中日合弁企業における中国人従業員の日本人管理者 及び合弁企業に対する評価について*

凌 文 艷¹⁾・邵 道 正²⁾・馮 伯 麟³⁾・張 嘉 棠¹⁾
方 俐 洛¹⁾・劉 大 維¹⁾・張 立 野¹⁾・仲 曄 慶⁴⁾

Chinese employees' attitudes toward Japanese managers and
their companies in Sino-Japan joint venture corporations

Ling Wenquan, Shao Daoshen, Feng Boaling, Chang Jiatang,
Fong Liloa, Liu Dawei, Chang Liye and Zhong Yeqing

Chinese workers and managers employed by the Sino-Japan joint ventures (N=6,478) in the north, east and south China were asked to respond the questionnaire designed to explore Chinese employees' attitudes toward their joint venture firms.

The questionnaire included items for measuring image of Japanese, satisfaction with employment conditions, excellence of welfare programs relative to American and European joint ventures, willingness to quit and preference for the Japanese joint venture as a place of work. Results of the data analysis indicated that although Chinese employees appreciate hard working and efficient Japanese management, they rated Japanese manager's personal character negatively. Also, the level of satisfaction with working conditions, especially that of pay, and preference for Japanese joint ventures were found low. These results were interpreted to indicate a lack of understanding of Chinese culture and its people by Japanese managers.

はじめに

本論文は大量の調査資料に基づいて、中日合弁企業で働く中国人従業員の日本人管理者及び中日合弁企業に対する評価について分析を行うことを目的としている。具体的には、中国人従業員の、(1)日本人管理者に対する

イメージ、(2)仕事、待遇に対する満足度、(3)転職志向、(4)企業選好度、及び(5)企業に対する評価などについて検討することである。

以上の問に答えるため、1991年6月から1992年3月の間に、中日合弁企業で働く中国人従業員を対象とした質問紙調査が行われた。中国にある中日合弁企業が、中国の沿海開放都市に集中していることを考慮して、調査の対象都市を北京、天津、上海、杭州、アモイ、汕頭、広州、深圳、など11都市で37の中日合弁企業を選んだ（そのうち日本の独資企業1社を含む、以下日資企業と称す）。調査対象は6,478人である。本研究では実証的な方法が採用された。具体的には、専門的視点から質問紙を作り、その質問紙に回答してもらうことと、約5%の個別訪問調査を行う方法がとられた。個別訪問調査の対象は、中日合弁企業の中国人従業員及び中国人管理者である。調査結果の処理に当たっては、SPSS社の統計ソフトを用いた。回収したデータの分析に当たっては、主成分分析、積率相関分析、分散分析など多変量解析の手法が用いら

* 本論文は「中国社会科学」(1993年第1期)に掲載された同名の中国語原論文を仲曄慶によって日本語論文として書き直したものである。

なお、この調査は日本自転車振興会からの競輪の収益の一部である機械工業振興会の補助を受け(㏸)アジア社会問題研究所が(㏹)産業研究所の委託を受けて実施したものである。

1) 中国科学院心理学研究所

2) 中国社会科学院社会学研究所

3) 北京社会心理研究所

4) 名古屋大学大学院国際開発研究科

表1 調査都市と有効回答数

華北地区		華東地区		華南地区	
北 京	1426	上 海	694	汕 頭	449
天 津	114	無 錫	440	広 州	35
大 連	224	杭 州	204	恵 州	558
		アモイ	238	深 圳	929
				蛇 口	1147
合計(人)	1784		1576		3118

* 総有効回答人数は6478人である。その内労働者は84%、管理者は16%である。

れた。

一. 中日合併企業における中国人従業員の日本人管理者に対する評価

中国人従業員の日本人管理者に対する評価を明らかにするため、質問紙において「あなたの日本人に対する印象はどのようなものですか」という質問を行い、その後で具体的な印象を表す28項目質問が行われた。そして、回答者はそれぞれの項目に対して、「同意する」、「同意しない」、「わからない」という3つの選択肢から1つを選んで回答することが求められた。

1. 中国人従業員の日本人管理者に対する印象

本調査では、地理的な違いを明らかにする目的で華北、華東、華南という3つの地区に分けて分析が行われた(表1参照)。その内、華南にある日本独資企業は独資企業の典型として取り出し、単独分析することにした。調査の結果は表2のとおりである。

表2の結果からわかるように、(1)勤勉、(11)几帳面、(22)計算づく、(26)経営が上手という4つの項目に対し、「同意する」という回答が最も多く、その内「勤勉」に対する「同意」の比率が79.4%にも達し、中国人従業員が日本人の労働精神を極めて高く評価していることが明らかとなった。

各項目に対して、「わからない」という回答の比率に大差があるため、「同意する」、「同意しない」の比率をより正確に分析する必要から、「わからない」及び未回答の数字を排除し、「同意する」の比率だけを算出した(括弧内の数字参照)。例えば、(1)「勤勉」の括弧内の値96%は、「同意する」及び「同意しない」を全体とした場合の「同意する」と答えた人の比率である。このようにみると、70%以上の人が「同意する」と答えた項目は以下の通りである。(1)勤勉、(2)金持ち、(3)聡明、(4)親しみやすい、(10)細かいことにうるさい、(11)几帳面、(19)集団主義、(20)組織に忠誠、(22)計算づく、(24)向上心が強

い、(25)体面を重んじる、(26)経営が上手、(28)よく勉強する。逆に、「同意する」と答えた人が30%未満の項目は以下の通りである。(16)日本人とだけ付き合う、(18)気前がいい。以上のことから、中国人従業員は日本人の勤勉さ及び集団精神に対し、肯定的的な評価を与えている一方、日本人の細かいことにうるさいことには否定的な評価を与えていることがわかる。

表2の(1)~(28)の各項目の調査結果からわかるように、全項目に対する回答には、華北と華東両地区での大きな差異は見られなかった。

一方、改革開放の先行地区である華南地区では、日本人に対する肯定的な印象を示す各項目で「同意する」比率が高く、逆に否定的な印象を示す各項目で「同意する」比率が比較的低い。つまり全体的にみて、華南地区は華北と華東地区と比べ、日本人に対する中国人従業員の印象は相対的に良好と言える。

日本「独資」企業は華南にあるが、しかし、独資であることに加えて大企業であるため、この日本独資企業で得られた調査結果は、同じく華南にある他の中日合併企業での調査結果と比べると、両者の間で大きな差が見られる。表2の全項目のほぼ半数{(4)、(6)、(7)、(8)、(9)、(10)、(12)、(14)、(15)、(16)、(17)、(18)、(21)、(22)、(23)、(25)、(26)、(27)}において、日本独資企業での「同意」の比率は、華南地区の中日合併企業のデータと較べて、すべて5%以上の差が見られた。そのうち、肯定的評価に当たる「親しみやすい」、「現地のやり方を尊重する」、「気前がいい」などの項目に対する「同意」の比率は、独資企業の場合合併企業より低く、逆に否定的評価に当たる「傲慢」、「ずるい」、「食欲」、「怒りっぽい」、「細かいことにうるさい」、「自分をはっきり表現しない」、「日本人のやり方を押しつける」、「日本人とだけ付き合う」、「度量が狭い」、「性格内向」、「頭がかたい」、「体面を重んじる」、「偽善的」などの項目に対する「同意」の比率は、中日合併企業の場合より明らかに高い。

一般従業員と管理者とを比較してみると、全項目のうち、(1)、(2)、(6)、(9)、(14)、(15)、(20)、(22)、(23)、(25)、(27)などの項目において、「同意」の比率には10%以上の差が見られた。詳しくみると、これらは(1)勤勉、(2)金持ち、(20)組織に忠誠、(22)計算づくという4の項目を除いて、否定的評価の項目(主に日本人の人と接する態度に関するものである)に属している。一般的に、中国人管理者は一般従業員と比べ、日本人との直接接点が多く、給料も高い。しかし、彼らの見た日本人の「人と接する態度」に関する限り、その評価は一般従業員よりもより強い反感を示していることになる。これは注意すべき点である。

表2 中国人従業員の日本人に対する印象（表の中の数字は各項目に対する「同意する」の比率を示す）

項 目	全 体	華 北	華 東	華 南	独 資	一 般 従業員	管理者
(1) 勤勉	79.4 (96.0)	76.8	74.5	83.8	83.1	77.9	87.6
(2) 金持ち	51.7 (86.7)	63.5	62.2	40.6	36.5	49.2	64.2
(3) 聡明	45.7 (70.4)	37.7	45.8	50.8	50.4	46.6	40.7
(4) 親しみやすい	54.0 (77.9)	49.1	50.8	61.1	52.1	54.0	53.9
(5) 器用である	36.2 (64.1)	33.5	33.0	40.6	37.6	37.1	31.6
(6) 傲慢	33.3 (57.1)	39.6	38.7	21.0	36.9	31.1	45.2
(7) ずるい	38.6 (68.4)	40.8	42.5	28.2	47.5	37.5	44.3
(8) 貪欲である	39.9 (65.9)	42.1	41.0	27.6	52.3	38.0	45.6
(9) 怒りっぽい	41.3 (68.0)	48.5	44.1	30.6	44.0	39.1	52.7
(10) 細かいことにうるさい	63.9 (85.8)	64.7	64.5	58.4	71.4	39.1	70.6
(11) 几帳面	71.2(90.6)	70.1	65.8	73.4	76.9	62.6	77.7
(12) 現地のやり方を尊重する	35.8 (63.7)	30.7	34.7	41.1	36.1	70.0	35.6
(13) 現地人を軽蔑しない	33.6 (61.7)	28.6	33.4	37.3	35.9	35.8	34.8
(14) 自分をはっきり表現しない	22.4 (45.9)	22.9	26.3	17.3	24.9	33.4	36.7
(15) 日本人のやり方を押しつける	37.7 (62.4)	41.3	37.6	30.5	44.7	19.7	47.4
(16) 日本人とだけ付き合う	16.9 (28.9)	18.2	15.0	12.3	25.4	35.9	24.7
(17) 度量が狭い	23.7 (48.9)	26.0	24.8	13.5	36.4	15.4	28.6
(18) 気前がいい	17.1 (30.3)	14.8	19.5	19.4	13.6	22.8	12.7
(19) 集団主義	64.1 (91.3)	64.4	60.0	65.9	66.4	18.0	69.8
(20) 組織に忠誠	62.7 (93.4)	60.0	59.3	65.1	67.7	63.0	71.8
(21) 性格内向	24.7 (59.8)	26.7	26.4	19.9	27.4	60.9	32.7
(22) 計算づく	72.2 (92.7)	73.8	72.7	64.8	81.7	23.2	82.8
(23) 頭がかたい	29.5 (50.1)	37.4	29.4	19.9	33.2	70.2	47.6
(24) 向上心が強い	69.5 (93.5)	65.8	70.1	70.6	72.8	26.0	75.5
(25) 体面を重んじる	47.1 (78.5)	46.3	49.5	39.3	58.1	68.4	60.3
(26) 経営が上手	71.3 (91.8)	68.5	74.2	69.0	75.8	44.5	73.5
(27) 偽善的である	29.9 (56.0)	31.0	30.9	18.3	35.0	70.9	34.4
(28) よく勉強する	61.9 (88.6)	64.7	62.7	58.6	61.7	26.7	64.5
回 答 者 数	6478	1784	1576	1971	1147	5444	1034

注：（ ）中の数字は、「分らない」及び未回答を除いた場合の「同意する」の比率である。

以上の分析を総合すると、中国人従業員は日本人の「勤勉」、「聡明」、「組織に忠誠」、「向上心が強い」などの仕事精神に敬意を表している。しかし一方、日本人に対して「けち」、「細かいことにうるさい」という良くない印象をも抱いている。また地区別にみると、北方より南方で日本人に対する印象が良いと言える。そして、華南地区の場合での日本独資企業と他の合弁企業との比較、及び一般従業員と管理者との比較の結果から、日本人との接触が多ければ多いほど、日本人に対するマイナスの評価が増大していく傾向が見出された。

2. 日本人に対する印象の主成分分析

中国人従業員の日本人に対する印象をより少ない次元で分析するため、表2の28項目に対する回答結果を主成分分析の方法を用いて解析を行った。（詳しい分析結果のデータは省略する）。

主成分である固有値（Eigenvalue）＞1の主成分は5つ得られ、固有値の総説明量は45.1%（20.5%＋11.3%＋5.1%＋4.6%＋3.6%）となった。

第1主成分の内、負荷量の大きい項目は以下の通りである：(4)、(6)、(7)、(8)、(9)、(12)、(13)、(15)、(17)、(18)、(23)、

表3 地区別にみたスケールA, Bの平均値

	華 北	華 東	華 南	独 資	
スケール A (交際人格)	14.84	15.44	17.10	15.06	P<.01
スケール B (仕事精神)	13.45	13.59	13.62	13.54	

(25), (27)。第2主成分中では、負荷量の大きい項目は(1), (11), (19), (20), (22), (24), (26), (28)である。同様に第3主成分では(3), (5), (18), (21), 第4主成分では, (3), (5), (21), (23)である。第5主成分の内、負荷量の大きい項目は(10), (13)である。

第1主成分で負荷量の大きい項目をみると、日本人の人と接するときの態度や人格特性を表すものが多く、従って第1主成分は「人格因子」とよぶことができる。一方、第2主成分のうち負荷量の大きい項目は、主に日本人の仕事に対する態度及び経営の特徴を表しており、第2主成分は「仕事因子」とよぶことにする。第3, 4, 5主成分においては、負荷量の大きい項目が少なく、しかもEigenvalueが1に近く、第1, 2主成分と比べて説明量も低いため第3, 4, 5主成分に対しては、因子の命名を行わないことにした。

以上の結果を総合すると、中国従業員の日本人に対する印象の中心的構造は、“交際人格”と“仕事精神”という2つの因子にまとめられることがわかる。表3では、この2つの因子を使ってスケールA(第1因子)とB(第2因子)が計算された。

スケールAに含まれる項目は:(4)親しみやすい, (6)傲慢, (7)ずるい, (8)食欲, (9)怒りっぽい, (12)現地のやり方を尊重する, (13)現地人を軽蔑しない, (15)日本人のやり方を押しつける, (18)気前がいい, (23)頭がかたい, (25)体面を重んじる, (27)偽善的である。

スケールBに含まれる項目は:(1)勤勉, (11)几帳面, (19)集団主義, (20)組織に忠誠, (24)向上心が強い, (26)経営が上手である。

表3から分かるように、地区別にみた中国人従業員の日本人に対する印象の差異は、主に“人格”(スケールA)に対する評価で現れている。しかし、日本人の“仕事精神”(スケールB)に対する評価は各地区ほぼ一致している。

3. 日本人との交際頻度と日本人管理者に対する印象との関係について

世界中の人々が日本人に良くない印象を持つ原因は、日本人は自文化志向が強いいため、他の国の人々とあまり交流せず、お互いに理解が不十分となることにある、という認識を持っている日本人管理者は少なくないよう

ある。もしそうであるなら、日本人との交際頻度を増せば、このような文化の差異からくる“誤解”は解消され、中国人従業員の日本人に対する印象は改善されるであろう。この問題に答えるため、日本人との交際頻度と、日本人管理者に対する印象との関係についての分析を行った。表2の質問項目の中にある日本人との交流回数(よく交流している, 何回か交流したことがある, 話したことはあるがあまり交流していない, 話したことはない)によって回答者が分けられた。そのうち「よく交流している」と「話したことがない」という両極端の回答者だけを対象に、表2の各項目に対する「同意」比率の差異を考察することにした。結果は表4の通りである。

表4のデータを見ると、以下の3点が明らかになる。

- (1) 日本人との交際頻度の増加によって、表2で示した日本人に対する印象の28項目のうち(1), (2), (3), (4), (5), (10), (11), (12), (13), (16), (18), (19), (20), (21), (24), (26), (28)の合計17の項目に対する「同意」の比率が減少する傾向が見出された。そのうち、「聡明」(-22.3), “親しみやすい”(-10.3), “器用である”(-30.4), “現地人のやり方を尊重する”(-15.1), “現地人を軽蔑しない”(-16.8), “気前がいい”(-14.8), “経営が上手”(-8.2)など日本人に対する肯定的印象が、交際頻度の増加によって弱められる傾向が見出された。
- (2) 日本人との交際頻度の増加に従って、表2の(6), (7), (9), (14), (15), (16), (17), (19), (22), (23), (25), (27)の合計12項目に対する「同意」の比率に上昇傾向が見られた。その内、“傲慢”(9.0), “自分をはっきり表現しない”(13.8), “度量が狭い”(10), “頭がかたい”(26.2), “偽善的である”(14.3), “体面を重んじる”(9.3)などの日本人に対する否定的印象が、交際頻度の増加に伴って強められる傾向が明らかとなった。
- (3) 日本人との交際頻度の増加に従って、日本人に対する良い印象が減弱され、良くない印象が強められるという趨勢の中で、(10)細かいことにうるさい, (21)性格内向, という2つの項目だけが例外的結果を示した。すなわち、交際頻度の増加につれて、この2つのマイナスの印象が弱められるという結果が得られた。加えて、(19)集団主義及び(22)計算づくというプラスの面においては、交際頻度の増加に従って強められる傾向が

表4 交際頻繁度と日本人に対する印象との関係

日本人に対する印象	よく交流 している (A)	話したこ とがない (B)	相 違 (A-B)
(1) 勤勉	94.5	97.0	- 2.5
(2) 金持ち	84.1	86.5	- 2.4
(3) 聡明	50.0	77.3	-22.3
(4) 親しみやすい	70.1	80.4	-10.3
(5) 器用である	40.5	70.9	-30.4
(6) 傲慢	62.9	53.9	9.0
(7) ずるい	66.5	64.0	2.5
(8) 食欲である	63.7	63.6	0.1
(9) 怒りっぽい	68.8	65.3	3.5
(10) 細かいことにうるさい	84.2	85.4	- 1.2
(11) 几帳面	86.2	91.9	- 5.7
(12) 現地のやり方を尊重する	53.3	68.4	-15.1
(13) 現地人を軽蔑しない	50.1	66.9	-16.8
(14) 自分をはっきり表現しない	55.2	41.4	13.8
(15) 日本人のやり方を押しつける	64.7	60.0	4.7
(16) 日本人とだけ付き合う	31.1	24.2	- 6.9
(17) 度量が狭い	55.5	45.5	10.0
(18) 気前がいい	21.4	36.2	-14.8
(19) 集団主義	87.6	92.5	4.9
(20) 組織に忠誠	90.5	93.7	- 3.2
(21) 性格内向	58.2	60.3	- 2.1
(22) 計算づく	93.6	91.6	2.0
(23) 頭がかたい	67.6	41.4	26.2
(24) 向上心が強い	90.3	94.4	- 3.1
(25) 体面を重んじる	83.6	74.3	9.3
(26) 経営が上手	85.4	93.6	- 8.2
(27) 偽善的である	64.8	50.5	14.3
(28) よく勉強する	84.5	89.5	- 5.0

見出された。

以上の結果から明かのように、交際頻度が増加することによって、中国人従業員の日本人に対する印象は改善されることはなく、逆に否定的印象がより強くなり、肯定的印象が軽減される傾向が見られた。以上の分析を総合し、中国人従業員の日本人に対する印象について、以下の5点にまとめることができる。

- (1) 中国人従業員の日本人に対する印象は、主に“仕事要素”と“人格要素”という2つの側面によって概括することができる。
- (2) 中国人従業員の日本人に対する肯定的印象は、ほとんど“仕事要素”に関するものである。これらの仕

事に関する素質は、日本式企業経営管理の基本となるものであって、日本経済の高度成長をもたらした基盤であって、また日本企業にとって外国企業との競争上の原動力ともなっているものである。従って、中国人従業員は日本人の持つそれらの素質に対して、敬意を払っているものと考えられる。

- (3) 中国人従業員の日本人に対する否定的印象は主に日本人の人と接する態度に関するものである。中国人従業員は日本人の傲慢さ、けち、ずるさ、食欲さ及び中国人を軽蔑する、などマイナスの人格特性に強い反感を持っている。しかし、中国人従業員は、“細かいことにうるさい”という仕事要素と関係のあるマイ

ナスイメージに対してさほど反感を持つことがなく、逆にその素質は日本人の仕事に対する勤勉さ、真面目さから由来するものであると受け止めているようである。

- (4) 中国人従業員の日本人に対する印象は、地区によって差異が見られた。一般的に、北より南、改革開放の遅れている地区より改革開放の先行地区の方が、日本人に対する良い印象の比率が高く、マイナス印象の比率が低くなっている。
- (5) 日本人との交際頻度の増加によって、日本人に対する印象が改善されることはなく、逆に悪化する傾向が見出された。大事なのは交流の回数ではなく、交流の内容である。合併企業の中国側・外資側双方の関係者は相互信頼、相互尊敬に基づく人間関係だけが、真の相互理解をもたらすことを認識すべきである。

二. 中日合併企業における中国人従業員の企業評価について

1. 中日合併企業の中国人従業員の企業に対する満足度について

表5は中日合併企業で働く中国人従業員の、仕事と待遇に対する満足度の調査結果を示したものである。“現在の給料”、“昇給”“福祉”“仕事の時間と休暇日”及び“昇進の機会”などの5項目において、“満足していない”比率が“満足している”比率を上まわっている。特に、“現在の給料”と“昇給”に対する不満の比率が高く、それぞれ60.9%と53.4%に達している。また地区別にみると、日本独资企業でこの2項目に対する不満が最も高く、それぞれ80.0%、63.5%に達している。この2つの項目に対する不満の比率が最低の地区でも、その割合は50%以上となっている。全体として、中国人従業員の日中合併企業に対する不満は、主に“給料”

表5 仕事と待遇に対する満足度(%) (無答を除く)

項	目	全 体	華 北	華 東	華 南	独 資
1. 職業安定性	満足している	39.9	38.0	40.7	36.5	46.6
	どちらとも言えない	39.1	46.6	40.7	37.4	27.4
	不満である	14.2	10.5	12.9	17.4	16.0
2. 昇進機会	満足している	11.6	9.4	11.9	12.1	13.9
	どちらとも言えない	44.6	67.4	57.7	49.2	45.3
	不満である	23.3	17.3	22.2	26.8	29.2
3. 上司の態度	満足している	35.0	35.9	38.9	35.3	27.9
	どちらとも言えない	34.3	39.9	33.9	31.8	30.3
	不満である	23.0	19.5	20.6	23.3	31.2
4. 現在の給料	満足している	12.6	13.2	18.9	13.1	2.4
	どちらとも言えない	20.3	18.7	26.1	23.0	10.4
	不満である	60.9	64.5	49.9	55.4	80.0
5. 昇 給	満足している	16.1	15.0	17.8	17.7	13.0
	どちらとも言えない	22.8	25.4	30.1	20.1	13.4
	不満である	53.4	54.5	46.3	52.4	63.5
6. 仕事時間	満足している	32.0	26.6	24.5	36.9	34.1
	どちらとも言えない	18.1	17.4	21.4	8.9	16.2
	不満である	42.7	51.4	48.5	44.9	40.1
7. 福利待遇	満足している	22.8	24.3	24.7	12.6	16.2
	どちらとも言えない	22.8	20.5	24.9	12.6	16.2
	不満である	44.3	48.3	40.0	65.0	55.6

表6 中国人管理者の中日合弁企業と欧米合弁企業に対する“優”“劣”比較

	華 北		華 東		華 南		独 資	
	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣
1) 給料	9.5	38.8	5.9	50.9	5.4	39.1	1.6	73.0
2) 休暇日	13.2	27.6	4.0	46.7	7.0	39.1	4.1	49.6
3) 福利保健	9.4	26.5	8.2	38.8	7.4	25.0	2.5	61.3
4) 技術移転	4.5	26.5	5.3	25.4	6.3	27.7	16.3	24.4
5) 現地人の昇進機会	9.3	21.3	8.6	24.1	11.7	12.5	14.8	26.2
6) 労使関係を考慮する	12.1	21.1	13.4	18.6	11.0	12.9	19.7	23.8
7) 雇用安定性	20.3	14.5	19.3	14.4	24.7	17.3	46.7	10.8

注：“優”は中日合弁企業の方が優れていると回答した人の比率（％）。
“劣”は中日合弁企業の方が劣ると回答した人の比率（％）。

と“福祉”という2つの項目に集中している。

2. 中国人管理者の合弁企業に対する評価について

本研究のもう1つの目的は、中日合弁企業と中国と欧米、香港、台湾及び韓国との合弁企業との比較を通じて、中日合弁企業の優れている側面及び欠けている側面を特徴づけることにある。

表6は中日合弁企業に対する中国人管理者の評価を示したものである。表6からわかるように、中国人管理者は“雇用安定性”という項目を除いて、残りのすべての項目に対して、欧米と中国との合弁企業のほうが、中日合弁企業より優れていると回答している。特に、“給料”、“休暇日”、“福利待遇”という待遇に関する3つの項目においては、中日合弁企業が欧米合弁企業に比べ、“劣る”と答えた人の数は、その逆だと答えた人の7.5倍、5.5倍、4.6倍にも達している。加えて、“技術移転”、“現地人の昇進機会”及び“労使関係を考慮する”などの項目に関しても、中日合弁企業は欧米合弁企業に比べ“劣る”と考える人が大半である。しかしこれらの項目では、“劣”と“優”との比率は、前の3つの項目ほど高くはない。また、中日合弁企業の“雇用安定性”に対する回答は、“優”の比率が“劣”の比率より高いものの、しかし、両者の差は10%しかない。従って全体的にみると、中国人管理者は欧米合弁企業との比較の上で、中日合弁企業に対して低い評価を与えているといえよう。

3. 中国人一般従業員と中国人管理者の中日合弁企業に対する評価の差異

現在の仕事及び待遇に対する満足度の調査の中で、“満足している”という回答を3点とし、“不満である”

を1点、“どちらも言えない”を2点として満足度を計算した。また、“同じ条件で、中国企業で働きたい（あるいは欧米中、韓中、港台中合弁企業で働きたい）”という回答を1点とし、“中日合弁企業で働きたい”という回答を3点、“どこの国の会社でもかまわない”という回答を2点とし、中日合弁企業選好度の得点化を行った。以上の各点数に対して、一般従業員と管理者の比較を行うため、一元配置の分散分析を行った。結果は表7の通りである。

表7から以下の結果が読みとれる。

- (1) 中国の一般従業員及び管理者は“現在の給料”、“昇給”及び“福利保健”に対する満足度が極めて低い。しかし、“職業安定性”、“昇進の機会”及び“上司の態度”に対する満足度は比較的に高い。
- (2) “職業安定性”、“昇進の機会”、“上司の態度”、“現在の給料”という4つの項目に対して、管理者の満足度が一般従業員より明らかに高い。しかし、“労働時間と休暇”という項目に対しては、管理者の満足度は一般従業員よりずっと低い。
- (3) 中日合弁企業と港台中（香港・台湾資本と中国との合弁）あるいは韓中合弁企業との比較の中で、中国人管理者の中日合弁企業に対する選好度は、一般従業員より明らかに高い。一方、欧米合弁企業との比較においてみると、中国人管理者の中日合弁企業に対する選好度は、一般従業員より低いという結果が得られた。一般従業員と比べ、中日合弁企業の中国人管理者はより重用され、給料も一般従業員より高いが、それに関わらず、中国人管理者は中日合弁企業よりも欧米との合弁企業に対するより高い選好度を示している。原因はどこにあるであろう。個別訪問調査の結果、原因として以下の2点が明かとなった。(1) 欧米

表7 中国人一般従業員及び管理者の現在の仕事と待遇に対する満足度と中日合弁企業に対する選好度との比較

項 目	一般従業員	管理者	検定結果
現在の仕事及び待遇に対する満足度			
1) 職業安定性	2.27 <	2.32	*
2) 昇進の機会があり	1.84 <	2.01	**
3) 上司の態度	2.09 <	2.35	**
4) 現在の給料	1.46 <	1.64	**
5) 昇給	1.60	1.59	
6) 労働時間と休暇	1.91 >	1.77	**
7) 福利保健	1.77	1.73	
中日合弁企業に対する選好度			
1) 中国国営企業と比べた場合	1.64 <	1.81	**
2) 欧米中合弁企業と比べた場合	1.85 >	1.72	**
3) 港台中あるいは韓中合弁企業と比べた場合	1.91 <	2.05	**

** P<0.01 * P<0.05

表8 賃金条件の変化と転職志向(%)

項 目	華 北	華 東	華 南	独 資	全 体	従業員	管理者
賃金が高くても転職しない	40.6	37.4	30.7	17.0	32.6	30.6	43.4
賃金の高い企業に転職する	35.9	38.9	41.8	58.5	42.4	44.3	32.3
同じ賃金の企業に転職する	7.3	7.4	7.7	6.8	7.4	7.8	5.2
賃金が低くても転職したい	7.1	6.1	7.1	6.9	6.8	7.3	4.4
無 回 答	9.2	10.2	12.7	10.8	10.8	10.1	14.6

と中国との合弁企業に比べ、中日合弁企業の給料は低く、福利厚生条件が良くない。(2) 欧米中合弁企業の外資側の責任者は、中国人管理者を比較的高く信頼している。

以上の分析を総合すると、欧米中合弁企業と比べ、中国人従業員の中日合弁企業に対する評価は、全体的にみて高いとは言えない。中でも、仕事及び待遇に対する不満は、評価結果に影響する最も重用な要素であると思われる。

三. 中日合弁企業における中国人従業員の転職志向

中国では、改革開放の政策が実行されて以来、中国と外国との合弁企業は人々の理想的な職場と考えられてきた。一時的には、“単向性”労働力の流動傾向（つまり国有企業から合弁企業への流れ）が見られたが、時間の経過につれて合弁企業内の問題がだんだんと表面化し、今日においてはいくつかの地区で、労働力の動きが“逆流”（合弁企業から国有企業への流れ）し始めた。

欧米中合弁企業と比べ、中日合弁企業の最大の長所は職業の安定性である。しかし、“職業安定性”だけでは、中国人従業員を中日合弁企業につなぎ留めることができない。なぜなら、安定性という点では、中日合弁企業よりも中国国有企業のほうが、より安定性は高いからである。中国人従業員が合弁企業を選ぶ目的は、合弁企業の雇用安定性にあるのではなく、合弁企業の賃金が国有企業より高い点にあることは言うまでもない。

1. 中日合弁企業の中国人従業員の転職志向

中国人従業員の転職意向を調べるための質問紙は、以下の4つの選択肢によって構成された。(1) 他の企業の給料が高くても転職しない、(2) 給料の高い企業に転職したい、(3) 現在と同じ給料をくれる企業があれば転職したい、(4) 現在の給料より低くても他の企業に転職したい。表8は上記4つの異なる賃金条件での、中国人従業員の転職志向の比率を表している。

表8の結果から明かなように、全体的にみて、中日合弁企業の中国人従業員の内、56.6%の人が転職したいと

答えている。中日合弁企業に留まりたい人は、全体の32.6%しかない。地区別からみると、転職志向が最も強いのは華南にある日本独資企業の従業員で、72.2%にも達し、次に華南、華東の順となり、転職志向が最も低いのは華北と東北である。この結果から、経済開放の進んだ地区ほど転職志向が強いということが言える。

一般従業員と管理者との比較では、一般従業員の転職志向の比率は59.4%に達し、管理者の41.9%を大きく上回った。この結果は、一般従業員の現在の給料に対する不満の比率が、管理者より高いという結果を反映したものと考えられる。

2. 転職志向と仕事条件に対する満足度との関係

中国従業員の転職志向を決定する要因を調べるために、中国従業員の仕事条件に対する満足度と、転職志向との関係を考察した。表9は、表5の各項目に対し「満足」及び「不満」と答えた人の比率と、表8の「転職したい」及び「転職しない」と答えた人の比率とを、クロス表として1つの表にまとめたものである。

表9からわかるように、7つの項目に対し「満足」と答えている人は「転職したくない」比率が「転職したい」比率より明らかに高く、逆に7つの項目で「不満」と答える人は「転職したい」比率が「転職したくない」比率よりはるかに高くなっている。従って、仕事条件に対する満足度と、転職志向との関係は非常に強いということが言えよう。特に、給料、上司の態度、昇進機会及び福利厚生に対する満足度と、転職意向との間には密接な関

係があって、その内、給料に対する満足度は、転職志向と最も強い相関関係を示している。

3. 転職志向と日本人管理者に対する印象との関係

中国人従業員の日本人管理者に対する印象と、転職志向との関係を考察するため、両者の相関係数が算出された。結果は表10に示した通りである。表10中の項目Aは「中日合弁企業あるいは中国国営企業を選ぶ」、項目Bは「中日合弁企業あるいは欧米中合弁企業を選ぶ」、項目Cは「中日合弁企業あるいは港台中合弁企業を選ぶ」を表している。

表10の「日本人管理者に対する印象」と「転職志向」との関係をみると、「よく勉強する」(0.80)、「親しみやすい」(0.50)、「現地のやり方を尊重する」(0.46)、「気前がいい」(0.43)、「現地人を軽蔑しない」(0.34)、「几帳面」(0.20)、「組織に忠誠」(0.22)、「集団主義、器用である」(0.20)、「勤勉」(0.18)などの項目に対して「同意」と答える人の転職志向が低い（中日合弁企業を選ぶ傾向が強い）ことがわかる。逆に、「食欲である」(-0.47)、「ずるい」(-0.45)、「偽善的である」(-0.40)、「度量が狭い」(-0.38)、「日本人のやり方を押しつける、計算づく」(-0.34)、「怒りっぽい」(-0.22)、「体面を重んじる」(-0.30)、「傲慢」(-0.27)、「細かいことにうるさい」(-0.26)などの項目に対して「同意」と答える人は、転職志向が高いことがわかる。

以上のことを総合すると、中日合弁企業で働く中国人

表9 転職意向と仕事条件に対する満足度(%)

項 目		満足している	不満である
(1) 職 業 安 定 性	現在の賃金より高くても転職したくない	47.9	17.8
	現在の賃金より高ければ転職したい	42.6	52.6
(2) 昇 進 機 会	現在の賃金より高くても転職したくない	55.3	20.1
	現在の賃金より高ければ転職したい	36.5	54.9
(3) 上 司 の 態 度	現在の賃金より高くても転職したくない	55.9	17.5
	現在の賃金より高ければ転職したい	37.1	54.1
(4) 現 在 の 給 料	現在の賃金より高くても転職したくない	72.0	26.0
	現在の賃金より高ければ転職したい	22.0	54.9
(5) 昇 給	現在の賃金より高くても転職したくない	59.9	25.2
	現在の賃金より高ければ転職したい	33.5	54.7
(6) 仕事時間と休暇	現在の賃金より高くても転職したくない	48.4	26.6
	現在の賃金より高ければ転職したい	41.1	52.6
(7) 福 利 保 健	現在の賃金より高くても転職したくない	54.6	24.8
	現在の賃金より高ければ転職したい	35.2	54.6

表10 中国人従業員の日本人イメージと転職志向（中日合弁企業を選好する傾向）との相関係数

日本人に対する印象	転職志向	A	B	C
	中日合弁企業を 選ぶ傾向	中日合弁あるいは 中国国有企業を選ぶ	中日合弁あるいは 欧米中合弁を選ぶ	中日合弁あるいは 港台中合弁を選ぶ
勤勉	0.18	0.31	0.55	0.50
金持ち	0.04	0.19	-0.11	0.21
聡明	0.06	0.05	0.49	0.15
親しみやすい	0.50	0.39	0.74	0.61
器用である	0.20	0.14	0.56	0.39
傲慢	-0.27	-0.36	-0.65	-0.38
ずるい	-0.45	-0.35	-0.68	-0.45
食欲である	-0.47	-0.34	-0.72	-0.47
怒りっぽい	-0.22	-0.31	-0.58	-0.31
細かいことにうるさい	-0.26	-0.15	-0.30	-0.13
几帳面	0.20	0.30	0.54	0.52
現地のやり方を尊敬する	0.46	0.44	0.67	0.55
現地人を軽蔑しない	0.34	0.31	0.70	0.48
自分をはっきり表現しない	-0.12	-0.06	-0.38	-0.22
日本人のやり方を押しつける	-0.34	-0.33	-0.57	-0.37
日本人とだけ付き合う	-0.13	-0.10	-0.44	-0.18
度量が狭い	-0.38	-0.30	-0.70	-0.48
気前がいい	0.43	0.21	0.68	0.40
集団主義	0.20	0.44	0.47	0.59
組織に忠誠	0.22	0.14	0.27	0.44
性格内向	0.01	-0.03	-0.16	0.02
計算づく	-0.34	0.01	-0.20	0.03
頭がかたい	-0.06	-0.07	-0.56	-0.23
向上心が強い	0.15	0.14	0.48	0.40
体面を重んじる	-0.30	-0.16	-0.58	-0.34
経営が上手	0.14	0.16	0.51	0.49
偽善的である	-0.40	-0.31	-0.79	-0.55
よく勉強する	0.80	0.37	0.47	0.47

従業員の内、約56.6%の人が転職したいと考え、32.6%の人は転職したくなく、その他約10.2%の人は転職に対する態度がはっきりしていない。この数字から分かるように、中日合弁企業で働く中国人従業員の転職志向はかなり強い。その原因は複雑ではあるが、しかし、「仕事待遇に対する満足度」及び「日本人管理者に対する印象」という2つの要素に対し、深い関わりを有していることは明かである。

四. 中日合弁企業の中国人従業員の各国企業に対する選好度

以上から、中日合弁企業従業員は、強い転職志向を持っていることが明らかにされた。次にその転職志向は、具体的に如何なるものであるかについて検討してみたい。

表11では、中日合弁企業の中国人従業員が、中日合弁企業と欧米中合弁企業及び香港、台湾、韓国と中国との合弁企業とを比較した上で、そのいずれを選択するかについての結果を表したものである。

全体的にみると、外資との合弁企業に対する選好では、同じ条件という前提で、中国国有企業を除いて、どの国との合弁でも構わないと答えた人は約半数を占め、残りの半分の人については合弁企業の外資側の国に対して、好みの差が見られた。まず同一条件という前提のもとでは、全体でも地区別でも、中国国有企業を選ぶ比率は、中日合弁企業を選ぶ比率よりはるかに高い。次に、欧米中合弁企業と比べると、華南地区を除いて、欧米中合弁企業を選ぶ比率は中日合弁企業を選ぶ比率より高くなっている。華南地区では、欧米中合弁企業を選ぶ比率と中

表11 同条件での企業選択 (%)

項 目	華 北	華 東	華 南	独 資	全 体
中日合弁企業か中国国営企業か：					
同条件では中国国営企業を選ぶ	47.1	42.3	36.9	44.6	42.4
同条件では中日合弁企業を選ぶ	14.1	14.8	8.9	7.8	11.6
同条件ではどちらでも構わない	34.2	36.4	44.9	41.5	39.3
未 回 答	4.6	6.5	9.3	6.2	6.8
中日合弁企業か欧米中合弁企業か：					
同条件では欧米中合弁企業を選ぶ	39.6	31.1	12.6	25.9	26.1
同条件では中日合弁企業を選ぶ	9.9	10.5	12.1	7.2	10.2
同条件ではどちらでも構わない	47.1	51.8	65.0	60.2	56.0
未 回 答	6.4	6.6	10.3	6.6	7.7
中日合弁企業か港台韓中合弁企業か：					
同条件では港台韓中合弁企業を選ぶ	21.3	21.3	16.8	29.2	21.3
同条件では中日合弁企業を選ぶ	19.3	15.5	14.8	9.4	15.3
同条件ではどちらでも構わない	52.4	55.9	58.5	54.8	35.5
未 回 答	7.0	7.3	9.9	6.5	7.9
人 数	1784	1576	1971	147	6478

日合弁企業を選ぶ比率が同じで、「同条件ではどちらでも構わない」と答えた人の比率も最も高く、65%にも達している。そして、港台韓中合弁企業との比較でみても、やはり中日合弁企業を選ぶ人の比率が低くなっている。しかし、日本独資企業を除いて他の地区では、両者の差はそれほど大きくない。

従って、同一条件という仮定の下での中日合弁企業従業員の各種企業に対する選択の順序は、中国国営企業＞欧米中合弁企業＞港台韓中合弁企業＞中日合弁企業の順となる。

五. 問題点についての考察

今回の調査を通じて、合弁企業においては以下の2つの問題点に注目すべきであることが明かとなった。

1) 合弁企業の外資側経営者と中国側経営者との間の摩擦問題について

私たちは今回の調査では、外資側経営者と中国側経営者との協力関係の良い合弁企業は、企業の経営状態も良いという結果を得た。しかし、中国側の管理者の中では、日本側の管理者が中国の事情を理解していない、ないし中国人の意見を聞かない、中国人を尊敬しないという声も聞かれた。逆に、日本側の経営者は、中国人が規則を守らないという指摘を多く行っていた。このような認識のズレ、摩擦が解決されない限り、日中両方の協力関係に悪い影響が残ることは言うまでもない。

2) 合弁企業における労使矛盾

合弁企業での労使矛盾は、主に以下の3つの側面で現れている。まず挙げられるのは賃金問題である。今回の調査では、ほとんど全ての回答者が中日合弁企業の給料は、合弁企業全体の中では一番低いと答えている。

次に、日本人管理者と中国人従業員との賃金の差が大きすぎることも、中国人従業員の不満を引き起こす大きな原因である。そして、大部分の日本人管理者は中国人従業員を尊敬し友好的であるが、中には中国人従業員に対して傲慢と軽蔑的な態度を抱いている日本人管理者がいることも確かである。中国人従業員に対する人格的な軽蔑は衝突の大きな原因となる。

最後に、労働時間が長すぎるということが挙げられる。以上をまとめると、中日合弁企業では、労資衝突の原因は賃金が低すぎる、福利厚生が良くない、労働時間が長すぎる、加えて、中国人従業員に対する軽蔑などの問題あり、これらが労使間の緊張を生んでいることが推測される。

私たちは今回の調査研究を通じて、経営管理と文化との研究が重視されるべきであるということを再認識した。なぜなら、経営管理の中心は人間であり、人間は特定の文化に属し、従って経営管理方法は文化的背景と切り離して論じることができないからである。

(平成6年9月5日受稿、平成6年9月20日受理)