

# 日系企業で働く中国人社員の労働意識

— 社員意識調査を通しての分析 —

大江田 清 志\*

## 要 約

中国はこの20年で、平均10%に近い経済成長を遂げている。特異な政治・経済体制のもとで、急激な成長の歪みも見え隠れする昨今ではあるが、この経済成長スピードは、いわゆるBRICS諸国はもとより、先進諸国のなかで類をみないものである。この間における経済成長を支える原動力は、外国資本・技術であることはいうまでもない。本稿は、中国での現地経営を比較的早期に展開する日系企業で働く中国人社員の労働意識を調査し、その結果を議論するものである。短期的な雇用契約が一般的で、能力や実績を重視する処遇ニーズの強い現地の労働環境において、日系企業はいわゆる日本型人的資源管理の現地への移転と適用について検討し、再構築する必要に迫られている。

キーワード：雇用慣行、雇用契約、日本型人的資源管理、組織風土、比較労使関係、職能の評価・処遇・育成、異文化コミュニケーション

## 1 はじめに — 問題の所在 —

中国経済は、1980年の経済特区の設置などに始まる経済の対外開放政策などにより、1979年から2007年におけるGDP（国内総生産）の年度平均成長率は9.8%（中国国家統計局）で、その発展スピードは驚異的でさえある<sup>(1)</sup>。

また、IMFサーベイ（2008年1月）では、世界のGDPに占める中国のシェアは15.8%（購買力平価PPP）から10.9%に下方修正されているが、2007年における世界経済成長への中国の寄与率は27%近くになるという<sup>(2)</sup>。世界経済全体の中でも中国のプレゼンスは年々、着実に高まっている。

中国経済発展の主要な原動力となっているのは沿海部、長江沿岸部を中心に展開される経済特区

や国家級経済開発区に進出する外国資本である。2002年の段階で、中国の全貿易額に占める外資系企業（独資または合資）の割合は53%になるという指摘もある<sup>(3)</sup>。

実際に視察した（2008年）国家級経済開発区では、受け入れ側の工業園區委員会は、創業までの‘ワンストップ・サービス’、税制優遇措置、外国人学校の設立、あるいは日本など先進諸国における大規模な「投資説明会」の開催などによる誘致促進策を講じている。

このような状況を背景に、近年、中国における解放経済の実態や企業管理制度を取り扱う著作は増加する傾向にある。他方、中国人社員、とりわけ外資系企業で働く中国人社員の現地経営に対する意識を扱う調査・研究は、これからの段階にある<sup>(4)</sup>。

人的資源管理（HRM）における国際比較の分野では、異文化圏における経営の異質化と収斂化の議論がある<sup>(5)</sup>。こうした中で、中国に進出して

2008年11月28日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 人的資源管理

いる特定の日系企業を調査対象として取り上げ、そこで働く中国人社員の帰属意識や経営の現地化に対する意識ならびに伝統的な日本型 HRM の移行状況やそのオペレーションに対する現地社員意識の実態を把握する意義は高いと思われる。

「組織は戦略に従う」ものか、あるいは「戦略は組織に従う」ものであろうか。経営戦略論創始の一人ともいえるアンゾフ (Ansoff H. I.) は、戦略を可能とするクライメイトの重要性を指摘している<sup>(6)</sup>。アンゾフのいうクライメイトは組織風土としてとらえることができる。

本稿では、組織風土の概念について、「成員の多様な価値観と組織の経営に対する価値観の相互作用から形成される組織体に固有な意識・行動の態様」として規定する。組織風土は、異文化圏での経営にきわめて重要と考えられる。

本稿は、以上の問題意識をもとに、中国で経営実績をもつ特定のメーカー（以後、A社と呼称する）で働く中国人社員に対する意識調査を実施し、その結果について検討するものである。

## 2 意識調査の実施概要

### (1) A社の経営概況

A社は、中国の経済対外開放後に設立された日系製造業である。経営はこれまで順調に推移し、設立時の資本金は、現時点で3倍規模に拡大している。

A社の経営は、本国企業によるグローバルマーケティング戦略の一環に組み込まれ、その製品は、中国はもとより、全世界の市場に向けて供給されている。

A社の経営は、わが国の取締役会に準じた組織と理解される董事会組織を背景にもち、総経理を経営トップとして、副総経理、製造・技術・総務などの部長職、科長（日本の課長と同程度の職能・職責をもつ）職、係長職、リーダー職、一般職という職制で執行されている。

また、日本の企業内組合に相当する「工会」が組織され、工会の上部組織には市レベルの総工会などがある。労使関係の基本は、中国『工会法』

が定める工会の行使すべき権利と義務によっている<sup>(7)</sup>。A社における工会組織は、経営権を尊重し、経営の執行や労使の融和に協力的であると認識される。

### (2) 意識調査の実施概要

調査は、学術的な目的をもつ個別企業調査という形式をとり、調査結果は層別データを企業側に開示し、その特徴や検討結果についてもフィードバックすることを前提に実施した。

実際の調査は、2006年11月、筆者立会いのもと、企業側の中国人スタッフを含めた全面的な協力で実施することができた。調査は、①趣旨説明、②調査票記入、③回収箱への投函・回収という統一手順で、被験者を時間帯で分けて実施した。

調査は非正規社員を除く全階層の社員を対象として行ない、調査票の回収は1,251枚（87.3%）であった。

### (3) 質問の構成と回答

調査項目は、単独でのブレイン・ストーミングで社員意識に関係する調査項目を列挙し、それを最終的に、末尾に記載のとおり58の質問に整理した。

次に、これらの質問を以下の8つのカテゴリに整理した（末尾の質問番号は、調査票記載順であり、カテゴリ区分に従った配列となっていない）。

- ① 会社に対する帰属意識
- ② 人的資源管理に対する志向
- ③ 仕事に対する意識
- ④ 職能の評価に対する意識
- ⑤ 職能の処遇に対する意識
- ⑥ 職能開発に対する意識
- ⑦ 職場に対する意識
- ⑧ 企業統治に関する意識

個々の質問に対しては、原則、4から0まで5つの回答選択肢を設定し、回答者が自分の考えに最も近い回答を1つ選択するという形式を用いた。

夫々の回答番号は、概ね、次のような意味をもたせて配置した。

- 4 質問に自分の考えが強く当てはまる
- 3 自分の考えがある程度は当てはまる
- 2 自分の考えが余り当てはまらない
- 1 自分の考えが全く当てはまらない
- 0 上記のいずれにも該当しない（どう回答してよいか分からない）

なお、作成した日本語表記の調査票は、現地の中国人スタッフによって中国語表記に改められた。調査票の社員プロフィール（属性）欄には、「性別」「所属」「職層」「年齢層」を配し、回答者個人が特定できぬように配慮した。

### 3 社員意識の実態と検討

A社における社員意識の実態を、特にセグメント（同一属性）間の回答バラツキが顕著であった「職層」を中心に調査結果を集計・分析し、検討を加える。ここでいう「職層」は、前述の「職制」に対応させているが、部長と科長職は合算して同一セグメントとして扱い、以下のグラフでは便宜的に「科部」と表記している。

#### (1) 会社に対する帰属意識

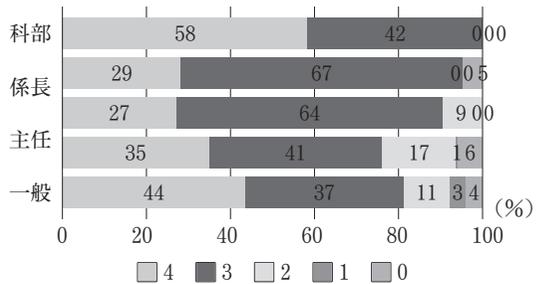
企業への帰属意識を問う設問は、この種の調査において伝統的に組み入れられるカテゴリーである<sup>(8)</sup>。中国企業における調査では、企業と被雇用者との雇用関係が有期雇用契約（通常は1年から3年）に基づくものであり、これを更新することによって勤続が重ねられる点に留意する必要がある。

『会社に対する帰属意識』に関する主要な質問は、Q48「入社してよかったか」、Q49「定年までの勤続意思」、Q50「リストラ不安」、Q51「会社の将来性」、Q54「条件退社（他によいチャンスがあれば）の意向」などで構成した。

Q48「この会社に入社して良かったか」という質問に対しては、「全社員」の65%が「非常によ

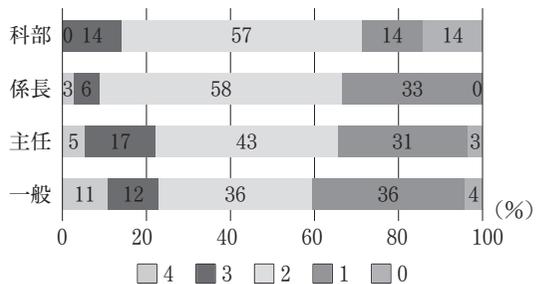
かった」もしくは「ある程度よかった」と回答した。「科長・部長」に限れば、95%がポジティブ（会社にとって好ましいと思われる回答、この場合は「非常によかった」もしくは「ある程度よかった」とする回答）であった。

Q49「定年までこの会社で働きたい」思っている社員は、各セグメントとも50%未満である。科長・部長職で、「ある程度そう思う」が48%ある。



Q49 定年まで会社で働きたいか

また、各セグメントとも、7割（係長職の9割）を超える社員がQ54「他に良いチャンスがあれば」この会社を「辞めるかもしれない」「辞める」と考えている。



Q54 他にチャンスあれば辞めるか

A社でQ58「会社でもっとも関心がある」（2つ選択回答）のは、「一般」「リーダー（主任）」層の6割が「給料」、科長・部長の過半数は「会社の将来性」である（ちなみに、日本人出向者の半数は「仕事」を選択している）。Q54の「他に良いチャンス」として、これらの要因を認識する必要がある。

帰属に関する全体的傾向は、入社に対する満足

度は高いが、定年までこの会社で働きたいと考える社員の割合は半数を下回っている。また、多くの社員は他に良いチャンスがあればこの会社を「辞めるかもしれない」「辞める」と考えている。会社への主な関心は給料に向けられるが、管理者クラスでは、会社の将来性や仕事に対する関心が高まる傾向にある。

他の現地担当者に対するアンケート調査などでも、人材の転職に対する課題が指摘されており<sup>(9)</sup>、筆者の日系企業に対する訪問調査でも、同様の事態を確認している。

## (2) 人的資源管理に対する志向

いわゆる日本型経営論における人的資源管理(HRM)の伝統的な枠組みは、職能的資格制度と役職制度との微妙なバランスの上に成り立っているとある<sup>(10)</sup>。

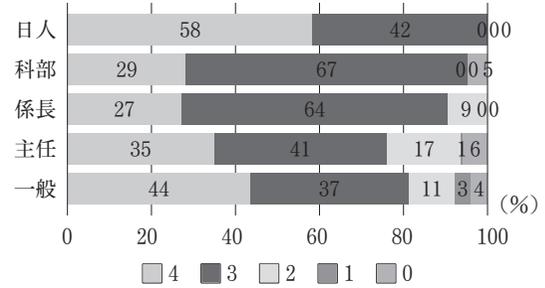
A社のHRMの基本的な枠組みも、職能等級階層と役職階層の併用型になっている。すなわち、社員の個々は、いずれかの資格等級に格付けられる。一般ワーカーは1級から3級、サブリーダーは2級もしくは3級、リーダーは3級から5級というように等級階層は役職階層とゆるやかな対応関係を有している。

これらHRMの枠組みでは、格付け等級に基本給がリンクし、基本給が賞与や退職金などの算定基礎になることが多い。したがって、資格等級の決定に求める基準が重要となる。能力(職能)主義、成果主義、実績主義、年功・勤続主義、職務価値などの概念は、この基準に関わる概念ともいえる<sup>(11)</sup>。

A社で働く社員は、どのような概念によるHRMの運用を志向しているのだろうか。

単一の質問ではあるが、「昇格・昇進・昇給などは、年齢・勤続年数よりも、能力・成績重視で運用されるべきだと思いますか。」をQ29として配置した。

回答結果は、各層とも「昇格・昇進・昇給などは、年齢・勤続年数よりも、能力・成績重視で運用されるべき」とする志向がきわめて強いことが明らかになった。(Q29のグラフの回答4,3の合



Q 29 年齢・動機より能力・成績重視か

計が80%以上)。また、サンプル数は少ないが、日本人出向者についても、全員が「非常にそう思う」「ある程度そう思う」と回答しているのが興味深いところである。

一方で、Q27「この会社では誰でも能力や成績に応じた昇進・昇格ができると思いますか」では、科長・部長(48%)を除くセグメントで、「余りできない」が6割前後を占める結果になっている。

## (3) 仕事に対する意識

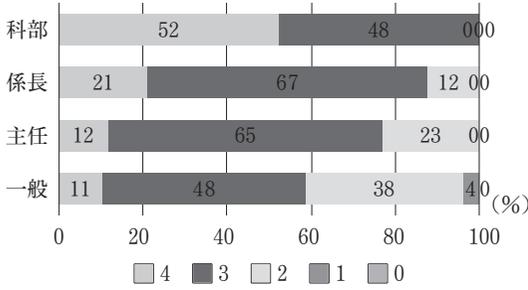
日系企業では、品質保証に関する厳格な管理体制(小集団活動の組織化)やISO9001認証などの反映もあり、Plan-Do-Seeサイクルや5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)などの現場教育が浸透していると観察される。

『仕事に対する意識』では、Q1「会社の目標・方針」、Q2「部門の目標・方針」の認知、Q3「上司の指示・命令」、Q6「仕事の改善余地」、Q7「前後工程と仕事の連携」、Q11「仕事のやりがい」などの質問を配置した。

「会社の目標・方針を知っている」かの質問には、「一般」層を除くと、「十分」「ある程度」知っているというポジティブ回答が上位職層ほど上昇し、「科長・部長」では100%になる。

「部門の目標・方針」では、ポジティブが係長以上の階層で100%、一般層でも8割を超え、リーダー層では4割強を「十分に知っている」が占めている。

目標・方針の認知という点では、上位の職層ほど認知が上昇し、経営や品質に対するスローガンや目標などが要所に掲示され、会議などでも徹底



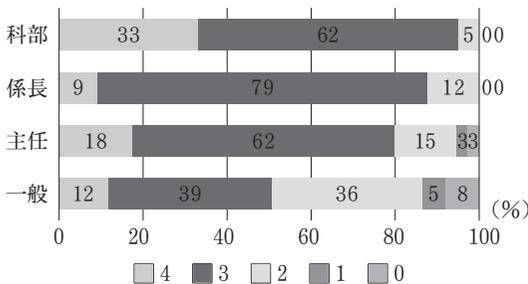
Q1 経営目標・方針を知っているか

されていることがうかがえる結果となっている。

「上司の指示・命令は的確か」においては、「リーダー・係長の88%、科長・部長の95%がポジティブ回答をしており、日本人幹部社員と良好な連携がとれていると推量される。他方、一般層では65%がポジティブであるが、33%のネガティブ回答（会社にとって望ましくないと思われる回答）がある。

「現在の仕事にやりがいを感じているか」に対する回答は、「リーダー」層以上では、80%から95%がポジティブ回答を選択し、「科・部長」の3人に1人は「非常に」やりがいを感じている。

「一般」は、ポジティブ回答が50%を超える一方で、「全然感じない」「余り感じない」とするネガティブ回答が4割を越えている。



Q11 仕事にやりがいを感じるか

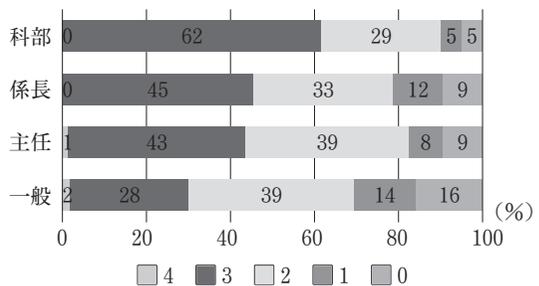
#### (4) 職能の評価に対する意識

A社の職能評価制度は、昇進・昇格・昇給においては問題発見・解決力、部下指導力、専門性などの職務遂行能力が評価され、賞与の支給では成果や職務態度が評価される仕組みになっている。

したがってA社の職能評価制度は、日本本社の職能評価に対する考え方を踏襲していると思われる。

『職能の評価』に関する質問については、Q22「評価の妥当性」、Q23「評価要素の理解」、Q24「評価基準」、Q25「評価における話し合い」などを配置した。

「能力や成績に対する会社の評価は妥当であるか」に対しては、「科・部長」を除くと、各セグメントともネガティブ回答がポジティブを上回っている。



Q22 会社の評価は妥当か

「上司から成績や能力を評価する基準や目標を明示されているか」については、「リーダー」層でポジティブ回答は6割を越え、係長層82%、科長部長71%となる。一般層では、「余り」「全く」明示されていないとするネガティブ回答が6割程度になり、「全く明示されていない」も2割を超える。

「評価に対する上司との話し合いはもたれているか」については、「余り」「全く」もたれていないとするネガティブ回答が、一般層で8割（うち、31%が「2全くもたれていない」を選択）、「科・部長」でも8割近い構成となる。

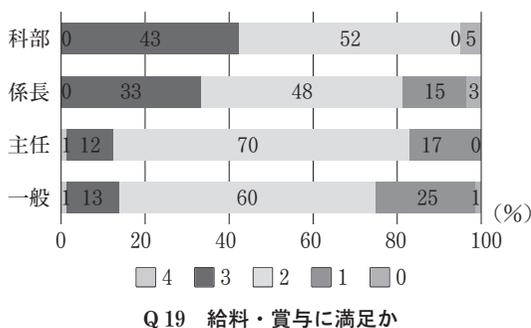
A社の職能や成績評価に対する社員意識については、これまでの検討分野とは異なり、総じてネガティブな傾向が認められる。一般オペレーター層における評価の透明性の確保については、A社ばかりでなく短期雇用契約制をとる其他企業でも多く認められる現象であると思われるが、社員の多数を占めるセグメントであり、この問題に対する有効な手だてを講じる必要があるであろう。

### (5) 職能の処遇に対する意識

A社では、副科長以上の管理職社員に対する賃金は年俸制が採られ、非管理職の賃金は月例基本給を中心に運用されている。

『職能の処遇』に関し、昇格・昇進・昇給の運用基準(Q29)や運用に対する評価(Q27)については、すでに検討を終えている。したがって、ここでは、Q19「賃金に対する満足」Q20「生活のゆとり」Q21「賃金の妥当性」などの賃金に対する意識について検討する。

「現在の給料及び賞与に満足しているか」に対する回答は、「余り満足していない」「全く満足していない」のネガティブ回答が「リーダー」および一般層で80%を超える。「ある程度満足している」ポジティブ回答は、「係長」の33%、「科・部長」の43%である。



「現在の給料及び賞与でゆとりある生活ができているか」については、係長以下で「余りできていない」「全くできていない」とする回答が85%から96%を占め、「科・部長」でも62%を占めている。

「給料および賞与はあなたの能力や成績に見合っているか」については、「リーダー」層以下でネガティブが75%を超え、「科・部長」のみ「ある程度見合っている」という回答が57%になる。

A社で働く社員の賃金の水準や賃金の妥当性に対する満足度は、きわめて低い水準にあるといえる。しかしながら、この種の調査では、わが国企業でも同じ傾向が多く認められる。産業、企業規模、地域特性、企業の支払い能力などの観点で

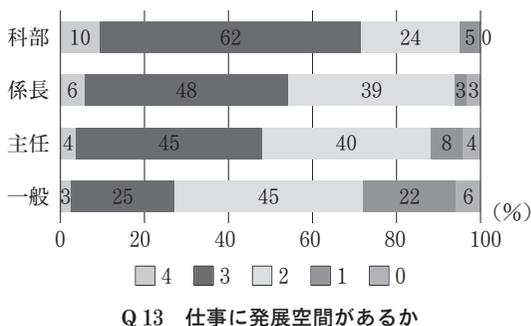
含めた総合的な調査資料との比較をすることなく、A社の実態を安易に論評すべきではなかろう。

### (6) 職能開発に対する社員意識

職能開発の概念については、職務の充実と拡大を通して社員の能力開発を推進するもので、企業は、職務拡充の機会をつくり、職能開発に向けた社員の自己啓発への取り組みを、Off JTやOJTなどを適時に織り交ぜ、支援するものであると考えている<sup>(12)</sup>。

『職能の開発』に関連する質問としては、Q13「发展空间があるか」、Q14「ポジション・アップを望むか」、Q17「資格取得を考えているか」、Q18「資格取得に対する会社の援助」、Q44「教育は整備されているか」、Q45「必要な教育の受講機会」などを用意した。

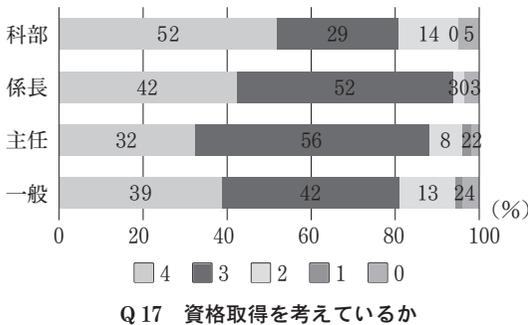
「現在のポジションで自分に发展空间があるか」に対しては、「リーダー」「係長」「科・部長」の上位クラスほど、发展空间があるとするポジティブ回答が増加する傾向がある。しかしながら、主任クラスでポジティブとネガティブが半々となり、一般層ではネガティブが73%になる。



「現在のポジションより1つ上の仕事につきたいか」では、「一般」層の33%、「科・部長」層の4割強が「非常にやりたい」と思っている。「リーダー」層も同様の傾向であるが、ネガティブ回答も3割になる。そして、ポジティブ回答の多くは、「今のあなたにその能力」が「ある程度」および「十分に」と考えているが、「科・部長」の四人に一人は「余りない」と回答している。

「現在、仕事に必要な資格を何か取得しようと

考えているか」に対するポジティブ回答は、80%（一般）から94%（係長）の範囲にあり、資格取得に対する強い意欲を感じ取れる。



「資格取得（外部資格・社内技能資格）に対する会社の必要な援助があるか」では、「一般」、「係長」「科・部長」層の8割がネガティブであり、「一般」層では、「全くない」とする回答が32%を占めている。

職能開発に関する質問に対する回答結果には、製造業の現場における重要な問題が内在している。一定の習熟レベルに到達するまでに長い年数を要しない現場において、行動科学者たちのいう職務充実の機会を、本人や会社がどのように、どこまでの範囲でつくれるかという課題である。しかも、生涯雇用を前提としない、比較的に短期的な雇用慣行のなかで。

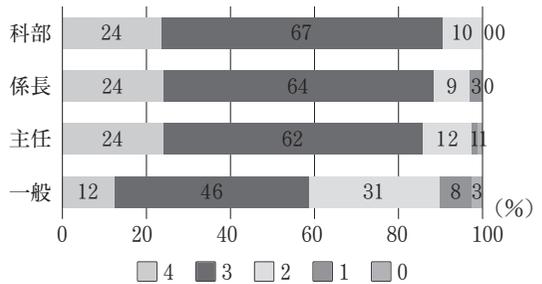
(7) 所属する職場に対する意識

『所属する職場に対する意識』では、いわゆるリカートの連結ピン概念を基礎にして<sup>(13)</sup>、組織における上下の関係性ならびに横の関係性に対する社員意識の実態を把握しようとした。

これに関連する質問として、Q30「直属の上司との仕事上の意見交換」、Q31「直属の上司に対する信頼」、Q32「直属の部下に対する信頼」、Q33「職場の同僚への信頼」、などを設定した。

「あなたの直属の上司と自由に仕事上の意見交換ができるか」に対するポジティブ回答は、「リーダー」の81%、「係長」の91%を占めるのに対し、ネガティブ回答は「一般」層に多く47%を占めている。

「直属の上司を信頼しているか」のポジティブ回答は、「リーダー」層以上で8割を超え、4人に1人が上司を「非常に」信頼している。「直属の部下を信頼しているか」の回答も、部下をもつ者の75%以上がポジティブに回答している。



Q31 直属の上司を信頼しているか

「同僚（同じ地位にある人々）を信頼しているか」でも、「全社員」の8割がポジティブに回答し、「職場の人間関係」も概ね同様の傾向を示している。

A社の人間関係を中心とする職場に対する意識は、総じて、きわめて良好と判断される。日本人出向社員と上下関係にあり、多く接触の機会をもつ科長・部長層の意識も、係長やリーダー層と大差がなく、ポジティブ回答が支配的な結果になる。

(8) 企業統治に関する意識

企業統治（ガバナンス）に関しては、十分とはいえない質問構成であるが、労使関係ならびに経営の現地化について質問した。

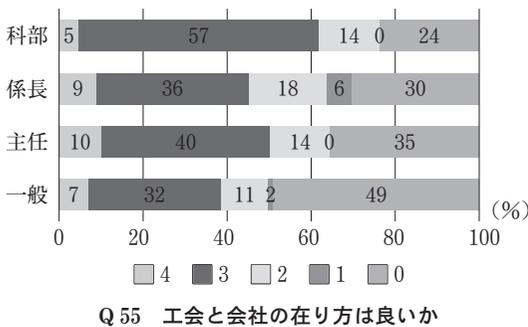
中国における現地経営では、100人・200人規模になると、企業内に「工会」組織が設けられるのが通常であり、工会には企業内組合としての性格が認められる。工会の上部組織には、その地域の総工会があり、大都市部では、その中間に産業単位に工会が組織されることも、これまでの現地調査で観察している。

日系企業においては、工会の代表者である「主席」が専従として通常業務を離れて存在し、最高意思決定機関として位置づけられる「董事会」に列席する（意思決定に参加することはない）。そ

して、企業内において、工会主席に対しては副部長級の処遇がなされているのが一般的と見受けられる。

また、労使関係における工会の位置づけは、構成員の権利の保護と、経営組織の円滑な運営に対する協力を基本としている。日系企業では、工会は総じて協力的で、親睦行事などの企画・運営では中心的な役割を負っている。

それでは、現実の労使関係に対する現地社員の見方は、いかなるものであろうか。Q55「今の工会と会社の相互のあり方は良いと思いますか」の質問に対し、「リーダー」層の50%、「係長」層の45%、「科長・部長」層の62%は「非常に」「ある程度」良いと思っている。一方、「分からない」とする回答は、「科長・部長」層の24%で、「一般」層では49%が「分からない」を選択している。

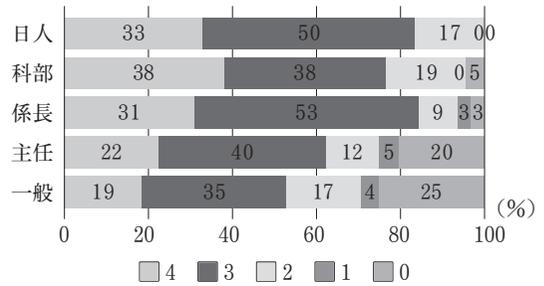


わが国の労使関係では、経営における労使協調や経営参加のあり方が議論になるが、長期にわたり、一党支配政権が続く中国では、企業組織における好ましい労使関係のあり方は、今後に模索・試行されることになるとと思われる。

Q56「この会社は中国人社員を中心に経営されるべきだと思いますか」については、「非常に思う」「ある程度思う」のポジティブ回答が「科長・部長」層で76%、「係長」層で最多の84%を占めている。うち、「科長・部長」層の「非常に思う」は、38%である。「リーダー」「一般」層は、「分からない」がそれぞれ20%、25%になる。日本人出向者の回答も併せて比較すると、83%がポジティブであり、「非常に思う」とする回答も

33%を占めている。

経営現地化に対しては、日本人出向社員が中国人社員以上にポジティブに考えている点が注目される。



ちなみに、当社は独資であり、歴代董事長（非常勤）ならびに総経理は、日本人出向者で占められている。それでも、出向者数は減少化傾向にある。

#### 4 おわりに — 総括と今後の課題 —

今回の調査は個別企業調査ではあるが、政治・経済・文化的背景の異なる中国において、日系企業で働く現地社員がもつ労働意識の一端を把握することができた。とりわけ、現地社員の帰属意識、組織の関係性に関する意識ならびに労使関係や経営現地化に対する意識の断面を知ることができたことは、きわめて貴重であった。

調査の結果を総合すると、筆者がこれまでに経験しているわが国における同種の調査の結果と比較しても、A社の組織風土は、総じてきわめて健全な状況にあると評価できる。

特に、仕事のタテ・ヨコのコミュニケーション、社員相互の信頼関係、仕事のレベルアップや資格取得に対する意欲などに関連する質問にポジティブな社員の姿勢がみとれる。

社員のネガティブな回答の多くは、評価と処遇のカテゴリーに集中している。現象的には、賃金が安い→評価に不満が多い→職場・会社への不満となる→外部の雇用条件によっては退社を考える、という構図が導かれる。

また、非熟練業務に従事し、多数を構成する一般オペレーター社員は、勤続年数と共に職能のレベルを高め、その成果を発揮させ、高まった成果の一部が本人の昇給や賞与に還元されることを望んでいることが認められる。それを実現する機会と支援を与えることができなければ、多くの社員から支持される、満足度の高い能力・実績主義の実現は不可能であろう。

短期的な雇用契約が一般的で、一般職と管理職の賃金格差が大きく、しかも能力や実績を重視する処遇ニーズの強い中国の労働環境において、日系企業はいわゆる日本型人的資源管理の現地への移転と適用について検討し、これらを含む困難な課題にチャレンジする必要に迫られているといえる<sup>(14)</sup>。

また、グローバルな事業戦略と足元の中国市場における事業戦略とを調整・統合し、経営現地化を段階的に推進し、現行事業の開発・改良機能を保持・拡充して顧客価値を高めることで市場の成熟・衰退期に備えるなど、想定される戦略的課題に対する主体的な取り組みが要請されていると思われる。

#### 〈調査票記載の質問項目一覧〉

- 01 あなたは、会社全体の経営目標・方針を知っていますか。
- 02 あなたは、所属する部門の目標・方針を知っていますか。
- 03 あなたの上司の指示・命令は的確ですか。
- 04 あなたに課せられる1日の仕事量は適切であると思いますか。
- 05 あなたは、今の仕事を理解し、自分自身で遂行できていますか。
- 06 あなたは、自分の仕事に改善できる部分があると思いますか。
- 07 あなたは、あなたの前後の工程と仕事の連携がとれていると思いますか。
- 08 あなたは、今の仕事で身体的危険を感じることはありませんか。
- 09 あなたは、毎日の仕事で疲労を感じますか。
- 10 あなたは、現在の仕事があなたに適している

と思いますか。

- 11 あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。
- 12 あなたは、現在の仕事に満足していますか。
- 13 あなたは、あなたは現在のポジションで、自分に发展空间があると思いますか。
- 14 あなたは、現在のポジションより1つ上の仕事につきたいと思いますか。
- 15 今のあなたにその能力があると思いますか。  
(質問15で4・3の回答を選択した人のみ)
- 16 あなたは、他の部署の仕事に変わりたいと思いますか。
- 17 あなたは、現在、仕事に必要な資格を何か取得しようと考えていますか。
- 18 あなたは、資格取得(外部資格・社内技能資格)に対する会社の必要な援助があると思いますか。
- 19 あなたは、現在の給料及び賞与に満足していますか。
- 20 あなたは、現在の給料及び賞与でゆとりある生活ができていますか。
- 21 あなたの給料及び賞与は、あなたの能力や成績に見合っていると思いますか。
- 22 あなたの能力や成績に対する会社の評価は、妥当であると思いますか。
- 23 あなたは、成績や能力がどのような要素で評価されるか分かっていますか。
- 24 あなたは、上司から成績や能力を評価する基準や目標を明示されていますか。
- 25 あなたの評価に対する上司との話し合いはもたれていますか。
- 26 あなたは、1つ上の資格等級や役職に昇進するために、何が求められているか知っていますか。
- 27 あなたは、この会社では誰でも能力や成績に応じた昇進・昇格ができると思いますか。
- 28 あなたは、この会社に人間関係など不透明な昇格・昇進があると思いますか。
- 29 昇格・昇進・昇給などは、年齢・勤続年数よりも、能力・成績重視で運用されるべきであると思いますか。

- 30 あなたは、あなたの直属の上司と自由に仕事上の意見交換ができますか。
- 31 あなたは、あなたの直属の上司を信頼していますか。
- 32 あなたは、直属の部下を信頼していますか。  
(部下のいる人のみお答えください)
- 33 あなたは、同僚(同じ地位にある人々)を信頼していますか。
- 34 あなたは、職場の人間関係は良いと思いますか。
- 35 あなたは、安全・衛生的な職場環境で仕事できていますか。
- 36 あなたの職場では、5Sが徹底していると思いますか。
- 37 あなたの職場では、公私の区別がついていると思いますか。
- 38 あなたは、上司や同僚と会社を離れた付き合いがありますか。
- 39 あなたは、社内の異性から性的・侮辱的な言葉や行為を受けたことがありますか。
- 40 あなたは、仕事の悩みを相談できる人が会社にいますか。
- 41 あなたは、有給休暇を希望通りに取ることができていますか。
- 42 あなたは、仕事の分担、昇格・昇進や賃金などで男女差別があると思いますか。
- 43 あなたは、職場に対して何か不満がありますか
- 44 あなたは、会社の教育は整備されていると思いますか。
- 45 あなたは、必要な教育を受けることができていますか。
- 46 あなたが受けてみたい教育を1つだけ選び○をつけて下さい
- 専門性の向上
  - 管理力の向上
  - 語学力の向上
  - リーダーシップの向上
  - コミュニケーション力の向上
  - その他( )
- 47 あなたは、会社に対して何か不満があります
- か。
- 48 あなたは、この会社に入社して良かったと思いますか。
- 50 あなたは、定年までこの会社で働きたいと思いますか。
- 51 あなたは、リストラに対する不安を感じることはありませんか。
- 52 あなたは、会社に将来性を感じますか。
- 53 あなたは、この会社を辞めたいと思ったことがありますか。
- 54 あなたが、会社を辞めたいと思った理由を1つ選び○をつけて下さい。(質問52の回答が2もしくは1の人のみ回答)
- 給料が安い
  - 人間関係が悪い
  - 会社の管理が悪い
  - 評価が低い
  - 会社に将来がない
  - その他( )
- 55 あなたは、他に良いチャンスがあればこの会社を辞めると思います。
- 56 あなたは、今の工会と会社の相互の在り方は良いと思いますか。
- 57 あなたは、この会社は中国人社員を中心に経営されるべきだと思いますか。
- 58 あなたが、会社の施設で不便を感じているものを1つ記入してください。  
( )
- 59 あなたが、会社でもっとも関心のあるものを2つ選び、○印を付けて下さい。
- 仕事そのもの
  - 給料
  - 昇進・昇格
  - 職場の人間関係
  - 会社の将来性
  - その他( )

## 《注》

- (1) 中華人民共和国国家統計局編『国家統計年鑑 2008』, 国家統計局出版部, 2008年より。
- (2) IMF 調査局「購買力平価 (PPP) の修正を受けて, 世界経済成長率を下方修正」(IMF サーベイ), 2008年1月8日。を参照。
- (3) 稲垣清+21世紀中国総研『中国進出企業地図』, 蒼蒼社, p.30を参照。
- (4) 先行研究として, 川久保の中国企業と日本企業働くそれぞれ社員を対象にした意識比較調査がある。川久保美智子『中国社員の意識比較』, 多賀出版, 1997年。
- (5) 花岡正夫『人的資源管理論』, 白桃書房, 2001年, pp.242-262。を参照。
- (6) Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, Mcgrow-Hill, Inc., 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率短期大学出版部) pp.8-9を参照。チャンドラーの「組織構造は戦略に従う」という考え方とともに対比されることが多い。Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, The M. I. T. Press, Cambridge, Mass., 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』, 実業之日本社, 1967)。
- (7) 金山 権『現代中国企業の経営管理』, 同友館, pp.148-185。
- (8) 帰属意識を測定する代表的な考え方に The Porter Organizational Commitment Scale がある。川久保, 前掲, p.21。
- (9) 若手の大卒, 大学院卒の流出を指摘する調査がみられる。労働政策研究・研修機構国際研究部編『日系グローバル企業の人材マネジメント調査』(第3回), 労働政策研究・研修機構, 2004年, p.240を参照。
- (10) 職能資格と役職制度との関係については, 以下で詳述している。拙著(共著)『人材育成人事』, 同文館, 1999年。
- (11) 花岡, 前掲書, pp.201-215に代表される。
- (12) 職能開発の考え方については, 以下で詳述している。拙稿「目標管理と人的資源管理」函館大学紀要『函大庄学論究』第28輯第2号, 1996年。
- (13) Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, [三隅二不二監訳『経営の行動科学』(23版), ダ

イヤモンド社, 1976年] pp.152-155 参照。

- (14) 日本型経営資源の中国への移転に関しては, 以下の実証的研究がある。董 光哲『経営資源の国際移転——日本型経営資源の中国への移転——』文眞堂, 2007年。

## 参考文献

- 安保哲夫編『日本企業のアメリカ現地生産』, 東洋経済新報社, 1988年
- 岩田龍子, 沈奇志『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土』, 文眞堂, 1997年
- 金山 権『現代中国企業の経営管理』, 同友館, 2000年
- 川久保美智子『中国社員の意識比較』, 多賀出版, 1997年
- 白木三秀編『チャイナシフトの人的資源管理』, 白桃書房, 2005年
- 董 光哲『経営資源の国際移転——日本型経営資源の中国への移転——』文眞堂, 2007年
- 花岡正夫『人的資源管理論』, 白桃書房, 2001年
- 大江田清志『日本的経営の進化と国際化』(北海道産業開発研究所研究叢書第9巻), 函館大学産業開発研究所, 1999年
- 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』(2008年版), 国家統計局出版部, 2008年
- Anthony, W. P., *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press.

## 謝 辞

本稿は, 多くの方々のご協力のもとに成り立っている。本研究の趣旨をご理解いただき, 調査票の中国語への翻訳を含めてご支援くださった中国日系現地法人A社の総経理, 管理部人事科長, 中国人人事スタッフのみなさん, 背景調査を受け入れていただいた現地企業管理委員会スタッフ, 調査票の入力・集計に参加してくれた小生専門ゼミ(平成20年3月卒)のみなさん, 旅行面でのサポートをいただいたエージェント・スタッフなどである。

また, 現地調査費は, 江戸川大学共同研究費によりまかなっている。

ここに記して, 関係の方々にお礼申し上げます。