在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価
—アンケート調査—

胡桂蘭
古田秋太郎

まえがき
I. 2001年春調査
（1）転職理由と入社理由
（2）日系企業に対するイメージ
（3）日本的経営に対する評価
（4）中国人の文化・価値観
（5）日系企業の経営改善点
（6）要約
II. 2000年夏調査
（1）日本企業への入社期待度
（2）入社希望会社国籍
III. 座談会—中国人管理職者達が語る中国人の労働観と日本的経営

キーワード：ヒトの現地化、関係主義、能力主義、日本企業文化、異文化融合

まえがき
日本企業の対中国進出ラッシュが続いているが、そこで事業を展開して成功するためには、まずは中国を良く理解することが第一である。数年前から中国で事業を展開している企業にあっても、ましてこの数年前に進出した企業にあっては、中国理解が不十分で壁にぶつかる例が生じている。何千年の歴史を持つ中国の伝統的文化、そして過去数十年間の歴史的激動とその中でもこの10年間の急激な経済発展の中で変化しつつある中国人の価値観、10億人を超える中国人の中

—291—
ほとんどの日系企業は、自らの信ずる日本的経営を中国に持ち込み、なんとか根付かせようと頑張っている。しかし、その頑張り自体も、日本人と似たような顔をしているからといって、日本における方法と同じやり方で中国人に接すると間違いを起こしやすい。日本人は「細かいことにうるさい」、「威張っている」、「管理主義的」というイメージを与えて、反発される。この場合には、中国人の価値観や職業観を十分に理解し、中国に見合う方法で導入が図られねばならない。例えば日本の企業文化である「ホウレンソウ（報告、連絡、相談）」を、中国文化の「先斬後奏（とりあえずまず先にやっておいて、後で報告する）」を知らずに徹底導入を図ろうとすると、時として現地社員との間で軋轢を発生させることになる。筆者らがインタビューした、日系金融機関上海支店に勤めたことのある中国人元支店長代理は、日系企業の「ホウレンソウ」徹底が中国人の間に「中国人は信頼されていない」という気持ちを抱かせやる気を失わせている、と断言した。「郷に入れば郷に従え」の原理に背くと、必ず失敗する。

コマツ（中国）では、技術「指導」という言葉は一切使わないとしている。それゆえに「フォロー」と言う。たとえば、中国人側が日本の技術は上であり「指導」を求めると言っててもある。中国人の面をケアする細やかな配慮と言える。一事が万事、この会社は独資であっても中国人経理を招き、経営の現代化を徹底して中国社会に深く根ざし成功している。松下電器の北京プラウン管工場でも、松下の経理を含む「十精神」は押しつけではなく中国側の希望で採用され、週一回の総合朝会、社歌斎唱や国旗掲揚も中国側の自発的提案で実施されている。（1）このような、中国をよく理解した日系企業の成功事例は、しかし少ない。

さらには、従来、中国は難しい国として、中国での事業の困難性ばかりが強調されてきた。その結果は、多くの日本人派遣社員が重要ポストに就き、中国人に仕事を任せないでいる。このことと、今日、中国での企業間競争激化の中で、多くの日系企業が業績停滞する大きな原因になっているのではないか。日系企業は、今、発想を転換し、中国の良い文化、中国人の良い価値観を認識しこれとの積極的融合を図り、従来の生産技術者育成から一歩進んで、製品企画・営業・販売面で中国人社員の活力を発揮を一段と進めねばならないのではないかな。

筆者らは、このような問題意識のもとに、中国人の価値観・文化・職業観、また彼らの日本企業文化に対する評価を知るべく、2度にわたり上海周辺の日系の製造業25社で働く中国人社員に向けてのアンケート調査を実施した。このアンケート調査は、奥の深い中国文化や中国人価値観のほんの一面に触れただけと思われ、理解を深めるためには調査をさらに続けなければならない。本調査の結果が、中国文化・中国人価値観の理解に少しでも役立てられれば幸いである。

アンケート調査票配布限定は以下のとくでである。
（1）調査時点：2000年8月および2001年3月
（2）調査地域：日本、世界および中国の製造業企業が集中し、企業間競争の激しい、上海市および江蘇省。
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

（3）調査票配布企業：日系製造業企業のうち、電器機器14社、一般機械6社、繊維5社。

（4）調査対象者：日系企業社員の現場作業者、事務職員、管理職者。性別不問。

（5）回答者数：第1回調査（2000年8月）、1,000人配布に対して340人回答。第2回調査（2001年3月）、1,000人配布に対して128人回答（多項目質問の故、返信封筒に関する中国郵便事情により、第1回調査を下回った）。

（6）回答者年齢：第2回調査のみ特定。全回答者平均28.9才。管理職者38人（係長以上で29才〜51才に及ぶ）の平均年齢34才。

I 2001年春調査

（1）転職理由と入社理由

表－1、表－2は、日系企業中国人従業員の前会社からの転職理由と、現日系企業への入社理由を尋ねたものである。前会社からの転職理由としては、「給与水準が低い」（46人）、「能力が発揮できない」（41人）の2つの理由が圧倒的に多い。そして、入社理由を見ると、「会社の評判がよい」（38人）がトップとなっている。これについて、「能力が発揮できそう」（37人）、「給与水準が高い」（30人）が大きな理由としてあげられている。

「仕事がやりがいがありそう」（12人）と「福利厚生がよさそう」（26人）はこの2つの理由に近いものであり、これらを加えれば、結局、転職と入社は、「給与」・「福利」と「能力発揮」・「やりがい」の2大要因によって形成される。おそらくこれは、中国に限らず、洋の東西を問わないすべての国に妥当する普遍的真理であろう。

表－1 以前の会社からの転職理由は何ですか。該当するものすべてに○を付けて下さい。

<table>
<thead>
<tr>
<th>給与水準が低い</th>
<th>46</th>
<th>雇用が不安定</th>
<th>19</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>仕事がつまらない</td>
<td>19</td>
<td>能力が発揮できない</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>技術が身に付かない</td>
<td>16</td>
<td>昇進できない</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>仕事を任せてくれない</td>
<td>11</td>
<td>職場の人間関係</td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

表－2 現在の会社への入社理由は何ですか。該当するものすべてに○を付けて下さい。

<table>
<thead>
<tr>
<th>給与水準が高い</th>
<th>30</th>
<th>昇進可能性が高そう</th>
<th>8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>雇用が安定している</td>
<td>26</td>
<td>会社の評判が良い</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>仕事がやりがいがありそう</td>
<td>12</td>
<td>職場の雰囲気が良さそう</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>能力が発揮できそう</td>
<td>37</td>
<td>知り合いがいる</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>技術が取れるできそう</td>
<td>18</td>
<td>福利厚生が良さそう</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

－293－
中京経営研究 Vol.11 No.2／2002. 2

本アンケート回答者の平均年齢は、28.9才であり、現在の中国ではこの年齢層の「能力発揮」の
欲求はとくに強いと言えよう。なお、入社理由トップの「会社の評判が良い」は、日系企業に3
年も勤めてキャリアを積めば、欧米企業への転職のチャンスが広がるという点を見逃してはなら
ない。

前会社の国籍を問うたところ、回答者90人中、65人が中国籍企業であった。以前働めていた中
国籍企業で、この2大理由についての不満が大きかったと言える。表-3に明らかにとどく、「能
力発揮」については、42人が「期待通り」とし入社理由人数37人を上回っている。しかし、「給与
水準」については、28人しか「期待通り」とせず、入社理由にあげた30人を下回っている。

表-3 実際に勤めてみて、あなたの期待通りだったのは何ですか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>給与水準</th>
<th>28</th>
<th>雇用の安定</th>
<th>27</th>
<th>仕事のやりがい</th>
<th>19</th>
<th>能力発揮</th>
<th>42</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>技術取得</td>
<td>20</td>
<td>昇進</td>
<td>6</td>
<td>職場の雰囲気</td>
<td>22</td>
<td>責任明確で権限あり</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

日系企業は、中国の企業に比し、「能力発揮」には良いが、「給与水準」はそれほどでもない、
と答えられているわけではない。たしかに、日系企業の給与水準は中国の企業より高い場合もある
が、中国の企業（含国営企業）の場合には、給与は低くても、住宅手当・祝日祝い金・その他福
利厚生が厚く、年収では日系企業を上回る場合もあることが本結果となっていると考えられる。
この点は、後の表-9に見られるごとく、日系企業の経営改善点として「社員福利厚生の改善」
に多くの人がマルをつけていていることに表れている。

これに対して、管理職者（128人中38人、平均年齢34才）のみをとりだして集計してみると、前
会社転職理由として、「給与水準が高い」（9人）、「能力が発揮できない」（6人）の順となっ
ている。そして、現在の日系企業入社理由としても、「給与水準が高い」（10人）、「福利厚生が良かっ
そう」（10人）が群を抜いている。また、「給与水準」については「期待通り」との回答者（12人）
が、入社理由回答者（10人）を上回っている。管理職者の年齢は34才と高く、必要な生活費確保
と職安定性は最優先事項となり、日系企業の年功制度はこの年齢に対しては中国籍企業に比し
ては良いということであろう。

（2）日系企業に対するイメージ

表-4 は、日系企業について、中国人社員が一般的にどのようなイメージを持っているかを、
尋ねたものである。○は妥当、×は妥当でなくあり、両者の差の大きいものほど、日系企業への
積極的・消極的評価が顕著なことを意味する。対日系企業積極的イメージ第1位は、「作業環境が
良い」（肯定60、否定12）であり、第2位は「雇用安定」（肯定54、否定17）、第3位は「現地社会
表４　日系企業に対する一般的イメージとして、次のものについて、
妥当する○、妥当しない×を付けて下さい。

<table>
<thead>
<tr>
<th>イメージ</th>
<th>妥当数</th>
<th>妥当</th>
<th>不妥当数</th>
<th>不妥当</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>給料が良い</td>
<td>55</td>
<td>−5</td>
<td>21</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>雇用安定</td>
<td>54</td>
<td>−6</td>
<td>23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>人材育成に熱心</td>
<td>32</td>
<td>−9</td>
<td>22</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>社員の能力適正評価</td>
<td>22</td>
<td>−9</td>
<td>22</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>現地人への権限委譲</td>
<td>16</td>
<td>−13</td>
<td>37</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>日本人総経理が立派</td>
<td>28</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>現地社会に貢献している</td>
<td>45</td>
<td>(35)</td>
<td>45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>社員に親切</td>
<td>26</td>
<td>(12)</td>
<td>26</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>作業環境が良い</td>
<td>60</td>
<td>(48)</td>
<td>60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>中国現地社会にけっこんしている</td>
<td>10</td>
<td>(−29)</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

注：不明△は、集計せず。したがって、〇×合計の少ない項目は不明が多いということ。

に貢献している（肯定45、否定10）となっており、この３者が群を抜いている。

「綺麗、整理、整頓、清潔、清掃」の５S運動は、どの日系企業にも定着しており、作業現場の
環境は中国籍企業に比しかなり良好のものと言えよう。また、長期雇用による「雇用安定」は、
日系企業の特徴をなす積極的イメージとしてとらえられている。しかし、注意しなければならない
点は、企業間競争の激化した今日、この日系企業の「雇用安定」のイメージは危うくなりつつ
あることである。１～３年契約制のもとに首切り（企業の正当な権利行使）が増えつつあるから
である。日系企業は「長期雇用」の余裕を失い、再契約は優秀な人にのみ限ろうとしている。そ
れなら、年功序列型賃金を改め優秀な人は給料を倍も出すような能力給付制度に変えないと、「雇
用安定」イメージ消失を補えないであろう。

日系企業は、雇用創出および各種寄付行為という点において第３位「現地社会に貢献している」
と積極的に評価されていると言えよう。「給与が良い」は55人が肯定し31人が否定するという、賛
否の回答がともに多かった。日系企業の特徴である年功序列型賃金は、若者に薄く、年輩者に厚
いため、回答者の年齢の幅によってこのような結果が出たものと言えよう。

「人材育成」に対する肯定的評価と並んで、「日本人総経理」、「社員に親切」に対して、肯定、否定ともに少数回答ながら肯定が上回り一応の積極的評価を受けていると言えよう。これに関しては、しばらく以前の調査による日本人派遣社員に対する「威張っている」、「排除性」、「怒りっぽい」というイメージ(21)は、多少改善されてきていると言える。90年代初頭には、「私たちにも自尊心があり、怒鳴られなくてもミスは直せる。家で家族に怒鳴り散らすようなやり方を会社に持ち込まないで欲しい」(31)という数多くの声が日系企業で働く中国人労働者から聞かれた。状況の改善は、中国人自身の能力向上を反映していること、また、本社グローバル戦略の中で中国の位置づけが上昇し、日本人派遣社員の意識・能力の向上を意味していると考えられるよう。

これに対して、日系企業に対するマイナスイメージとして、第1位「管理主義的」(肯定60, 否定5)、第2位「作業密度が高い」(肯定55, 否定16)、第3位「コミュニケーション不足」(肯定47, 否定15)、第4位「本社志向が強い」(肯定37, 否定8)、「現地社会にとけ込んでいない」(肯定10, 否定39)となっている。

日本の世界に誇る生産技術は、5S運動、ムリ・ムダ・ムラの排除を基礎に現場で品質を作り込むという独自のものであり、快適な作業環境の中で世界最高品質の製品を生み出すかわりに、製造現場の管理の厳しさから、品質管理の技術が必要である。ムダな動きを排除したハイテク作業工場、トライ・タイムで間断なく対応し、不良品発生防止、部品・仕掛品在庫削減、在庫取り替え時間短縮等の徹底追求は、在中日系企業の間でもできる限りの導入が図られ、組織編成は完全に課されている。また、関係部門においても、責任・権限は現地人に任せられることが少なく、チェックが厳しく行われる。このようなことが、多くの中国人社員にとって「管理主義的」と言える。第2位の「作業密度が高い」も、これとの関連で発生する。90年代初頭の調査でも、「日本企業の管理は極端だ。従業員は仕事中、罰則から逃れる方法を考えることに一生懸命で、仕事がおろそかになっている」、「日本人のように過労死はしたくない」(41)といった声が日系企業の中国人労働者から聞かれたが、10年後の今日でも、この点は本質的に変わりないと考えようである。

第3位「コミュニケーション不足」も、ずっとこれまで言われ続けてきた日系企業の問題であり、あまり改善が進んでいない。これは、相互不信感を発生させるものとなり、中国人社員の勤労意欲を失わせ業務停滞の原因となりうる。たしかに言葉の問題が、なんと言っても大きいかろう。しかし、仕事上では、たとえ通訳を介してといえども、とくに中国人キーパーソンに納得してもらう努力をとことんする必要がある。中国人は、日本人以上に「なぜか」を問い、ひとたび納得すれば懸命に取り組むところが強い。仕事と責任の範囲を明確にするマニュアル化努力と同時に、「必要性」に関する説得努力が、中国人の仕事に対する意欲を引き出す要因であろう。

まずは日本人駐在員の存在の「必要性」が、中国人に「説得性」を持たねばならない。②そして、中国人に「教えてやる」意識を排しながら、派遣社員の考え方や技術で中国人に「納得」・
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

「敬服」させることが必要である。コミュニケーションの基礎は、ここにあろう。そして、派遣社員だけで固まる（ゴルフやカラオケをできるだけ避け、中国人社員との個人的信頼関係を築くべく、業務外でのコミュニケーションを図る食事やリクレーションを増やすべくできる限りの努力をすることも必要と思われる。その意欲と情熱があれば言葉の壁は破れる。「心のこもったコミュニケーション」(6)）こそ、中国人社員との信頼関係を築き、彼らのやる気を引き出すカギとなることを、決して忘れてはならない。本社は、中国が大事というなら、それぐらいの気概と情熱を持った人材を中国に派遣すべきである。

第4位「本社志向が強い」は、第5位にきている「現地人への権限委譲」（肯定16、否定29）に否定者が多いのと同様の問題であり、日系企業の経営の現地化・ヒトの現地化が遅れているというイメージを与えている。このことがまた、「現地にとけ込んでいない」というイメージに繋がっていると言えよう。

（3）日本的経営に対する評価

表－5は、日本的経営について、中国でも根付くかどうかの考えを尋ねたものである。第1位「QCサークル」（肯定88－否定3＝85人）以下、「顧客第一主義」（83人）、「全員合意主義」（71人）、「社員旅行・運動会等社員慰安」（65人）、「チームワーク」（63人）、「改善提案制度」（51人）の順となっている。

| 経営理念教育 | ○ | 60 | 年功賃金・昇進 | ○ | 57 |
| 情報の共有 | ○ | 52 | 改善提案制度 | ○ | 60 |
| 全員合意重視 | ○ | 77 | チームワーク | ○ | 70 |
| 共同責任 | ○ | 44 | 運命共同体 | ○ | 58 |
| 根回し | ○ | 37 | 顧客第一主義 | ○ | 87 |
| QCサークル | ○ | 88 | 社員旅行・運動会等社員慰安 | ○ | 76 |
| 配置転換による多能化 | ○ | 38 | | | |

注：不明△は、集計せず。したがって、合計の少ない項目は不明が多いということ。
日本の「集団主義」的企業文化が、個人主義の国・中国にどれほど受け入れられるのか。このような問題意識で問うた質問に対して、結果は、全般的に根付くという回答が多かった。しかも、「全員合意主義」や「チームワーク」がこれほど肯定されることは予想しきなかった。「社員旅行や運動会」も大賛成である。この結果から、中国人には個人主義的価値観が強いといえども、「全員で協力し合う」という価値観も重視されていることがわかる。ただし、すぐ次にみる「個人責任」との関係に入れると、答はまた別のものとなる。さらに「根回し」と「配置転換による多能工化」の2つは、中国では人気が極めて薄いと言う結果も出ている。

管理職者について見ても、これと全く同等の結果は出ていないが、「年功賃金・昇進」（肯定12人、否定3人）、「根回し」（肯定10人、否定1人）に対して、否定者が少なかった。

表－6は、同じく日本企業の企業文化について、同意するかどうかを尋ねたものである。「命運共同体」、「顧客第一主義」という日本企業の企業文化も、その意味するところを説明し理解を得れば、大多数の人が同意するとしている。しかし、「集団主義」について、「個人責任」が下位の位置づけでは同意せずという回答が多かった。前頁の表－5の「チームワーク」に対する高肯定率も、「個人責任」の位置づけ次第では否定者が増えると言えよう。

表－6 次の日本企業の企業文化について、同意〇、不同意×を付けて下さい

| あなたは、日系企業の「命運共同体」論（社員も経営に参加し良い仕事をして会社が繁栄すれば社員の職安定・昇給につながる）に同意できますか。 | 〇110 | ×15 |
| あなたは、日本企業の顧客第一主義（仕事のすべてを市場顧客満足度向上につなげ、売り上げ増大を実現して企業と社員の繁栄を図る）に同意できますか。 | 〇113 | ×14 |
| あなたは、日本企業の「集団主義」（個人責任よりも、部門内外の協力と協調のチームワークを優先する）に同意できますか。 | 〇87 | ×44 |
| あなたは、日本企業の「配置転換」（特殊技能者以外の個人の持ち場を、本人の自発的希望も含めて定期的に変えて「多能工化」を図り、会社の市場变化への柔軟な対応力と会社の全体的パワーハイムを高める）に同意できますか。 | 〇83 | ×46 |
| 日本企業の共同責任・年功制一律賃金に対して、個人責任の明確化と個人業績に応じた格差報酬が必要と考えますか。 | 〇109 | ×19 |

また、「配置転換」については、会社のパワーアップ化目的という説明では不満らずではあったが、結果を見ると中国人は一般的にこれを好まないと言える。転勤、単身赴任のごときは、中国人にはもっての他である。各種職場を経験させ将来の幹部育成と言う名目ですらも、中国人は耳をかかない。第一、こんなに変化の激しい経済情勢で、「将来」とは一体いつのことかとなる。専門性を徹底的に磨いて、より収入の多い仕事にどんどん転出を図ることが、今中国人の最優先事
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

項である。「年功賃金」にとってかわる「個人責任による業績賃金」に対しては、80%の人が同意するとしている。管理職者について見てても、結果は同等であった。

（4）中国人の文化・価値観

表-7 中国人の価値観のなかに、つぎの非近代的と思われるものが現在なお残っていると思いますか。残っている〇、残っていない×を付けて下さい。（人）

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>答え</th>
<th></th>
<th>共同企業の「鉄板腕」</th>
<th>答え</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>社会主義下の悪平等</td>
<td>〇</td>
<td>48</td>
<td>×</td>
<td>37</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>（11）</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>文化大革命時の秘匿主義、密告主義</td>
<td>〇</td>
<td>11</td>
<td>×</td>
<td>75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>（-64）</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>「単位」組織への依存心</td>
<td>〇</td>
<td>47</td>
<td>×</td>
<td>38</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>（9）</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>権威に従順な儒教精神</td>
<td>〇</td>
<td>41</td>
<td>×</td>
<td>44</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>（-3）</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

注目すべきは「人脈重視」との評価である。あえて「規則より人脈重視」「人脈重視」と説明付きの質問をしたら、今でも残っているとの回答は57人で一番多く、その否定者を27人も上回っている。また、この文化に対する管理職者の回答は、肯定14人に対して否定5人であり、全体回答より肯定率が高かった。「人脈重視の国・中国」という特徴は、今でも通用すると言えそうだである。中国では、「人脈重視」と「人脈重視」と同様の意味であり、「規則より人脈重視」は、地方へ行くほど重要となる。上海のような大都市でも、近年規則重視の風潮は強まってきただけが、人脈重視は依然生きている。日本人の持つ「人脈重視」に対するイメージは、濃厚な親戚つきあいとか贈収賄等の絡んだ否定的イメージであるが、中国でのそれは「人脈重視」という形で個々人の財産として依存として生活の中に生きている。個人的信義・信頼関係を中心にして事を運ぶ中国文化と相まって、中国での事業活動においては、この点を十分に考慮に入れておく必要がある。

表-8 中国人の文化・価値観の中で、自ら良い文化とするものを尋ねたものである。「自己向上心」（62人）と「自己責任主義」（61人）への回答が共に第1位となっている。また、こ
表-8 中国人のなかにある、現在良い文化と思われるものを、次のうちから5つ選んで下さい。
（人）

| 自己向上心 | 62 | 社会への貢献心 | 48 | 自己主張性 | 3 | 実事求是 | 55 |
| 勤勉性 | 37 | 好奇心と探求心 | 14 | 自主・独立性 | 32 | 自己責任主義 | 61 |
| 起業家精神 | 11 | 多様性の受容性 | 12 | 他人との協調性 | 34 | 敗者復活精神 | 6 |
| 忍耐力 | 33 | 異環境への適応性 | 24 | 能力者への尊敬 | 20 | 長期継続性 | 5 |
| 男女平等 | 28 | 目上者への従順性 | 7 | 関係主義 | 15 | 競争心旺盛 | 18 |

の「自己責任主義」に「自主独立性」の32人を合計すると93人となり、中国人の個人主義的傾向を読みとれる。一般的に西欧人にとり、「集団主義文化の国には、日本と中国を含む」（27）と言うことがごくに、中国人は日本人と同じ集団的価値観に属すると見られれている。これには、かつての中国の社会主義と文革の影響が反映されている。しかし、本結果からも明らかにとく、実際にには中国人は日本人より遠かに個人主義的価値観にあり、それはむしろ西欧人に近いものがある。

ひとつび社会主義のくびきから開放され、市場経済化された中国の急速な経済発展は、じつはこれらの個人主義的価値観によって推進されていると言える。また、「実事求是」（55人）が中国の良い文化として回答率が高いが、この柔軟な価値観もうえの個人主義価値観と合わさって、中国の急速な経済発展を可能にした原動力である。「社会への貢献心」（32人）も多くの人が肯定し、「他人との協調性」（34人）も良い文化とされている。ここに、中国人が、個人主義だけで走るわけではないことが理解される。中国人に特徴的とみなされがちな「自己主張性」（3人）は、本アンケート平均年齢28.9才の中国人回答者によっては良くない文化と評価されていると考えられる。「長期継続性」（5人）も中国人には害手である。

さきに見たごとく、中国社会で依然として生きている「関係主義」を、良い文化とした回答者が15人いる。彼らは、「関係主義」の否定的側面は排除しようとしながらも、そこに含まれる人間同士の信頼・信頼関係にもとづく「人脈重視」を良い文化としているわけである。なお、管理職者見ても、回答の傾向は同じであった。ここに、日本人側からの「関係主義」評価と、一定の乖離があると言える。例えば、最近の朱良瑞氏による在中日系企業調査によると、「関係主義の人間関係」についての在中日本企業の「日本人担当者」による評価は、「麻痺である」58.2％、「そうでない」41.8％であった。（28） 朱氏も「関係主義」について、「トラブルと対立を生み出す要因」、「企業体質を陥んだものにさせる要因」と論断しているが、多くの中国人回答者が「良い」文化とあえて言っているところからも、そのマイナス面には十分注意しながらも、企業活動において合理的なチームワークや家族主義形成のために積極的応用・活用の余地があると思われる。

（5）日系企業の経営改善点

表-9は、日系企業が中国で成功するための改善点を尋ねたものである。第1位の「人材育成
強化（74人）について、『能力・業績給与導入』（70人）、『派遣社員とのコミュニケーション改善』（60人）、『本社志向の弱化』（46人）、『社員福利厚生の改善』（44人）、『適材適所の徹底』（42人）の順となっている。このうち、『本社志向の弱化』（46人）については、『総経理への中国人登用』（33人）と『中国人への権限委譲』（21人）がともに『経営の現地化』という同種の経営問題であり、合計100人が『現地化』を要望しているといえる。

中国で事業を成功させる、中国社会のインサイダーになりたければ、上の中国人社員の回答する経営改善を果たすことである。そのポイントを総括すれば、「人材育成を強化」して『経営の現地化・ヒトの現地化』を進め、「業績給与導入」によって給与システムを改善し、「派遣社員と中国人社員とのコミュニケーション」を積極的に図ることである。管理職者についても、同等の結果であった。

(6) 要約

世界同時不況の様相を呈する今日、中国のみ経済成長が続いている。目下、中国人は、豊富な仕事の機会に恵まれ、自らの能力次第で収入増大・生活向上の可能性が大きい状況にある。今回調査にも、中国のこの現状が色濃く反映され、能力発揮と高収入志向の回答が、極めて顕著であった。この傾向は、多かれ少なかれ、万国共通の人々の願いと言えようが、とりわけ、高度経済成長と中国人の旺盛な向上心が重なった今日の中国において、それは著しいものと言えよう。とくに、若年層に、「給料」より「能力発揮」の方が入社優先順位が高いところにも、それは現れている。

また、日系企業の『本社志向』や中国人への『権限委譲の少なさ』について、中国人社員の『その通り』との回答比率は極めて高く、日系企業の経営改善点として強く求められている。この経営改善無くして、中国人社員のやる気とパワーや引き出すことはできず、優秀な人材の流失は
続くと言うことである。このことが、今日、一部の日系企業が中国市場で苦戦している大きな原因の一つとなっている。早期の改善が待たれるところである。

日系企業の文化であるチームワークや運命共同体論も、中国人は受け入れるとしている。中国人の個人主義的価値観と日本式チームワークは両立しにくいのである。ただし、個人責任を伴わない集団主義には、拒絶反応が示されている。また、中国人の価値観は近年大きく変化し、古い価値観に新しい価値観がとれて変わりつつあることも結果から明らかになった。柔軟で合理的価値観が、とくに若年層に顕著になりつつある。中国独自の「関係主義」文化については、個人的信頼関係や人脈尊重という形で、依然として中国社会に根を張っていることは明らかである。日系企業は、この点を十分配慮に入れた経営が望まれる。

さらに、長年言われ続けてきた日本人派遣社員と中国人社員との「コミュニケーション不足」が、本調査でも依然として高い肯定回答となっている。たしかに言葉の問題がある。しかし、より根本的には、従来の本社の中国政策を基本とする日本人派遣社員制度のあり方にも問題はありはいか。中国が本当に大事だとするなら、まず本社トップが率先して中国認識を正し、中国に関心の高い十分にトレーニングされた人材、あるいは豊富な異文化コミュニケーション経験者を中国に派遣すべきではない。彼らなら、中国人社員と個人的にも信頼関係を築くべく、たとえ中国語は未熟でもあらゆる努力を惜しまないであろう。そういう気概と情熱を持った人材を中国に派遣すべきであろう。ただし、本調査からは、「コミュニケーション不足」の中でも、日本人派遣社員に対する評価は過去の調査より改善されていると言える。

日系企業はこれまで、中国人や中国社会の難しさばかり見て中国人に仕事を任させ、「ヒトの現地化」が進まずに来た。これでは、日系企業の底力は上がらない。これからは、本アンケート調査でも明らかになったごとく、中国・中国人の良い文化や価値観を正しく評価し、中国人にもっと責任と権限を委譲し、彼らが自主的に活躍できる新しい人事制度を作っていかなければならない。中国文化和日系企業文化の融合を図ることで、中国の地で新しい経営方式を作り出してゆかねばならない。例えば、日本式チームワークを遂行しながら、各社員の個人責任を明確化し、能力評価を徹底して利益の1割をベースとする方式等は、その具体例となる。

注
（1）松下電器産業「中国における事業展開」（野村マネジメントスクール1995年）
（3）中国经济情報センター『日系企業の中国人労務管理』1994年

－302－
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

（4）同上
（5）上海三得利梅林食品有限公司・二宮俊一総経理へのインタビューで、筆者に語ったところによる。
（『中日経営研究』第11巻第2号 2002年2月）
（6）2001年夏の実態調査で、日本への留学後日本企業に勤務し現在ブラシック会社を起業した中国人にインタビューした際、日系企業の成功要因はどの問いに対して、彼は豊富な経験から「給料と心のこもったコミュニケーション」と明言した。
（8）佐藤「在中日系企業の経営に関する調査と分析」（『大阪市立大学』1999年11月）

Ⅱ 2000年夏調査

（1）日系企業への入社期待度

表-1 人材育成への期待
期待通りでしたか

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.3</td>
<td>3.6</td>
<td>39.7</td>
<td>42.6</td>
<td>13.8</td>
</tr>
<tr>
<td>2.0</td>
<td>15.6</td>
<td>38.5</td>
<td>30.9</td>
<td>13.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

報酬・福利厚生への期待
期待通りでしたか

| 0.6 | 1.9 | 26.2 | 50.5 | 20.7 |
| 4.0 | 16.4 | 55.0 | 21.4 | 3.7 |

仕事上の地位・権限への期待
期待通りでしたか

| 0.1 | 6.6 | 47.6 | 39.7 | 5.5 |
| 3.7 | 25.2 | 51.2 | 17.9 | 2.0 |

会社の評判
評判通りでしたか

| 0.3 | 1.0 | 14.9 | 56.0 | 27.8 |
| 2.0 | 6.1 | 43.2 | 41.6 | 7.1 |

雇用の安定性への期待
期待通りでしたか

| 0.3 | 4.4 | 26.9 | 49.3 | 20.0 |
| 0 | 4.2 | 45.0 | 41.1 | 9.2 |

就職して総合的に満足ですか

| 2.3 | 5.2 | 64.1 | 21.9 | 5.6 |
| 0.6 | 4.5 | 15.5 | 44.6 | 35.0 |

1: 完全に妥当しない 2: 妥当しない 3: 普通 4: 妥当する 5: 完全に妥当する

- 303 -
に満足しているとの回答は、27.5％であった。この数字は、決して高いとは言えず、79.6％の方がより好条件企業への転職可能性ありと答えている。

表-2に見られるごとく、管理職者（71名）だけをとり出してみると、「会社の評判」が第1位で93.3％（4、5の合計）、ついて「人材育成」の77.4％、「報酬・福利厚生」の70.9％となっている。そして、上位2者は71.9％、62.3％の人が期待通りとしているが、「報酬・福利厚生」については、19.4％の人しか期待通りとしていない。

表-2 在中日系企業従業員（管理職者）の就職に際する期待

(管理職者のみ71人中のウェイト：％)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>人材育成への期待</td>
<td>0.3</td>
<td>0.3</td>
<td>16.1</td>
<td>48.4</td>
<td>29.0</td>
</tr>
<tr>
<td>期待通りでしたか</td>
<td>0.3</td>
<td>16.1</td>
<td>19.4</td>
<td>48.4</td>
<td>12.9</td>
</tr>
<tr>
<td>報酬・福利厚生への期待</td>
<td>0</td>
<td>0.3</td>
<td>25.8</td>
<td>41.9</td>
<td>29.0</td>
</tr>
<tr>
<td>期待通りでしたか</td>
<td>0</td>
<td>16.1</td>
<td>64.5</td>
<td>19.4</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>仕事上の地位・権限への期待</td>
<td>0.3</td>
<td>6.5</td>
<td>38.7</td>
<td>48.4</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>期待通りでしたか</td>
<td>6.5</td>
<td>6.5</td>
<td>32.2</td>
<td>48.4</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>会社の評判</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>評判通りでしたか</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>6.7</td>
<td>43.3</td>
<td>50.0</td>
</tr>
<tr>
<td>雇用の安定性への期待</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>6.3</td>
<td>21.9</td>
<td>59.4</td>
</tr>
<tr>
<td>期待通りでしたか</td>
<td>0</td>
<td>6.5</td>
<td>22.6</td>
<td>51.6</td>
<td>19.4</td>
</tr>
<tr>
<td>就職して全体的に満足ですか</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>9.7</td>
<td>48.4</td>
<td>38.7</td>
</tr>
<tr>
<td>好条件企業への転職可能性</td>
<td>0</td>
<td>9.7</td>
<td>19.5</td>
<td>54.8</td>
<td>16.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1：全く満足しない 2：満足しない 3：普通 4：満足する 5：完全に満足する

(2) 入社希望会社国際

表-3は、日系企業の中国人社員に対して、入社希望会社の国籍を尋ねたものである。第1位、第2位合わせて86.2％とアメリカが圧倒的に多い。日本企業は1、2位合わせて39.2％、中国企業は47.7％となっており、日本企業の人気度は、中国企業にも及ばないのが現実である。これは、中国人研究者・張小金が行った1993～94年調査による日系企業での労働関係満足度の低さ、また、アジア社会問題研究所が行った1991～92年調査による中国人の欧米系企業選好結果と一致する。（1）

日系企業の人気の無さは、90年代を通じて改善無しと言える。中国に「優秀な人材がない」とも日本の人材者が出たとして、それは、日系企業に優秀な人材が来ないという事実を知らないだけである。中国ビジネスに成功するためには、この状況をなんとしても改善しなければならないであろう。
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

表－3 在中日系企業従業員就職希望会社国籍（％）

<table>
<thead>
<tr>
<th>国名</th>
<th>第1位</th>
<th>第2位</th>
<th>第3位</th>
<th>第4位</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>中国</td>
<td>18.9</td>
<td>28.8</td>
<td>37.4</td>
<td>15.7</td>
</tr>
<tr>
<td>アメリカ</td>
<td>69.0</td>
<td>17.2</td>
<td>8.8</td>
<td>6.0</td>
</tr>
<tr>
<td>日本</td>
<td>0</td>
<td>39.2</td>
<td>36.0</td>
<td>25.1</td>
</tr>
<tr>
<td>その他</td>
<td>4.5</td>
<td>19.5</td>
<td>18.8</td>
<td>57.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注
（1）梶田幸雄「中国投資はなぜ失敗するか」亜紀書房 1996年

Ⅲ 座談会—中国人管理職者達が語る中国人の労働観と日本的経営

K氏（中国人・日系通信社助手）
T氏（中国人・日系建設機械メーカー業務部長）
O氏（日本人・日系建設機械メーカー人事部長）
G氏（中国人・元日系製造企業副総經理、現プラスティック会社社長）

日時：2001年8月1日
場所：上海市内飯店
司会者：古田秋太郎、胡桂蘭

司会者 本日は、皆さんに集まっていただき、日系企業の中国における事業活動について、とくに日中文化融合を経る経営現地化問題に焦点を合わせて、ご意見を伺いたいと思います。皆さんに、日本の大学に留学され、日本企業に勤務された経験があります。従ってして、中日文化の相違についても、日本企業の企業文化についても理解を深めておられ、きっと良いご意見が聞かれるものと期待いたします。また、本日は、日本人駐在員の方にも出席いただいていますので、この場の意見交換で異文化融合的経営の方向を見つけることができるかもしれません。

本日の司会者である私どもは、中国人の労働観や彼らの対日本企業文化観について、過去2度にわたりまして、上海を中心に2,000人ほどの日系企業中国人社員に向けてアンケート調査を実施しました。この結果がここにございます。本日のご議論は、これに基づいてお話しを進めてたいと思います。

アンケート最初の質問ですが、今の会社（日系企業）に就職する前の会社を辞めた理由として、「能力が発揮できない」が第一位で、「給料が安い」が第二位となっていますが、これにつつ
中京経営研究　Vol.11 No.2／2002. 2

いてはいかがでしょうか。

K この第一位の理由はとくに若い人に当てはまるでしょう。若い人は自分の力を試したいと思いますから。40才代では安定志向となるでしょう。まず「給料」に目が向くでしょうね。

会者 アンケート回答者の平均年齢は28.9才です。管理職者だけを見ると（平均年齢34才）、第一位は「給料が安い」ですので、おっしゃるとおりになっています。つきに、日系企業への入社理由として「会社の評判がよいから」にマルをうった人が多いですが、次回の転職へのキャリアとして有利になるということでしょうか。

T それは言えますね。当社を利用して3年間経験すると、転職に有利になることは確かのようにです。

O 日系企業で経験してオム系企業に転職する例が最近増えています。

T いつも社員に向かって言うことは、当社を学校（研修センター）にしないで下さいと言うことです。そこで3年間経験してオム企業に行くもっと高い給料がもらえます。

会者 それは、日系企業の方がオム企業より給料が安いと言うことですね。

T そうですね。とくに技術者の場合にはですね。

O 今、それを是正しようとして試みていますが。

会者 日系企業に入って、期待通りだったのは「能力が発揮できる」が第一位になっていますが。

G 前勤もていた国営企業に比べれば、期待できると言うことでしょうね。

会者 対日系企業のイメージとして「作業環境」が良い方に多くの人が同意し、悪いイメージとして、「中国現地社会にとけ込んでいない」が第一位となっていますが、いかがでしょうか。

T 私の場合には、「本社志向が強い」、「コミュニケーション不足」、「細かくうるさい」にマルを付けますね。G そんなかがでしょうか。

G その通りですね。

T 「雇用安定」については、今はそういえなくなっています。昔はそうであっても今は契約制で悪い人はすぐに首切りします。その意味で日系企業は今や「雇用安定」とは言えなくなってています。昔はなるべく首切らないようにしていましたが、今は経営側にも余裕が無くなってきています。

会者 そうすると、社員の間に、契約期間内だけでいい加減に仕事をするという気持ちになりませんか。

T なりますね。しかし、経営側に余裕を失っていることが第一ですが、社員に伝える気を出させるため、首にもうかがう顔張っている人は残しませよ、給料倍出しますよと言うことが今大事になっています。中国での契約制の都合の良いところを利用して首にするが、顔張っている人に給料アップもしないでは、絶対だめですね。また、日本では年2回ボーナスができるのに、こ

−306−
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・吉田）

ここでは年1回1ヶ月分しかボーナスが出ない、これでは不満が出ますね。

O これまでは、昇給は少ないけど雇用が安定しているから頑張ろうとしましたが、最近それも期待できないので、どんどん欧米系企業に流れていってますね。

T お座り契約制で首になるなら、少しでも経給の高いところへ行って自分の能力を試したいとなりますね。

司会者 そうすると優秀な人材確保が難しくなりますね。

O これまで日本企業では、日系企業内でだけで賃金比較をしてきました。これからは、それが通用しないと言えます。欧米企業他の賃金データを今取り寄せ、検討中です。

T うちの女房、日系エレベーター会社（中国側60%資本所有の合弁）に勤めていますが、給料は低くても住宅手当とかその他見えないところで多くもらっています。毎月ボーナスが出ますし、国庆節とか5月1日とかの祝日前にはボーナスも出しますね。年収で比較すれば僕より多いくらいです。

司会者 日系企業は「中国社会にとけ込んでいない」というのは、いかが思われますか。

T 上海に、日本人ムラができていますね。

O 日本企業の海外派遣社員をみると、欧米へは海外経験者を出す例が多いですが、中国へは海外経験もしくは英語話せない人を出す例が多いと思います。異文化に慣れない人が中国へ来れば、どうしてもとけ込みづらいと思います。

T 本社人事部長が上海にきて現地人事経理会議をやった際、グローバル化、現地化についてこのような議論会を今後続けたいとの結論でしたが、席上私は中国が大事というなら最も優秀と思われる駐在員を派遣してくださいと申し上げました。皆が言いたいことを私が代弁して申し上げたのです。海外駐在員無経験者の場合には、こちらで壁を作る傾向がありますね。

O 中国へ来て日本の料理を食べられない人は来るべきではありません。1日中、日本料理しか食べない人も居ますからね。

T 一つの例として、日本から当社へ訪れてくる場合、私が担当者であるにもかかわらず、日本人駐在員を手配してくれという要求がありましたが、私はこれは全くおかしなことだと思います。日本人だけでやってという意味ですね。

司会者 本社の国際化姿勢が問われますね。

T 日系企業の場合、一般的には現地化、現地化と十数年間叫び続けてきて、なお未だ現地化が進んでいないわけですね。

O 私がこちらへ来て人事制度の企画に携わるとき、最初に壁になったのは日本人です。日本的年功序列を導入したくないと思い、日本人に提案したんですですが、反対意見が出ました。最近ではこれを排除しつつありますが。

T 一般的に日本の会社は、口だけは現地化しましょうと言っています。実際にやるのは、なか
なか進みませんね。最初に壁があるのは、Oさんが言ったように日本側です。

司会者 トップの決断が大切に思われますが。

K 日本人総経理多いのは、権力を放じたくないと思うこともあるのでしょうか。

T こちらで社長として良い生活をしていると、戻りたくないと言うことがあるのかもしれませんね。

司会者 少し話題を変えまして、中国文化の特徴である「関係主義」についての評価ですが、アンケートでは肯定者が結構多いです。日本では、贈答等絡んだ中国の非近代的イメージとして捉えられていますが、いかがでしょうか。

K 中国では人脈が非常に重視されていることは確かです。しかし、規則を大事にしてきていて、上海の場合は規則の比重が高く、地方に行くと人脈重視ですね。そこででは規則ゼロで人脈だけとも言えます。どこにおいても、規則だけで人脈ゼロなどあり得ません。

G 中国では人脈の重要性は常に強調されます。「関係主義」は、中国ではけっして良くないイメージとして捉えられています。

O そこが日本人には見えない部分であり怖い部分ですね。

司会者 「配置転換」、「ジョブローテーション」については、否定者が多いですがいかがでしょうか。

O 中国人社員に向かって、職場・配置転換を通じて将来の幹部を育てたいと思っていますが、どうもこちらの人は乗ってきませんね。将来の幹部の可能性があっても、上海からの転勤はしない、単身赴任は嫌と言う人が多いです。だったら会社辞めますと言いますね。

司会者 現場ライン上の職場転換はいかがですか。

O 結構もめるケースが多いですね。とくに勤務地の移動は、一般的に好まれません。配置転換については、この調査では反対も多いかわりに結構賛成も多いですが、この調査の質問にあるようにその目的をはっきり伝え、社員の利益につながることをきちんと説明して納得してもらうことが大切なのでしょうね。

K この問題は、中国人の悪い点をも表しています。仕事に慣れてたら楽ですから、そこから変わればまた覚えるのに苦労して疲れすることが嫌なのです。それに、配置転換で将来出世できると言われても、遅い先のことまではそんなに考えません。また、国有企業で地方へ転勤して帰ってきたらポストが無いという例を沢山見て、皆用心しています。

司会者 先ほど話題になりましたが、雇用が契約制となり首も増えるとると、「運命共同体」の意識は育ちませんね。

G そうだと思います。給料も持ってキャリアを積むだけという意識になりがちです。

司会者 そうすると、日系企業としても人材育成が難しいですね。

G 駐在員ですら、何年かのローテーションですから、その後のことはあまり考えていないので
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

はないでしょうか。

O 人材育成は日系企業の良いところだと思います。短期的雇用といえども人材育成をおそらくにすることは絶対に避けるべきです。今懸んでいるのは、そのところをどう折り合いを付けるのか。長期的雇用が難しい中でもきちんと人材育成して優秀な人には長く居てもらう、そのための人事政策をどうするかと言うことです。少なくともアメリカ企業のように、人を育てるよりお金で雇ってきて、使い捨てののにはしたくないと思います。

司会者 良いモノを作り続けるには、技術伝承が不可欠であり、製造現場の長期雇用と年功システムはそれなりに必然性があると思います。

K ですから、日本で作ったモノは良いと言われるわけです。アメリカ企業は、日本ほどモノ作りは上手ではありません。

司会者 そうすると、この調査で「運命共同体」に多数賛成しているのは、どう解釈すれば良いのでしょうか。

K この質問の中で説明されているように、会社が儲かって、自分たちも昇給が実現すれば賛成と言うことですね。実際がそうであれば、直ちにこれを否定し、転職するでしょう。日本式では、会社と従業員が一緒に苦労して幹を休み共に栄えるという考えですが、中国では違います。繁栄は共に願うが、苦労共にするのは嫌で逃げると言うことです。しかし、ある中国人が特別な職位についており、彼に「任せる」とされた時には、責任を感じてたとえ給料をもらわなくても頑張ります。その時は別です。でも平社員にそういうことはありませんね。

司会者 人材活用・定着のポイントは何でしょうか。

G 心からのコミュニケーションと給料ですね。私がこれまでの管理され、今管理している経験から、肌で感じたことはこれです。上下関係のない人間としてのコミュニケーションが大事だと思います。

司会者 給料だけ良なくても、そこが足りずに辞めるわけですね。先ほどKさんの言われた、「任せる」と言う点と合わせて、一般的に日系企業の苦手とする点だと思います。アンケート調査でも、日系企業の経営改善点として、「現地人への権限委譲」、「コミュニケーションの改善」、「中国人総経理の実現」が高い賛同を得ています。

O その改善ですが、私はかって欧米式導入と言ったことがありますが、中国の人はそう言うわからない方が良いと言われました。欧米は参考にはしても、そのままではなく、中国式に解釈して導入を図るべきだという意味ですね。

K 実は、外資の各種企業文化は、中国文化や毛沢東思想ルーツと類似性があり、その吸収は容易かつ速やかだと思います。ですから、外国企業の文化を中国風に解釈して導入に努めれば成功するでしょう。

司会者 日本は一番と考えている時代ではないですね。
O うちでは、今、技術指導と言う言葉は使わないようにしています。フォローと言っています。上から下に教えるという考え方を排しています。そういう時代はもう終わったという認識ですね。

司会者 技術移転という言葉すら、もう時代に合わなくなっていますね。基本的に移転の時代は終わり、現地開発技術を逆輸入する発想が必要とされていますね。

K 私は、日本はまだ技術的に上ですから、指導は必要だと思います。経営・人事管理はまだしも、製造に関してはですね。

司会者 日本からの派遣技術者は、まじめに一生懸命取り組むほど、現地人に「きびしかすぎる」と受け取られる場合もあるようですが。

K 国民性の違いもありますね。日本の技術者は先輩からこう教えられたからと言って、中国へ来て同じ気持ちでやりるとすると、中国人にしてみるとどうしてそんな細かいことまでと、理解されないことがあると思います。文化衝突が生じます。

O 異文化コミュニケーションの悪さですね。

司会者 調査結果として、中国人には「長期継続性」、「自己主張性」が無いとされていますが。

K めまぐるしい発展のなかで、「長期継続性」を持ち得ないと言うことでしょう。「石の上に三年」では、立ち後れの原因になりかねません。

G 中国の国営企業会社では、社員の「自己主張性」はあまり無いと思います。上から言われたとおりやるだけですから。下から課長に何か言うと、嫌われる。言われたとおりやるのが当たり前と思っています。

司会者 中国の良い文化として「社会的貢献心」に賛同者が多いですが、いかがでしょうか。

G 「貢献心」に賛同することと、実際にどれほど貢献できるかという現実とは、少し違いがあるかもしれませんね。

K しかし、長江の洪水の時など、上海地区では災害地域への寄付が多く集まりました。あるいは、愛国心や社会的責任感は、中国では強いと思います。北京オリンピックのボランティアになりたいとか、家庭で困っている社員に寄付を募るとか、テレビで報道された白血病者を救おうとか、環境を良くするため植樹しようとか、改革開放後豊かなが増すにつれ、毛沢東の時とはまた違った形で若い人を中心に社会的貢献活動が一杯出てきています。若い人たちの間では、個人主義のなかにも社会的道徳心が強まっていると思います。

司会者 衣食足りて礼節を知る、ですね。

K 個人主義とは、個人の能力を発揮したい主義です。社会的道徳心と何ら矛盾するものではありません。

司会者 会社としても、個人の能力が最大限発揮できるような仕組みを作ることが大切ですね。

O 是非、そうしたいと考えています。
司会者 そのためには、ケチらずにお金も払わなければなりませんね。（一同笑い）

本日は、皆様お忙しい中をお集まり下さり、有益なお意見をお聞かせしていただいて、誠にありがとうございました。

＜資料：質問票＞

（2001年3月調査）在日系企業中国人社員職業観アンケート調査 No.1

日系企業の経営について、つぎの質問にお答えください。

（１）以前の会社の転職理由は何ですか。つぎのうち該当するものすべての番号に○をつけてください。

１給与水準が低く  ２雇用が不安定  ３仕事がつまらない  ４能力が発揮できない
５技術が身につかない  ６昇進できない  ７仕事を任せてくれない
８職場の人間関係  ９その他（  ）

（２）以前の会社の国籍をお書きください。（  ）

（３）現在の会社への入社理由は何ですか。つぎのうち該当するものすべての番号に○をつけてください。

１給与水準が高い  ２雇用が安定している  ３仕事がやりがいがありそう
４能力が発揮できそう  ５技術が修得できそう  ６昇進可能性が高そうだ
７会社の評判がよい  ８職場の雰囲気が良そう  ９知り合いが居る
１０福利厚生がよそう  １１その他（  ）

（４）実際に勤めてみて、あなたの期待通りだったのは何ですか。つぎのうち該当するものすべての番号に○をしてください。

１給与水準  ２雇用の安定性  ３仕事のやりがい  ４能力発揮  ５技術修得
６昇進  ７職場の雰囲気  ８責任明確で権限あり  ９その他（  ）

（５）日系企業に対する一般的なイメージとして、次のものについて、妥当する○、不明△、妥当しない×をつけてください。

①給与が良い（  ）②雇用安定（  ）③人材育成に熱心（  ）④社員の能力の適正評価（  ）
⑤現地人への権限委譲がすすんでいる（  ）⑥日本人総経理が立派（  ）
⑦現地社会に貢献している（  ）⑧社員に親切（  ）⑨技術移転に積極的（  ）
⑩給与以外の福利厚生がよい⑪管理主義的（  ）⑫もうけ主義的（  ）⑬本社志向が強い（  ）
（6）つきの日本的経営について、あなたからみて、中国でも根付く〇、不明△、不受容×をつけ
ください。
①経営理念教育（  ）②情報の共有（  ）③全員合意重視（  ）④共同責任（  ）
⑤根まわし（  ）⑥Q Cサークル（  ）⑦配置転換による多能工化（  ）
⑧年功賃金・昇進（  ）⑨改善提案制度（  ）⑩チームワーク（  ）⑪運命共同体（  ）
⑫顧客第一主義（  ）⑬社員旅行・運動会等社員慰安への配慮（  ）
どうもありがとうございました。
最後にあなたの年齢、職種、職場での位置をお書きください。

年齢：
職種：
地位：

（2001年3月調査）在日系企業中国人社員職業観アンケート調査No.2

以下の日本の企業文化（運命共同体、顧客第一主義、チームワーク、配置転換）に関する質問
に対し、はい、いいえに〇を付けてください。
（1）あなたは、日本の企業の「運命共同体」（社員も経営に参加し良い仕事をして会社が繁栄
すれば社員の職安定・昇進につながる）に同意できますか。
はい    いいえ
（2）あなたは、日本の企業の顧客第一主義（仕事のすべてを市場顧客満足度向上につなげ、売上増
大を実現して企業と社員の繁栄を図る）に同意できますか。
はい    いいえ
（3）あなたは、日本の企業の「集団主義」（個人責任より、部門内外の協力と協調のチームワーク
を優先する）に同意できますか。
はい    いいえ
（4）あなたは、日本の企業の「配置転換」（特殊技能者以外の個人の持ち場を、本人の自発的希望
も含め定期的に変えて「多能工化」を図り、会社の市場変化への柔軟な対応力と会社の全体
的パワーを高める）に同意できますか。
はい    いいえ
（5）日本企業の共同責任・年功型一律賃金に対して、個人責任の明確化と個人業績に応じた格差
報酬が必要と考えますか。
はい    いいえ
在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価（胡・古田）

(6) 中国人の価値観のなかに、つぎの非近代的と思われるものが現在なお残っていると思いますか。はい〇、いいえ×を( )の中に入れて下さい。
  a 社会主義下の悪平等主義( ) b 文化大革命時の秘密主義、密告主義( )
  c 「単位」組織への依存心( ) d 国営企業の鉄飯碗( ) e 官僚主義( )
  f 規則より人脈を重視する関係主義( ) g 権威に従順な儒教精神( )

(7) 中国（人）のなかにある、現在良い文化と思われるものを、つぎのうちから5つ選んで記号に〇を付けてください。
  a 自己向上心  b 社会への貢献心  c 自己主張性（個人主義）  d 事実具はの柔軟性
  e 動機性  f 好奇心と探求心  g 自主・独立性  h 自己責任主義  i 多様性の受容性
  j 他人との協調性  k 起業家精神  l 敗者復活精神  m 環境に対する順応性
  n 関係主義  o 忍耐力  p 仕事能力者への尊敬心  q 長期継続性  r 男女平等
  s 目上者への従順性  t 競争心旺盛  u その他 ( )

(8) うえの7の中国の良い伝統文化は、日本の企業文化「運命共同体、顧客第一主義、チームワーク（個人主義導入に努めれば）、配置転換」と融合することができると思いますか。
  a 可能  b 不可能

(9) 中国で活動する日本の企業経営で、真に中国に根ざす（成功）ためには、何を改善すべきだと思うますか。次のうち重要と思われるものを5つ選んで記号に〇を付けてください。
  a 総経理者の中国人登用  b 能力・業績給導入  c とくに若年層給与水準の引き上げ
  d 中国人への役限委譲  e 本社志向の弱化  f 派遣社員とのコミュニケーション改善
  g 現地社会への利益還元  h 企業理念のさらなる普及  i 社内法規の緩和
  j 信銭必罰管理制度の緩和  k 作業密度の緩和  l 日本への研修・派遣懸念增大
  m 企業ＰＲ強化  n 適材適所の徹底  o 「細部にわたりうるさい」ことの改善
  p 社員の個性尊重  q 社員福利厚生の改善  r 人材育成強化

(10) うえの（9）以外に在中日系企業の改善点があったら挙げてください。

( )

どうもありがとうございました。

最後にあなたの年齢、職種、職位をお書きください。

年齢： 職種： 職位：

ー313ー
（2000年8月調査）在中資系企業中国人社員の職業観アンケート調査

次の質問に対して、5段階で評価し、〇をつけてください。
（1全く妥当しない 2妥当しない 3普通 4妥当する 5完全に妥当する）

（1）①あなたは、当社への就職に際して、当社の人材育成に期待しましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

①あなたは、当社へ就職して、期待通りの技術教育を受けられましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（2）①あなたは、当社の就職に際して、当社の報酬・福利厚生に期待しましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

①あなたは、当社へ就職して、期待通りの報酬・福利厚生を受けられましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（3）①あなたは、当社への就職に際して、当社の仕事上の地位・権限に期待しましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

①あなたは、当社に就職して、期待通りの仕事上の地位・権限を与えられていますか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（4）①あなたは、当社への就職に際して、会社の評判を重視しましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

①あなたは、当社に就職して、会社の評判は期待通りだと思いますか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（5）①あなたは、就職に際して、雇用の安定性に期待しましたか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

①あなたは、当社に就職して、雇用の安定性は本当に良かったと思いますか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（6）あなたは、就職に際して、上の5つ（人材育成、金銭上の報酬、仕事上の権限、会社の評判、長期雇用制度）について、重視する順番に1～5として下さい。

（ ）人材育成（ ）金銭上の報酬（ ）仕事上の地位（ ）会社の評判

（ ）雇用の安定性

（7）あなたは、当社に就職して、満足していますか。

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

（8）不満足な点をお書き下さい。
（9）あなたは、条件が良ければ、転職しますか。

1 2 3 4 5

（10）あなたの就職したい企業の国籍を、1 ～ 4 で順位をつけて下さい。

（ ）中国、（ ）アメリカ、（ ）日本、（ ）その他
あなたの会社の国籍、あなたの職種、職位をご記入下さい。

（国籍： 職種： 職位： ）

どうもありがとうございました。10日以内の投函をおよそしくお願い致します。

（本研究は中京大学特定研究助成による研究である）