

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 5 月 14 日現在

機関番号：32421

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K04034

研究課題名(和文) 中国企業組織における従業員の文化特有行動・意識の研究

研究課題名(英文) Study on employees' culture-specific behavior and consciousness in Chinese corporate organization

研究代表者

古澤 照幸 (FURUSAWA, Teruyuki)

埼玉学園大学・人間学部・教授

研究者番号：00261090

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：面子、人情、及び関係は中国人に特有な行動を説明する要素である。中国人従業員の面子を潰す行為は、モチベーションの低下、ストレスの増加、退職の増加を引き起こす。また、中国では人情と関係を重視した企業経営が行なわれている。さらに、上司と部下の関係を測る上で権威勾配を用いた。権威勾配が急な場合、組織に対する忠誠心の低下、部下の面従腹背、ワーク・エンゲイジメントの低下、及び上司と部下の交流の低下が見られた。中国で経営する日系企業は面子などの中国人に特有な意識に配慮しなければ、現地従業員との無用な対立や退職を生み出すことになる。

研究成果の概要(英文)：Face, human feelings and relations are elements that explain behaviors peculiar to Chinese. The act of disgracing face of Chinese employees causes a decrease of motivation, an increase of stress, and an increase of resignation. Management that attaches importance to human feelings and relations is carried out in China. Besides, authority gradient was used to measure the relationship between superiors and subordinates. When the authority gradient was sharp, there was a decline of loyalty to organization, the false obedience of subordinates, the decline of work engagement, and the decline of interaction between superiors and subordinates. The Japanese-affiliated companies to run in China will create unnecessary conflict with the local employees or resignation unless careful consideration is given to awareness peculiar to Chinese such as face.

研究分野：社会心理学

キーワード：権威勾配 ワーク・エンゲイジメント 面子 人情 関係 モチベーション 中国人従業員 ストレス

## 1. 研究開始当初の背景

海外への日系企業の進出が盛んである。海外の日系企業については、トップ・マネジメントだけでなく、部長職などの要職を日本人が独占する二重構造が存在し、そのため現地の優秀な人材が日系企業への就職を避けるという問題が指摘されている。張（2011）は、在中国日系企業のヒアリング調査により、二重構造にありながらも、日本人駐在員の優れたコミュニケーション能力により現地従業員との信頼関係を築いた事例を報告している。権威を持つ上司が部下に対してどのような姿勢で接するのかが、二重構造の負の影響を減じることと関係している可能性がある。

権威に関しては、古くはバーナード（Barnard, Chester I.）によって研究がなされている。また、近年の権威に関する研究では、集団を記述する概念として「権威勾配（authority gradient）」が提出されている。不適切な権威勾配（権威勾配が急すぎる、緩やかすぎる）は組織事故、従業員のモチベーションの低下、ストレス、忠誠心の低下を生み出すことが明らかになってきた（村田・張・平野、2017、p.29）。我々の研究は、概念としては着目されつつあるが、分析ツールとして使用されることの少なかった権威勾配の組織に対する影響を考察する点において独創的である。

本研究は、権威勾配の他に、中国人に特有な文化行動にも着目する。「面子（mianzi）」、「人情（renqing）」、「関係（guanxi）」は中国人に特有な文化行動として注目されてきた。面子、人情、関係が中国人の行動に強く影響していることについては、多くの先行研究がある。本研究はそれら先行研究から学びつつも、それらと権威勾配、モチベーション、ストレスとの関係を実証研究によって明らかにすることをねらっている。

上述の権威勾配と文化特有行動はモチベーションとも関連する。動機づけに関する理論にワーク・エンゲイジメント（work engagement）がある。ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に誇りを持ち、仕事にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている状態（シャウフェリ・ダイクストラ、2012、p. ）を意味する。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、仕事に喜びを感じるだけでなく、ワーク・エンゲイジメントの低い従業員よりも、仕事の成績が良く、転職率が低く、仕事のミスが少なく、仕事に没頭でき、健康的で、ストレスに強くなる（村田・

張・平野、2017、p.24）。また、モチベーションについては、外発的動機づけと内発的動機づけの分類も確認できる。中国人従業員が金銭的報酬に代表される外発的報酬とやりがいや達成感といった内発的報酬のどちらに強く動機づけられるかは、興味深い論点である。

## 2. 研究の目的

本研究は中国に進出する企業に、権威勾配、ワーク・エンゲイジメント、動機づけ、ストレス、ならびに中国人の文化特有行動（面子、人情、関係など）の観点から有益な示唆を与えることを目的としている。具体的には、第一に、中国人に特有な意識・行動の抽出とそれらの構造化、第二に、調査に必要な測定指標と測定方法の作成、第三に、権威勾配、ワーク・エンゲイジメント、モチベーション、ストレス、文化特有行動（面子、人情、関係など）の尺度間の関係性の検証、第四に、日系企業で働く中国人従業員が仕事で不満を感じる要因、そして、第五に、文化的背景の異なる中国への進出を目指す企業への有益な情報提供（現地従業員との軋轢を生じさせない方法、現地の優秀な人材を確保する方法、退職率を減少させる方法、無益なストレスを生まない方法、仕事に対するモチベーションを高める方法）である。中国に進出する企業はこれらの情報を手にすることにより中国人を正しく理解し、中国人従業員に対する労務管理や日本人駐在員との協同に活かすことができよう。

## 3. 研究の方法

中国人従業員の文化特有行動に関する先行研究のレビューを行った。また、2016年に中国の西安市に所在する企業の従業員を対象とした質問紙調査を実施した。そして、2016年以前に実施した我々の調査も含めてデータを分析し、それらを考察した。

### （1）中国人従業員の文化特有行動に関する先行研究のレビュー

中国人従業員に関する文化特有行動の要素を先行研究から学び特定する。そして、特定した要素の特徴を詳述し、質問紙調査とヒアリング調査に活用する。

### （2）中国の西安市に所在する企業の従業員を対象とした質問紙調査（2016年）

質問紙構成は、ワーク・エンゲイジメント、ストレス、上司と部下との関係、中国人従業

員の文化特有行動（上司からの指示に疑問を思う時の行動、面子、人情、関係）及びストレスを問う項目群である。また、属性としては、性別、年齢、最終学歴、勤続年数、職務、職位を質問した。回答者は西安市の4企業の従業員200名である。

（3）2016年以前に実施した調査も含めた総合的分析

2013年度から2度のヒアリング調査と3度の質問紙調査を実施した。ヒアリング調査については、2013年8月に西安市に所在する企業5社、さらに、2014年8月に上海市に所在する企業3社で実施した。質問紙調査については、2013年に西安市に所在する6社、2014年に上海市に所在する3社、そして2016年に西安市に所在する4社（2013年度の西安調査とは異なる企業）で実施した。2014年に上海で実施したヒアリング調査について論文化できていないので、論文化を行う。さらに、これまでに実施した調査も含めて総合的な分析を行う。

#### 4. 研究成果

（1）中国人の文化特有行動に関する先行研究をサーベイし、中国人の行動原理を読み解くキーワードとして、面子、人情、関係があることがわかった。中国人は面子を非常に重視する。中国人は互いの面子をかけて互いの主張をぶつけ合うが、日本では空気を読むことが求められるので、衝突や口論により問題の解決が図られることはあまりない。また、中国人は互いの面子を立て合うことによって関係を維持しようとする。逆に相手の面子を潰したり、相手が自分の面子を潰したりすれば、関係の維持は難しくなる。上司と部下の関係も同様で、上司が部下の面子を、また部下が上司の面子を潰せば両者の関係は悪化する。日本の企業では許容される面前での叱責も中国人には面子を潰されたと捉えられ、彼らの反発やモチベーションの低下を生む可能性がある。

（2）中国人は親疎の程度によって、他人を自己人（家族や親友などのように自分と分け隔てがないくらい親しい人）、外人（知らない人とか関係を構築できていない人）、熟人（自己人と外人の間にある人で、単に知っている人）に三分類する。自己人、外人、熟人とで資源の交換の仕方が異なる。中国人は、自己人に対しては、私利を考慮することなく資源

の交換に応じる。外人に対しては、自己の利益を最大化するように交換しようとする。また保有する資源が限られている場合、自己人から優先的に資源が配分される。

（3）中国において資源の交換をうまく行うためには、関係を深める必要がある。中国人は関係を深めるために、食事や酒宴などでの交流、家族間での人的交流、礼物のやりとりなどを行っている。日本でも関係は重視されるが、日本では職場という場で関係が構築され、その関係に家族が入ることはないが、中国人の関係に場は存在せず、中国の関係は個人と個人との連携である。企業は関係の構築を通じて、製品をターゲット市場にうまく送り込むことができたり、市場の変化を効果的に調べ、対応できる能力を持つことができるようになったりする。さらに、中国では日本以上に採用や昇進に対して関係が影響する。

（4）2014年度に実施した上海の日系企業3社で働く従業員（中国人従業員と日本人管理者）からのヒアリング調査を検討し、中国人従業員の特徴として、以下の点を知ることができた。部下は上司からの指示を意味のないものと判断する場合、面従腹背する傾向がある。面子・人情・関係が与える好ましい影響として、社員間のコミュニケーションの促進、仕事の円滑化、顧客との良好な関係の保持が指摘されている。また、面子・人情・関係はよし悪しに関わらず、中国文化として存在するので無視できないと考える従業員もいる。日本人上司からの指導は二人だけで行われるか、面前で指導されるときには厳しい口調ではなく、原因究明と解決方法の模索という形で行われている。中国人従業員が離職を考える要因として、賃金額だけでなく、面子を潰されること、人間関係、雇用の安定、福利厚生などがあり、賃金以外の要素も離職が在職かを決める要因になっている。日本人上司から明確な意見が出されないことにストレスを感じる従業員がいた。2014年に実施した西安市でのヒアリング調査でも、日本人の総経理から日本人従業員のように以心伝心や暗黙の了解を中国人従業員に求めることが難しいことが述べられた。日本人と中国人の行動意識の違いがコミュニケーションを阻害する要因になっている可能性がある。

（5）中国には「単位」という独特な組織が存在している。単位は経済的機能だけでなく、

政治的、社会的機能をも併せ持ち、中国社会における生産管理、社会管理、政治統制系統の運営に欠かせない基本組織となっている。単位を含め、改革・開放前の単位における組織・個人関係に焦点を当て、中国型「組織圧力」と緊張関係の解消方法を解明した。中国型「組織圧力」とは、組織から脱退できない圧力、政治的・イデオロギー的圧力、悪平等による欲求不満の圧力である。これらの圧力を解消するために、個人は経済的・社会的生活の基盤として単位組織に強く依存する反面、組織への帰属意識・忠誠心を持たず、組織への消極的な関わり方を通して不満を発散していた。日本では、組織への不満を別の場で解消するのに対して、中国の単位では、個人は不満を勤務時間中に処理し、表では「忠誠」「服従」を装いながら、裏では仕事をサボるなどで不満を解消した。こうした組織・個人関係における日中の違いが浮き彫りになった。

(6) 企業調査の結果に基づいて中国人の労働観を検証し、以下のことを明らかにした。アンケート回答者の7割以上が仕事から達成感、幸福感、活力を得ていると答え、中国人従業員の多くが仕事に対して前向きで、積極的に取り組んでいきたいと認識していることが読み取れた。一方では、中国人従業員の能動的に仕事に取り組む意欲は金銭的インセンティブと結びついており、仕事に対する手段的志向性が強いことがわかった。日本人にとって「仕事の報酬は仕事」という考え方が成り立つが、多くの中国人にとっては「目に見えない報酬は基本的に存在しない」のである。また中国人は組織に対してあまり忠誠心がないとよく指摘されているが、しかし、調査結果によれば、回答者の8~9割は「組織に忠誠心がないとみられたくない」との意識が極めて強いことがわかった。

(7) 2016年3月に中国・西安市に所在する4社を対象として行ったアンケート調査に基づく分析を行い(n=200)、ワーク・エンゲイジメント、権威勾配、面子、人情、関係などの諸要素が中国人従業員の文化特有行動と意識にどのように影響しているかについて明らかにした。面子、人情、関係についてはヒアリング調査などからも確認されていたが、アンケート調査によっても高い値を示しており、中国人従業員に特徴的な意識・考え方であることが明らかになった。また、本調査においては男女の有意差が発見された項目が少ない

ことも1つの知見であるが、ワーク・エンゲイジメントに関する質問のうち「朝、仕事に行きたい」については、有意な男女差が見られた。

#### <引用文献>

ウィルマー・B・シャウフェリ、ピーターナル・ダイクストラ著、島津明人・佐藤美奈子訳、2012、ワーク・エンゲイジメント入門、星和書店、180。

張英莉、2011、日系多国籍企業の国際人的資源管理 在中国内陸部日系企業の事例研究(奥山忠信・張英莉編著、2011、現代企業における企業と市場、八千代出版) 75-98。

村田和博・張英莉・平野賢哉、2017、中国西安の中国人従業員に対するアンケート調査の結果について、下関市立大学創立60周年記念論文集、23-46。

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計4件)

鈴木岩行・張英莉・黄八洙、2015、モンゴルの現地・日系・中国系・韓国系企業における人材育成システムの現状と比較、経営行動年報24、109-114。

鈴木岩行・張英莉、2016、ミャンマーにおける企業の人材育成の現状 現地企業と日系・中国系・韓国系企業の比較を中心に、和光大学総合文化研究所年報 東西南北2016、114-128。

村田和博・古澤照幸・張英莉・平野賢哉、2016、上海の日系企業で働く従業員からのヒアリングの概要、下関市立大学論集59(3)、49-58。

村田和博・張英莉・平野賢哉、2017、中国西安の中国人従業員に対するアンケート調査の結果について、下関市立大学創立60周年記念論文集、23-46。

[学会発表](計2件)

張英莉、2016、中国企業における組織と個人の関係、経営行動研究学会第99回関東部会、早稲田大学。

村田和博、2017、中国人の就業意識 面子

と関係を中心に、2017年度日本経営学会九州部会、北九州市立大学。

〔図書〕(計2件)

張英莉、2015、中国企業における組織と個人の関係、八千代出版、308。

古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉、2018、中国企業組織における権威勾配と文化特有行動、東京図書出版、165。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

古澤 照幸 (FURUSAWA, Teruyuki)  
埼玉学園大学・人間学部・教授  
研究者番号：00261090

(2) 研究分担者

張 英莉 (ZHANG, Yingli)  
埼玉学園大学・経済経営学部・教授  
研究者番号：00272728

村田 和博 (MURATA, Kazuhiro)  
下関市立大学・経済学部・教授  
研究者番号：00300567

平野 賢哉 (HIRANO, Kenya)  
東洋学園大学・現代経営学部・教授  
研究者番号：00352803