在台日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究」—直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—, 日本労務学会第26回全国大会.
- 白樫三四郎 (1985) 「リーダーはいかに行動するか」『リーダーシップの心理学』p 49-118, 有斐閣.
- 杉田俊明 (1996) 『中国ビジネスのリスク・マネジメント』p 43-75, ダイヤモンド社.
- 東洋経済 (1995) 『海外進出企業総覧 '96』東洋経済.
- 王光传, 嘉惠 (1996) 「国际资本流向与利用外资的战略思考」『南開學報』, 南開大学學報, 1996.4, 中国, 天津.
- 王 珺, (1994) 「珠江三角洲与长江三角洲经济增长机制比较」『中山大学学报』p 1-8, 中国, 広州.
- 渡辺真澄 (1994) 『中国市場へのアプローチ』サイマル出版会.
- 渡辺利夫 (1993) 『華南経済』けいそう書房.
- Weiss, J., David, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H., (1967), "Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: 22*, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- 謝 龍 (1996) 「東アジア経済の発展と儒文化」『近代化を探る中国社会』p 251-258, 東方書店.