

在中日系企業における人的資源管理とその課題

—中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの 定性要因からの分析—

慶應義塾大学 西原博之

1. はじめに

1978年に中国共産党が対外開放政策を打ち出して20年が経とうとしている。対外開放以降、外国企業の中国への投資動向には目を見張るものがある¹⁾。一方、90年後半は、海外からの対中投資の増加率は減少する傾向が見られ、近年は日系企業の中国からの撤退ブーム到来の兆しともいわれている²⁾。しかし、香港に拠点を有する大半の外資系企業は、中長期的には今後も対中投資を拡大、あるいは継続していく意志を示している³⁾。

中国の対外開放から、それほど経ていない80年代と比較した場合、今日では中国の経済や投資環境など、経済関連の情報は容易に入手できるようになった。また、現在では幾つかの関連協会や、多くの先発企業があり、それらに対するヒアリングは可能である。とはいえ、多くの在中日系企業は、中国に拠点を設立して10年にも満たないのが実状で、対中進出歴が比較的に浅いことや、国土が広大なこと。言語においても「北京官話」と称される標準語だけでなく、地域ごとに方言が存在するなど、調査研究にともなう諸制限から、在中日系企業の人的資源管理に関する調査研究は、労務、賃金制度及び人事施策法規に関連する内容、あるいは、個別企業の事例研究が大半で、在中日系企業における中国人従業員の職業観や仕事への意識に関する研究は多いとはいえない。中でも、中国人従業員から見た日系企業の経営管理や、日本人派遣者への見解に関する体系的な研究並びに実証調査は少ないのが現状である。

中国に進出した多くの日系企業は、中国国内、あるいは進出地域の市場調査や、許可申請に関する事務、中央並びに地元政府との対外折衝並びに、日本側が有する技術や経営ノウハウの中国への移転などが主要業務であったことを、中国ビジ

ネスに携わる実務家らは指摘している。しかし、今後は、人的資源管理が一層重要になっていくことが予想される⁴⁾。

実際に、これまでに多くの中国ビジネスに携わる実務家から、在中日系企業の人的資源管理に関する問題点として、中国人従業員の仕事に対する士気が低いことが指摘されている⁵⁾。この点に関しては、近年、中国政府が経済改革及び対外開放を推進し、「三資企業」と呼ばれる外資系企業の中国進出や、「郷鎮企業」など、非国営セクターの台頭で、中国人従業員の仕事への姿勢や士気の向上において改善の兆しがあるといわれている⁶⁾。しかし、つい最近まで、中国にある多くの国営企業に見られたように、「大鍋飯」といわれ、従業員に対する悪平等的待遇が長年に渡って続いてきたことは、今日の在中日系企業における中国人従業員の仕事に取り組む姿勢並びに、在中日系企業の経営管理についての見解のみならず、日本人派遣社員へのイメージに対して、少なからず影響を及ぼしていると考えられる⁷⁾。

2. 先行研究のまとめ

2-1 中国人の日系企業・日本人派遣社員に対する見解

日系企業に対する中国政府などの行政側の評価は「契約実行率が高い」「業績の黒字率が高い」「技術レベルが高く、技術移転がある」「経営管理が優れていて、ノウハウが修得できる」などとして、全般的な評価は高いといわれる⁸⁾。

一方、中国社会科学院と日本のアジア社会問題研究所が共同で、中国沿海部の在中日系企業で働く6,500人近くの中国人従業員に対して実地調査を行ったところ、欧米企業と比較して給与が低いとの強い不満を持っていることが明らかになった。その中で「現在の給与に満足していない」の

回答が9割近くとなり、その5割以上が「転職を希望している」という結果が示された。これに対して、日中投資促進機構(1995)が、在中日系企業の日本人経営者を対象とした調査では、中国人従業員の賃金の高騰ぶりが問題視されており、日本人経営者側と中国人従業員間の認識ギャップが摩擦を呼ぶとの指摘もある⁹⁾。

上述の日本のアジア社会問題研究所らの調査によると、中国人従業員の日系企業に対する肯定的な評価として、「満足」している点は、「企業の安定性」「上司の態度」「労働時間」及び「福利厚生」である。他方、「不満」な点としては、「現在の給与レベル」「給与の伸び率」「労働時間」並びに「福利厚生」が指摘されている。次に、日本人派遣社員に対する肯定的なイメージは、「仕事が正確である」「一生懸命仕事をする」「品質に気をを使う」「効率が高い」「自己の要求が少ない」「礼儀正しい」及び「責任感が強い」である。一方、否定的なイメージは、「保守的」「付き合いのに疲れる」「知識が広くない」「生意気なところがある」「主観的である」「猜疑心が強い」並びに「主な関心は金である」が挙げられている。

今田・園田(1995)は、中国人従業員の日本人及び日系企業へのイメージについて、タイ、マレーシア、インドネシアなどの東南アジア諸国において比較調査を行い、次のように指摘している。中国人従業員の日本人に対する肯定的なイメージとして「勤勉できちようめん」「仕事に一生懸命である」を挙げている。また、日系企業に対しては「あまり中国人従業員のコネを重視しない」という指摘に対して、日系企業が比較的公平、公正に人事施策を行っている結果であるとコメントしている。一方、中国人従業員の否定的なイメージについては、日本人は「怒りっぽい」「がめつい」「ずるい」などを挙げている。つまり、中国人従業員の日本人への肯定的なイメージは、仕事に関連するもので、日本的経営の精神的支柱となっているものである。一方、否定的なイメージは、人つき合い、処世態度など、品位に関わる問題であると指摘している。

中国経済センター(1994)は、上海地域の日系企業において中国人従業員の労働意識調査を行っ

たところ、中国人従業員の日本人上司への評判が全般的に良くなかった。中でも中国人従業員から「在中日系企業の経営管理が厳しすぎる」という声が挙げられたが、その原因として、中国人従業員の日本的経営への理解不足を指摘していた。また、調査対象の3分の2以上は、給料に対して「不満足」の意志を示していることが明らかになった。

杉田(1997)は、上海を中心とする華東経済圏に進出した日系企業4社の中国人幹部社員へのヒアリング調査を行っているが、その中で「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がいまだによくわからない」というコメントが挙げられた。また、日本人への賞賛の声も聞かれたが、その内容は「誰よりも早く出勤する」とか、「機械の模範的な操作」「現場の掃除を行う」など、現場業務レベルの評価が中心であり、総体的に中国人幹部社員は、日本人派遣社員に対して厳しい評価を下していることが伺える。

日本の経営管理方式が中国で受け入れにくい理由については、上述の調査研究においても幾つか示唆されているが、凌(1995)は、日中双方の国情、文化、伝統、生活観及び国民性の違いをその主な要因として指摘している。

一方、Nagai & Ishida(1996)が、在中日系企業において中国人ホワイトカラー従業員の意識調査を行ったところ、課題達成的なリーダーシップの発揮は、中国人部下の職務満足に有意な影響を与えることを指摘している。また、西原(1997)は、在中日系企業9社を対象とした中国人ホワイトカラー従業員の意識調査において、上司の部下に対する行動に関する幾つかの変数について重回帰分析を行ったところ、人間関係配慮型リーダーシップは職務満足だけでなく、待遇満足に対しても正の有意な影響を与えていることから、中国人部下への人間関係を重視していく人事施策が求められていると示唆しているが、在中日系企業の中国人ホワイトカラー従業員においてもリーダーシップの発揮は有効であると考えられる。

2-2 日本人の中国人従業員に対する見解

日本人派遣社員から見た中国人従業員への見解についての主な研究の概要は次の通りである。日本在外企業協会(1992)は、中国人従業員について「安全意識が低い」「セクショナリズムに対する意識が強い」「日本人とは衛生観念が大きく異なる」と指摘している。また「公私混同」や、中国人従業員の多くが「指示待ち人間になっていることが多い」などを挙げている。

次に、アジア社会問題研究所(1994)が、深圳、福州、上海の日中合弁企業を対象とした調査によると、中国人従業員の肯定的な見解として「新しいことを覚えるのがはやい」「仕事がまじめ」及び、「勤勉」などが挙げられた。一方、否定的な見解は「愛社精神の欠乏」「ルールをまもらない」「協力精神の欠如」「責任と自主性が弱い」「好況期に得た利益を即時に従業員に還元しなければならない」などの問題点を指摘している。

日本人派遣社員から見た中国人従業員への見解に関しては、今井(1995)が在中日系合弁企業12社に対してケーススタディを実施した際、中国人社会の特徴として、コネ社会で、人脈や人間関係の果たす役割が大きいことから、はやく「朋友」(友人)になり、お互いに利用しあうことが重要である。また、「上に政策あれば下に対策あり」の社会で、上が打ち出す政策や方針を下が守らない。さらに、上部機関の介入、干渉があることを指摘していた。一方、中国人従業員に対しては、「中国人の質の高さ」「優秀で勤勉である」という肯定的な見解を示す一方、「ルールや法律を守らない」「自尊心の高さ」「責任回避」の傾向があること。また、「公私のけじめのなさ」「しつけやモラルの低さ」だけでなく、中国式のやり方や考え方を固持する傾向があることなど、マイナス面も指摘している。

以上、日本人派遣社員から見た中国人従業員に対する肯定的な見解は、個人の資質、能力及び勤務態度に関する内容が主として示されているが、全般的な見解としては否定的な内容で、中国人従業員に対してかなり厳しい評価を下していることが伺えた。

2-3 本研究の目的

以上の先行研究の結果から、日本人派遣社員と中国人従業員間には、日中双方において認識ギャップが存在すると考えられる。そこで本研究は、実地調査により、在中日系企業の経営管理において核となる中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間の双方に対する見解並びに、在中日系企業の経営管理についての見解を明らかにし、日中双方の認識ギャップを明確にしていく。次に、上述の分析結果をもとに、在中日系企業における経営管理施策、とくに人的資源管理の課題を探索し、双方の認識ギャップの解消、あるいは縮小への示唆を試みる。

3. 研究方法

3-1 調査時期及びその対象

本研究は、1996年春に在中日系企業を訪れ、中国人ホワイトカラー従業員を対象に、質問票による実地調査を行った。また同時に、中国人ホワイトカラー従業員及び日本人派遣者に対してインタビュー調査を実施している。

3-2 調査対象の属性

調査対象となった在中日系企業は合計14社である。調査対象企業の地域及び資本形態などの内訳は、広東地域4社(独資2社:合弁1社:合作1社)、上海地域6社(独資3社:合弁3社)、北京地域4社(合弁4社)である(図表1-1・2参照)。

上述の調査対象となった14社のうち、13社はメーカーである。そのうち、中国人ホワイトカラー従業員へのインタビューを実施した企業は9社である。インタビュー調査については、担当者ごとに時間を配分して一人ずつ面接を行った企業がある一方、複数の対象者との面接もあり、中には同時に20名近くと面接する企業もあった。なお、中国人ホワイトカラー従業員に対して質問票を配付した企業は10社で、質問票の配付総計は272部である。調査結果のうち、本研究についての有効回答数は117部で、全体の43.0%である。

配付した質問票の有効回答のうち、女性は43

図表 1-1 調査対象となった在中日系企業の属性

(調査当時)

企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
進出地域	広東	広東	広東	広東	上海	上海	上海
資本形態	独資	合作	独資	合弁	合弁	独資	合弁
資本構成	日本側: 100%	日本側: 100%	日本側: 100%	日本側: 75% 中国側: 25%	日本側: 50% 中国側: 50%	日本側: 100%	日本側: 50% 中国側: 50%
主要事業	CDラジカセ、スピーカー、カー、コードレス電話などの製造。	テープデッキ等のオーディオ機器の製造、販売。	樹脂着色、コンパウンドの生産、関連製品の製造、販売。	コイルの製造、他に委託加工業。	ファンコイルユニットの製造、空調機器の製造、販売。	小径ボールベアリング(直流)ファーンモーターの製造、パソコン・キーボードの製造。	投資コンサルタント、電子部品の製造・販売、パソコン製造・販売、ノンリンススタンド経営。
資本金	1.04 億香港ドル	(投資額約 2 億円)	5 億円	2.8 億香港ドル	1,000 万米ドル	1.28 億円	1 億 9,000 万円
設立年	1983	1993	1994	1993	1987	1994	1989
従業員数	4,003	800	60	2,800	150	1,244	75
中国人従業員アンケート配付数	40	40	—	44	14	35	6
自由記入欄記入回答数	15	20	—	20	8	25	6
中国人従業員インタビュー	有	—	有	有	有	有	有
日本人派遣者数	37	5	6	3	2	10	2
日本人管理職インタビュー	有	有	有	有	有	有	有
備考	<p>同社は中国国内にある同グループの統括企業で、資本形態は独資企業である。しかし、その傘下には関連企業として 20 数社あり、関連企業の大部分は合弁企業である。同グループは早期に中国進出した日米企業の老舗として、企業の資本形態を有効に使い分けた経営戦略を採取している。</p>	<p>同社の製造拠点は全て海外にあり、現在、日本国内には営業拠点が存在するのみである。また同社で生産された製品は、中国国内での販売は行っておらず、全日本を中心とした海外市場向けである。なお、同社は合作企業なので、資本への参加と設備投資だけではなく、設備投資分として計上している。</p>	<p>同社では、技術は日本、経営は中国をモットーとしていていることから、同社の資本形態は独資企業であるが、現地法人の経営トップとして日本への留学経験のある中国人女性を採用している。上記の広東地域の工場以外に、北京に工場を建設し、操業を開始した。</p>	<p>同企業では、これまでの海外生産経験を生かして、仕事環境のみならず、従業員宿舍など、職場外環境の充実も図っている。同社は合弁企業ということから、製品のある程度の割合は中国国内で販売できているが、現段階においては、製品の全てが香港及び海外向けである。</p>	<p>同社は、上海市だけでなく、外資企業として、ドイツのフョルクス・ワーゲ政府からも優待企業として表彰されている。上海市内の工場以外に、国家中央が推進する「浦東地区」に建設した新工場の操業が開始した。</p>	<p>同社は将来の増設を考慮して、工業団地には進出しない方針から、企業進出に際しては、進出地域の地域社会に対しても環境、安全等のフェイジビリティ・スタディ、PR 活動を積極的に行い、地元政庁などの協力を得てきた。なお、現地法人の経営トップに在日華僑を登用している。</p>	<p>同社の経営戦略として、変化の激しい中国国内のニーズやビジネスの機会を的確に把握するため、日本国内における主要業務や経営の得意分野にこだわらず、小回りがきく、つまり、アジリティが高い、リスクの小さい中小規模の事業を幅広く展開している。</p>

図表 1-2 調査対象となった在中日系企業の属性 (調査当時)

企業名	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	
進出地域	上海	上海	上海	北京	北京	北京	北京	
資本形態	独資	合弁	独資	合弁	合弁	合弁	合弁	
資本構成	日本側: 100%	日本側: 45% 中国側: 55%	日本側: 100%	日本側: 50% 中国側: 50%	日本側: 51% 中国側: 49%	日本側: 50% 中国側: 50%	日本側: 60% 中国側: 40%	
主要事業	金属、ポリエステル、プラスチック・フラスコ、ガラスの製造、販売、ポタリオン、スナップの販売及び国際貿易業務。	婦人服の製造及び国内外への販売。	中継貿易、輸出入、貿易コンサルテーション業務。	ハイテク医用機器の製造。	LSIの製造、販売。	カラーテレビブラウン管、蛍光灯の製造、販売。	衣料品の製造、販売。	
資本金	3,000 万米ドル	200 万米ドル	100 万米ドル	150 万米ドル	86.75 億円	5 億人民元	350 万米ドル	
設立年	1992	1992	1992	1993	1991	1987	1986	
従業員数	271	230	88	150	850	4,200	700	
中国人従業員アンケート配付数	33	10	10	30	—	—	—	
自由記入欄記入回答数	15	1	5	3	—	—	—	
中国人従業員インタビュー	有	有	—	有	—	—	—	
日本人派遣者数	15	4	18	12	20	8	4	
日本人管理職インタビュー	有	有	—	有	有	有	有	
備考	同社の海外進出戦略の基本姿勢として100%自社資本を志向していることから、中国の現地法人も独資企業である。一方、同社の経営方針として実務に携わる派遣社員は、進出地域の言語による経営に直接参画するという企業の経営方針から、他の日系企業と比較したた場合、日本人派遣社員の派遣期間は長期化する傾向が見られる。	同社の生産拠点の資本形態は合弁形態であるが、96年には関連会社として独資会社を設立し、店舗販売を展開している。同社は経営トップに日本人の留学経験のある中国人を採用して、人事の現地化を推進しており、97年度には、常駐の日本人派遣社員は0名となった。	同社は独資企業で、東地域にある同グループの関連企業の統合的な存在である。その関連企業は合弁形態が中心となり、上述に示した同社の業務上の性格から、関連企業はマイノリティによる資本参加が大半である。	営業及び技術サポート部門などの事務部門は、北京市の都市部にあり、また生産工場は天津にあり、北京を中心とした華北地域を展開している。	同社が生産する製品の性質上、工場建設の際、華北地域で発生する「黄砂」が心配された。しかし、同社の生産工場の規模が大型、ハイテクであること、経営場場の税関に関する申請等、中央政府等との交渉、優秀な人材雇用の確保が国内、2/3は国外向けに販売している。	同グループの経営戦略の基本姿勢は中国の国内市場への販売を考慮した合弁形態である。同社はグループの主力企業であり、資本占有率は日中双方が半々で、現在、製品の1/3が国内、2/3は国外向けに販売している。	同社が生産する製品は、中国拠点を設立した当初と比較すると、近年は中国国内市場においても相当受け入れられるようになり、合弁企業としてのメリットを享受できるようになった。	同社は在中日系企業の間、日米企業に比べると、多くの便益が図られている。

部(37.7%)であった。調査対象を年齢別に15才から65才以上と5才区切りに集計したが、20代は全体のおよそ3分の2、30代では4分の1を占め、大部分は20~30代の若年層で占められている。なお、調査対象の平均勤続年数は3年5ヶ月である。

3-3 調査方法及びその手続き

中国人ホワイトカラー従業員に対して、幅広く、自由な見解を得たいという本研究の目的から、質問票を用いた調査においては自由回答方式を採用し、定性的要因による分析を試みた。なお、質問票を配布する際、回答が可能なおおよその人数を企業側に確認し、提示された人数分の質問票及び封筒を各企業の現地日本人管理職、または人事担当者に配付した。回収方法は、調査票を記入した後に回答者本人から各企業の担当者を通じて郵送により回収するという手続きをとった。

中国人ホワイトカラー従業員に対するインタビュー調査においては、企業側からふさわしいと考えられる調査対象者を推薦してもらった。なお、インタビューを実施する際、質問内容等の性格を考慮して、日本人派遣社員にはできるだけその席を離れてもらった。一方、日本人派遣者に対しては、主に日本人経営トップ、あるいは人事担当者などを中心にインタビュー調査を行っている。

3-4 質問内容

中国人ホワイトカラー従業員に対する調査票を用いた質問内容は、「日系企業で働く上でのメリット・デメリット及び日系企業に対する感想」について、自由回答方式の質問を採用した。また、インタビュー調査においては、調査票の質問内容と同様、主として「日系企業で働く上でのメリット及びデメリット」「日系企業に対する感想」「日本人派遣社員に対する印象」並びに、「中国の国有企業と日系企業の違い」などに関してである。

一方、日本人派遣者へのインタビュー調査における質問内容については、「在中日系企業における人的資源管理」に関する内容を中心に、「中国ビジネスにおける問題点やその課題」について幅広

く伺った。

4. 調査結果

調査結果の概要は図表2の通りである。中国人ホワイトカラー従業員が調査票に記入された文章を内容ごとに項目化し、項目数の累計が多い順に配列した。カッコ内は項目の総計である。なお、日本人派遣社員の中国人従業員及び、中国でのビジネス全般に対する見解については、インタビューにおいて在中日系企業の人的資源管理に関連する内容を項目化して調査結果として示した。

4-1 中国人ホワイトカラー従業員が見た日本企業及び日本人派遣社員の特徴

在中日系企業の特徴として最も多く指摘されたのは、「企業における経営管理が厳格」という内容に関する項目で、累計で20件を超えた。また、中国人ホワイトカラー従業員へのインタビューにおいても、多くの対象者から同様の声が聞かれた。調査結果に示された例としては、企業の制度、規律及び規定に関する内容から、経営手法や管理制度など、経営管理全般を示す内容が多く取り上げられた。中には、経営管理が厳格ということについて、我々にとっては一種の訓練であり、試練でもあるというコメントが挙げられた。経営管理が厳格という内容に関連する項目として、「制度、規則、規定及び規範の重視」に関するコメントが8件、「製品・サービスの品質への要求の高さ」についての内容の項目が4件指摘された。

次に多く取り上げられていた項目は、「日系企業の効率的な仕事と業務の速さ」に関する内容が19件示された。具体的な仕事や業務の処理については、テンポが速く、リズムカルでスピード感があり、緊張感があると指摘している。また、「企業の目標、計画及び仕事や業務上の責任が明確」であることに関するコメントが12件挙げられたが、具体的には、各部門の業務処理、分業体制、職位別などの詳細な規定があり、そのプロセスが秩序化されていることが指摘されている。

日本人派遣者に対する見解として最も多く取り上げられた項目は、「日本人派遣社員の仕事に取

図表2 調査結果の概要

4-1 中国人ホワイトカラー従業員が見た日本企業及び日本人派遣社員の特徴:
<ul style="list-style-type: none"> ①企業における経営管理が厳格(21) ②日系企業の効率的な仕事と業務処理の速さ(19) ③日本人派遣社員の仕事に取り組む姿勢及びその精神(13) ④日系企業及び日本人派遣社員の集団主義的精神(12) ⑤企業の目標、計画及び仕事や業務上の責任が明確(12) ⑥制度、規則、規定及び規範の重視(8) ⑦製品・サービスの品質への要求の高さ(4)
4-2 中国人ホワイトカラー従業員から見た日系企業及び日本人派遣社員の肯定的見解:
<ul style="list-style-type: none"> ①経営管理制度は先進的、科学的、制度化されている(38) ②待遇や福利厚生は安定していて、保証がある(29) ③仕事環境及び生活環境が良好である(28) ④能力を高めたり、個人的なスキル上達の機会がある(18) ⑤公平で公正な人事施策(15) ⑥日本人の仕事への精神は見倣うべきものがある(14)
4-3 中国人ホワイトカラー従業員から見た日系企業及び日本人派遣社員の否定的見解:
<p>(日系企業への否定的な見解)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①福利厚生及び手当てに対する不満(22) ②仕事に拘束される時間が長い(19) ③少ない給与と劣る待遇(16) ④発揮しにくい個人の能力(12) ⑤チャレンジ精神、創造性の少ない仕事内容と職場の雰囲気(12) ⑥張りつめて重苦しくプレッシャーのある職場の雰囲気(11) ⑦仕事への制限・柔軟性の欠如(10) ⑧昇進及び昇給速度への不満(8) ⑨古いしきたりや、規定、規約、決まりへの固執(5)
<p>(日本人派遣社員への否定的な見解)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①日本語等、外国語によるコミュニケーション障壁の問題(12) ②中国人従業員への信頼の欠如や偏見(9) ③部下への気配りや関心の少なさ(6) ④中国人従業員及び現地文化社会への関心の欠如(5) ⑤権威的な上司の態度(5) ⑥組織内における上下差異が明瞭(3) ⑦日本的やり方の押しつけ(2) ⑧日本人派遣社員への巨額な待遇、手当への不満(2)
4-4 日本人派遣社員の中国人従業員及び中国でのビジネス全般に対する見解:
<ul style="list-style-type: none"> ①日中両国の政治経済及び社会体制の違い。 ②中央・地方政府及び現地経営パートナーとの交渉の難しさ。 ③日中双方のビジネス及び仕事のやり方・経営管理に対する考え方の違い。 ④業務上のミスや過失の際、自らの責任を回避する中国人従業員の態度。 ⑤中国人通訳者の役割と育成の重要性。 ⑥日本人の長期派遣者は中国語、あるいは進出地域の方言を学ぶ努力の必要性。 ⑦長期滞在により、本社に忘れられるという心配。 ⑧派遣者の中には現地社会への適応が進み、本社の意向との板挟みの苦勞。 ⑨日本人派遣者及び家族の食事、住居、健康等の生活面、安全等の治安への憂慮。 ⑩日本人派遣社員の人件費対策。

* 本研究の調査結果をもとに作成。

** 4-1, 4-2, 4-3 部分におけるカッコ内の数は項目の総計を指す。

り組む姿勢及びその精神」に関する内容が13件指摘された。具体的には、仕事への責任感、仕事を愛する精神、自己研鑽、勤勉、努力、仕事への態度がいささかもおろそかでないことなどが示されている。次に、組織における「日系企業及び日本人派遣社員の集団主義的精神」に関する内容が12件示された。この点については、中国人ホワイトカラー従業員へのインタビューにおいても数多く指摘されていた。

4-2 中国人従業員から見た日系企業及び日本人派遣社員の肯定的な見解

中国人ホワイトカラー従業員の肯定的な見解のうち、「経営管理制度は先進的、科学的、制度化されている」という内容は38件と最も多かった。また、多くの中国人ホワイトカラー従業員はインタビューにおいても、日系企業で働く理由として同様のことを指摘していた。

次に多く取り上げられた項目は、日系企業の「待遇や福利厚生は安定していて、保証がある」という内容のコメントが29件挙げられた。具体例としては、国有企業より待遇や条件が良いという見解のみならず、企業の安定性、保証に関する指摘も数多く見られた。

「仕事及び生活環境が良好」という内容の項目は28件指摘された。具体的な例としては、仕事環境のみならず、工場内の施設や宿舍の施設など、従業員の生活面にまで及んでいる。また、「自己の能力を高めたり、個人的なスキル上達の機会がある」という内容のコメントが18件指摘された。能力の向上やスキル上達に関しては、自己の研鑽に関する内容から、業務など仕事に関するもの、日本語など外国語の習得に関するものと多岐に及んでいる。

さらに、日系企業の「公平で公正な人事施策」に関する内容が15件挙げられた。具体例としては、日本人派遣社員も同様、コネや人間関係に関わらず、公平で公正な人事を行っており、機会があれば昇進は可能であるという指摘がいくつか挙げられていたことから、在中日系企業における人事施策は、中国人ホワイトカラー従業員の中においては肯定的な評価を得ていると考えられる。

一方、日本人派遣社員については、「日本人派遣者の仕事への精神については見習うべきものがある」という内容のコメントは14件示されているが、「特徴」の部分においても10件以上指摘されており、中国人ホワイトカラー従業員にとって、日本人派遣者の仕事への精神は、ある種の驚きであり、また尊敬に値するものとして捉えられているようである。

4-3 中国人従業員から見た日系企業及び日本人派遣社員の否定的な見解

中国人従業員から見た日系企業の否定的な見解として最も多く取り上げられた項目では、「福利厚生及び手当に対する不満」に関するコメントが22件指摘された。具体例としては、企業の娯楽施設、送迎バスの充実、食事、社宅、各種の手当など、多岐に及んでいる。また、「少ない給与と劣る待遇」に関する内容が16件示された。中には、国有企業よりも賃金が少ないという指摘もあった。また、このために日系企業では良い人材が確保できないという批判も挙げられた。

2番目に多く示された項目は、「企業に拘束される時間が長い」ことに関する内容が19件示された。例えば、出勤時間、勤務時間が長いことや、残業が多いこと。その一方で、休憩時間及び休暇が短いことが挙げられたが、この点はインタビューにおいても、中国人ホワイトカラー従業員の日系企業に対する不満として多く指摘されている。

仕事環境に関しては、「張りつめて重苦しくプレッシャーのある職場の雰囲気」についてのコメントが12件、「チャレンジ精神、創造性の少ない仕事内容と職場の雰囲気」に関する内容が11件示された。具体的には、仕事量が多く、ストレスが大きいこと、また仕事内容への不満が挙げられている。

次に、日系企業に対しては「個人の能力が発揮しにくい」ことに関するコメントが12件、「昇進や昇給が遅い」に関する内容が8件あり、日系企業ではスペシャリストは育ちにくいことや、昇給の幅が小さいことなど、いわゆる日本的経営の負の面ともいえる内容が不満として指摘された。な

お、日系企業における経営管理の特質として、「仕事への制限・柔軟性の欠如」に関する内容が10件、「規定や規約、決まりへの固執」についてのコメントが5件挙げられた。その詳細としては、日系企業は以前の国有企業のように、古い決まりやしきたりにこだわっているという指摘や、自主性やフレキシビリティが欠如しているという見解が示されている。

一方、日本人派遣社員への否定的な見解として最も多く取り上げられた項目は、「日本語等、外国語によるコミュニケーション障壁の問題」に関する内容が12件指摘された。次に多く取り上げられた項目は、「中国人従業員への信頼の欠如や偏見」に関するコメントが9件示された。また、「中国人部下への気配りや関心の少なさ」に関する内容が6件、「現地文化社会への関心の欠如」についてのコメントが5件指摘されている。この点については、日本人派遣者とは、人間関係が仕事のみ関係から発展しないことや、品質には気を払うが、(中国人)従業員には気を払わないといった、中国人ホワイトカラー従業員側からの厳しい指摘もあった。なお、関連項目として、「権威的な上司の態度」に関する内容が5件、「組織内における上下差異が明瞭」に関するコメントが3件、「日本的やり方の押しつけ」についての内容が2件指摘されている。

最後に、「日本人派遣社員への巨額な待遇、手当への不満」を示した内容が2件示されている。この問題に関しては、インタビューの際、一部の中国人ホワイトカラー従業員から批判の声が挙げられたが、日本側の経営陣からも、日本人派遣者の人件費負担の問題が指摘されている。

4-4 日本人派遣社員の中国人従業員及び中国でのビジネス全般に対する見解

日本人派遣社員が中国人従業員及び中国でのビジネス全般に対する見解で最も多く取り挙げている内容は、「日中両国の政治経済及び社会体制の違い」である。とくに、「中央・地方政府及び現地経営パートナーとのビジネスに関する決定や交渉は容易ではない」ことを指摘していた。

次に多く指摘された内容は、異文化組織経営に

関する問題である。多くの日本人派遣社員は、「日中双方のビジネス及び仕事のやり方・経営管理に対する考え方の違い」を強調していた。例えば、現地従業員が業務上のミスや過失等が起きた場合、それにすぐに対処せず、その原因やプロセスを明らかにすることなく、「自らの責任を回避する中国人従業員の姿勢」を指摘していた。このような組織における個人の行動は、政治経済や、社会体制の違いに影響すると考えられるが、同時に、中国人特有の「面子」(メンツ)を保とうとする態度も無視できないであろう。

また、在中日系企業における日本人派遣者と中国人従業員間のコミュニケーションは、主として中国人通訳を通して行われているが、多くの日本人派遣社員から、「中国人通訳者の役割と育成の重要性」が指摘された。しかし、「日本人派遣社員の派遣期間が長期に及ぶ場合は、標準語と称される「北京官話」、あるいは進出地域で用いられている方言を学ぶ努力が大切である」と強調していた。

なお、日本人派遣社員の中には、「中国に長期滞在することにより、本社に忘れられるのではないかと心配」をする者もいれば、中には、現地社会への適応が進み、現地従業員とのコミュニケーションはスムーズになり、現地従業員との認識ギャップが解消される一方、「本社の意向との板挟みの苦勞」が伺えた。また、「派遣者本人だけでなく、その家族の食事、住居などの生活面での問題や健康・安全面など治安への憂慮」を指摘する声が数人の日本人派遣者から聞かれた。さらに、日系企業の日本人経営トップや人事担当者から、「日本人派遣社員の人件費」の負担が大きいことについてのコメントが挙げられていたが、多くの日系企業においては、現地法人だけではまかないきれず、本社が大部分、あるいは部分的に計上しているのが実状のようである。

5. 結 論

上述の分析結果から、中国人ホワイトカラー従業員の日系企業の特徴として、企業の経営管理が厳格で、製品・サービスの品質への要求は高いこ

と。また、企業の目標や、計画、仕事上の責任が明確で、制度や、規則、規定並びに規範を重視していることが指摘された。一方、組織は集団主義的で、日本人派遣社員の特徴としては、仕事に取り組む姿勢やその精神が挙げられた。

次に、中国人ホワイトカラー従業員から見た日系企業への肯定的な見解については、経営管理制度が先進的、科学的、制度化されており、人事施策は公平、公正で、待遇や福利厚生は安定し、保証があること。また、自己の能力を高めたり、個人的なスキル上達の機会があるというソフト面と、仕事環境及び生活環境が良好というハード面において肯定的な評価を得ていることが指摘された。中でも、待遇や福利厚生に関する肯定的な回答は29件示されたが、そのうち、日系企業に対して「安定していて、保証がある」とのコメントが12件あり、全体の4割以上を占めている。その理由として、現在、中国における多くの国有企業が赤字であり、中には従業員への賃金の遅配や、未払いが長期に及んでいる例も少なくないと同時に、中央政府による国有企業の民営化推進など、経営環境がドラスティックに変化していることが、調査結果に反映されたものと推測される¹⁰⁾。

一方、日本人派遣社員に対する肯定的な見解に関しては、「特徴」の部分でも示されているように、日本人の仕事への精神は見倣うべきものがあるとして高い評価を得ていることが明らかになった。また、日系企業の経営管理制度への高い評価については、インタビューにおいても指摘されたように、中国人ホワイトカラー従業員が日系企業で働く重要な誘因の一つとして考えられる。

中国人ホワイトカラー従業員から見た日系企業への否定的な見解のうち、もっとも顕著な内容は、福利厚生、手当及び待遇に対する不満が挙げられたが、この結果は先行研究が示す通りであった。次に多く指摘されたコメントは、仕事時間、出勤時間並びに休憩時間と休暇に対する不満である。特に仕事量やその時間に見合わない待遇や手当というのが、中国人ホワイトカラー従業員へのインタビューで数多く指摘された。一方、業務や仕事の進め方に関しては、古い規定や決まりへの

固執や、仕事への制限、柔軟性の欠如が指摘された。また、職場の雰囲気は張りつめていて重苦しく、チャレンジ精神や創造性の少ない仕事内容に関して数多く指摘された。なお、日系企業では個人の能力が発揮しにくいこと、昇給、昇進が遅いこと、スペシャリストが育ちにくいことなど、日本的経営の負の面ともいえる点が幾つか指摘されていた。

次に、日本人派遣社員に対する否定的な見解としては、日本語等、外国語によるコミュニケーション障壁の問題だけでなく、組織内における日本人派遣者の態度が権威的で、上下差異が明瞭なことが挙げられた。また、日本人上司は部下への気配りや関心の少なさだけでなく、中国文化及び社会に対する関心の欠如、中国人従業員への信頼の欠如や偏見があることが指摘されている。なお、日本人派遣社員への巨額な待遇及び手当への不満については、自由回答においては2件、インタビューにおいても一部分の中国人ホワイトカラー従業員から示されていたが、この問題は、今後、在中日系企業の経営管理に大きな影響を与えるであろうと推測される。

6. 提言および今後の課題

6-1 提言

以上の分析結果から、日本人派遣者及び中国人ホワイトカラー従業員間における幾つかの認識ギャップが確認されたが、日中双方における認識ギャップを解消あるいは縮小するための提言を行う。

- 1) 日本人派遣社員及び中国人従業員の双方は、組織内コミュニケーションの円滑化並びに、相互理解が進めやすい経営施策や経営風土作りを推進していく必要がある。具体例としては、企業の経営方針、経営ビジョンの明確化、あるいは、中国拠点においても経営理念を浸透させていくことである。また、組織内コミュニケーションの推進策としては、日本語など、語学学習機会の提供や奨励、個人の日本語や外国語のレベルに応じた語学手当の支給や、優秀な従業員を日本に派遣するな

どの施策は、組織内コミュニケーションの推進のみならず、中国人従業員のインセンティブにも有効と考えられる。なお、企業に労働組合が存在する場合、労働組合を従業員とのコミュニケーションの媒体として支援、育成していく姿勢が求められるであろう。今回の調査研究では、共産党組織に関するコメントには触れられていなかったが、企業におけるインフォーマルな組織との関わりあいについても、その存在を十分に考慮する必要があると考えられる¹¹⁾。

- 2) 張りつめたプレッシャーのある職場の雰囲気及びチャレンジ精神、創造性の少ない仕事内容については、仕事上の責任及び任務遂行など、ある意味においては必要といえるが、経営を現地に根づかせることを考えた場合、組織内の人間関係を重視していくと同時に、仕事方法や職場環境の改善など、人間工学的なアプローチによる改善が必要である。
- 3) 中国人従業員への奨励制度、表彰制度、並びに企業の業務外活動などを行う際、中国の慣習、しきたりや暦などを配慮しながら推進していくことは、日本人派遣社員の中国文化、社会への関心を高め、日中間の相互理解や親睦を深めるだけでなく、日系企業の現地化推進及び現地従業員の仕事への士気を向上させるのに有効と考えられる。
- 4) 中国は、人間関係やコネを重視するという国情から、中国におけるヒューマンネットワークの構築のためにも、日本人派遣社員の派遣期間の長期化が望まれる。また、現地法人の重要ポストについては、「引き継ぎ」の期間を活用して、当該職務のみならず、人間関係に関わる部分の「引き継ぎ」を配慮した施策が求められる。
- 5) 日本人派遣社員のリーダーシップの強化が望まれる。仕事での目標及び役割を明確化して、部下の仕事への士気を高めるという課題達成型のリーダーシップは重要であると考えられるが、それ以上に、人間関係配慮型のリーダーシップ、つまり、上司は部下を尊重し、相手に対して関心を持つという、組織内

の人間関係を重視した姿勢や態度が求められる。

- 6) 一部の中国人ホワイトカラー従業員から、日本人派遣社員への給与及び諸待遇が巨額であるという不満の声が聞かれた。実際、香港や台湾企業などの華人・華僑系企業においても同様の傾向が指摘されている¹²⁾。しかし、日本人派遣社員に対する人件費の多くは、本社が負担しているといわれるように、経済的な側面からも、人の現地化を制度化していくことは、在中日系企業において将来の成否の鍵を握るといっても過言ではない。また同時に、現有の在中日系企業を中国拠点としてだけでなく、優秀な中国人マネージャーを本社に抜擢するなど、企業人事のグローバル化を推進していくことも重要である。
- 7) 1998年の「全国人民代表大会」(全人代)に示された通り、中国国内での国有企業の民営化施策が推進されるなど、中国の政治経済は過渡期にあり、社会がドラスティックに変貌していることから、企業は短期契約をベースとした人事採用制度や、基本給以外は仕事の成果により大きく変動する能力主義的給与体系の導入、優秀な人材を積極的に管理職に登用するなど、中国の経営環境に適応したフレキシブルな人的資源管理施策が求められる。

6-2 今後の課題

今後の課題としては、典型的、あるいは平均的と考えられる在中日系企業を対象とした事例調査を実施し、日中双方における認識ギャップの起因を明らかにしていくことである。その際に考慮すべき点としては、事業内容、対中進出歴、進出地域、資本形態の違いや、企業規模などの企業属性が挙げられる。一方、日中双方の従業員の職位や職種などの個人属性、あるいは、上司の国籍の違いによっても認識ギャップの差異は生じることも考えられる¹³⁾。また、近年の中国における政治経済や、社会がめまぐるしく変化していることから、継続して調査を行い、時系列的な分析を行う必要があると同時に、本研究で示した定性的な結

果分析を定量化し、実証分析を行う試みが求められる。

日本人派遣社員及び中国人従業員間の認識ギャップの起因が明らかにされれば、今後の在中日系企業における人的資源管理システムの構築に重要な示唆を与えるであろう。またそれは、中国ビジネスに携わっている企業のみならず、将来、日本企業の国際化戦略の成否を占う試金石になるであろう。

注

- 1) 金融財政事情研究会『大蔵省国際金融局年報』大蔵省国際金融局年報編集委員会の各年版などによる。1978年以降、在中日系企業がこれまでに中国国内に成立させた現地法人の累計総数は、すでに3千件以上、累積投資総額では100億米ドルを上回っている。
- 2) 東洋経済新報社(1996)「解説 調査集計に見る日本企業の中国圏進出」『中国、台湾、香港進出企業総覧』'97, p. 10, 東洋経済新報社。
- 3) 日経新聞, 1996年10月17日朝刊など。
- 4) 今井理之(1995)「投資環境とその変化: 問題点, 留意点, 成功要因」『対中投資』pp. 36-63, 日本貿易振興会などを参照。また, 日中投資促進機構(1995)によると, 中国ビジネスの問題点として, 「労務人事管理問題」は, 「諸費用諸物価高騰」に次いで, 上位二番目にランクされている。この点については, 本研究でインタビューを行った対象企業の人事担当者らは, 近年における中国ビジネスの問題点として, 労務及び人事管理問題の重要性を指摘している。
- 5) O社にインタビューを行った際, 中国合弁企業の人事担当者から, 中国人従業員の仕事への士気が低いと、賃金体系の見直しを行い, 改善を図っているという話を伺っている。また, 中国・中国鉱業大学の李新建助教授が, 中国に合弁企業を数社有するP社にインタビューを行ったところ, 同社の海外人事担当者が, 中国人従業員の仕事への士気が低いことを指摘していた。
- 6) 白木三秀(1987)「中国の合弁企業と労働」—大連・厦門を中心に『労働研究所報』No. 8, pp. 143-153, 東京都立労働研究所。「三資企業」とは, 在中外資系企業の3つの主要な資本形態を指す。「独資企業」は100%外国資本の企業を指す。その他の資本形態として, 中国側の協力を必要とする「合資企業」(合弁企業)及び、「合作企業」があるが, 在中日系企業においては「独資企業」, あるいは「合資企業」が一般的である。一方, 「郷鎮企業」とは, 県, 郷など, 地域レベルで組織された非国有セクターによる企業を指し, そ

の多くは長江流域に集中している。近年においては, 上述の「三資企業」や, 「郷鎮企業」の成長及び対外輸出総額には著しいものが見られるが, その動向などの詳細については, 中国国家统计局『中国統計年鑑』各年版及び, 加藤弘之(1997)「国際化の中の地域経済発展」『中国の経済発展と市場化』pp. 215-240, 名古屋大学出版会などを参照。

- 7) 日本在外企業協会(1992)「中国理解への視座」『海外経験者ハンドブック』中国編, pp. 1-10, 日本在外企業協会。中国の国有企業における経営管理の特徴を批評的な言葉で称すると, 「大鍋飯」及び「鉄飯碗」が挙げられる。「大鍋飯」とは, 中国の国営企業に勤務する従業員が, 多く働いても, 少なく働いても同様の待遇を受ける悪平等的な待遇施策を指す。一方, 国営企業に勤務していれば, とりあえずは一生涯失業することはなく, 食べる物には事欠かないという, 親方五星紅旗的な雇用制度を「鉄飯碗」という。
- 8) 呂克儉(1996)「日本対華投資的回顧と展望」『国際貿易』1996年9月, 中国, 天津。並びに, 前掲の今井理之(1995)などを参照。
- 9) 日経新聞, 1995年2月8日朝刊など。
- 10) 中国の国有企業における従業員に対する賃金の未払い, 遅延の状況に関しては, 日経新聞, 1995年6月22日朝刊, p. 8, 「中国忍び寄る失業の影」などを参照。
- 11) 郭四志(1997)「中国における多国籍企業の異文化シナジー管理」『世界経済評論』pp. 47-55, 世界経済研究会。同論文によると, 中国に進出した外資企業が, インフォーマルな経営組織である共産党の優位を活かすかどうか, 異文化組織における経営活動の成否のカギを握ると指摘している。
- 12) 台湾・大葉工學院の呂勝瑛教授によると, 台湾の大手食品会社であるP社など, 中国大陸に進出した多くの台湾企業においても, 本社の派遣社員に対する待遇, 手当, 人件費の負担並びに派遣社員の現地生活への適応などの数々の問題を抱えていることを指摘している。
- 13) Nishihara, Nagai & Ishida(1996)が, 在中日系企業の中国人従業員の意識について, 中国人ホワイトカラー従業員を「直属上司の国籍別(日本人: 中国人)」, 「資本形態別(独資企業: 合弁企業)」, 「進出地域別(広東地域: 上海地域)」に3通りに分類し, グループ間の比較を行ったところ, 「直属上司の国籍別」よりも, 「資本形態別」のグループ間において, 職務満足度や日本人・日系企業の印象に対する有意な差異を示す項目が多い結果を指摘している。また, 「進出地域別」の分類においても, 上述の職務満足度や日本人・日系企業の印象に対する項目において, 幾つかの有意な差異が示されており, 日系企業が中国に進出する際, 進出地域についても十分に考慮する必要があることを指摘している。

主要参考文献

- アジア社会問題研究所(1992)『中国における日本人観と勤労意識に関する調査研究とタイ・マレーシア・インドネシア3ヵ国との比較研究』平成4年6月, アジア社会問題研究所。
- アジア社会問題研究所(1994)『日中合併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。
- 中国経済情報センター(1994)『日系企業の中国人労務管理』中国経済情報センター。
- 今田高俊(1994)「中国における日本人観と日系企業評価: 東南アジア3カ国調査との比較で」『組織科学』VOL. 27, pp. 4-20, 組織行動学会。
- 今田高俊・園田茂人(1995)『アジアからの視線』東京大学出版会。
- 今井理之(1995)『対中投資』日本貿易振興会。
- 加藤弘之(1997)『中国の経済発展と市場化』名古屋大学出版会。
- 古賀圭三(1994)『中国ビジネスの実際と進出の手引き』日本実業社。
- Ling Weng-quan/Fang Li-luo (1994), 'Theories on Leadership and Chinese Culture: The Formulation of the CPM Model on Leadership Behaviour and a Chinese 'Implicit' Theory on Leadership Traits', Henry S. R. Kao / Durganand-Sinha / Ng Sek-Hong, "Effective Organizations and Social Values", Sage Publications.
- 凌文韜, 邵道正, 馮伯麟等(1994)「中日合併企業における中国人従業員の日本人管理職及び合併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, 組織行動科学研究会。
- 凌文韜(1995)「日中合併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, pp. 75-87, 慶應義塾経営管理学会。
- Nagai H. and Ishida H. (1996), 'Cross-cultural Supervisor-Subordinate Relationship at the Japanese-Affiliated Companies in China', Proceedings of Cross Cultural Management in China 96', Baptist University, Hong Kong.
- 永井裕久(1997)「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」石田英夫・守島基博編『組織行動研究』No. 27, pp. 55-61, 慶應義塾大学産業研究所。
- 日本労働研究機構(1996)『日系企業の経営と雇用管理』中国レポート①, 日本労働研究機構。
- 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", pp. 1-25 to 44, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University Kaohsiung, Taiwan, Republic of China.
- Nishihara H. (1997), 'A Study of Human Resource Management of Japanese Affiliated Companies in China: The Issue of the Perception Gap between Chinese Employees and Japanese Expatriates', "The Fourth Annual International Conference of Human Resource Management and Economic Development in the Asia Pacific Region--Competitive Advantage of Nations", pp. 2-29 to 54, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University, Kaohsiung, Taiwan, Republic of China.
- 西原博之(1997)「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」石田英夫・守島基博編『組織行動研究』No. 27, pp. 63-80, 慶應義塾大学産業研究所。
- 日本在外企業協会(1992)『海外派遣者ハンドブック』中国編, 日本在外企業協会。
- 杉田俊明(1996)『中国ビジネスのリスク・マネジメント』ダイヤモンド社。
- 東洋経済新報社(1996)『中国, 台湾, 香港進出企業総覧』'97, 東洋経済新報社。
- 張紀濤(1994)「問われる日系企業の労務管理(上): 変わりつつある中国人の日本人観」『海外労働時報』第211号, pp. 47-52, 日本労働研究機構。