

在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness
of Japanese Company Managers in China

2008年 9月

欧陽 菲 **Fei Ouyang**

内藤 洋介 **Yousukei Naitou**

周 偉嘉 **Weijia zhou**

在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness
of Japanese Company Managers in China

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousukei Naitou

周 偉嘉

Weijia zhou

Abstract

The purposes of this survey report are as follows:

1. To clarify Japanese managers' consciousness on Chinese employees working for them.
2. To grasp the gap between Chinese employees' consciousness and Japanese corporate culture.
3. To find ways of using Chinese human resources in Japanese enterprises.

1. 調査概要

- 1.1 調査目的：本調査は日系企業における中国従業員の活用状況および活用方法について調べることが目的である。この調査は「中国人スタッフへの意識調査」の内容と比較できたらと考えて行った追加調査である。調査期間とサンプル数の不足という問題はあるものの、「中国人スタッフへの意識調査」と比較して、日系企業の人材活用に見られる文化、理解などの壁を発見し、現

地化を進めるうえで必要な経営の仕組み作りに役立つことを期待している。

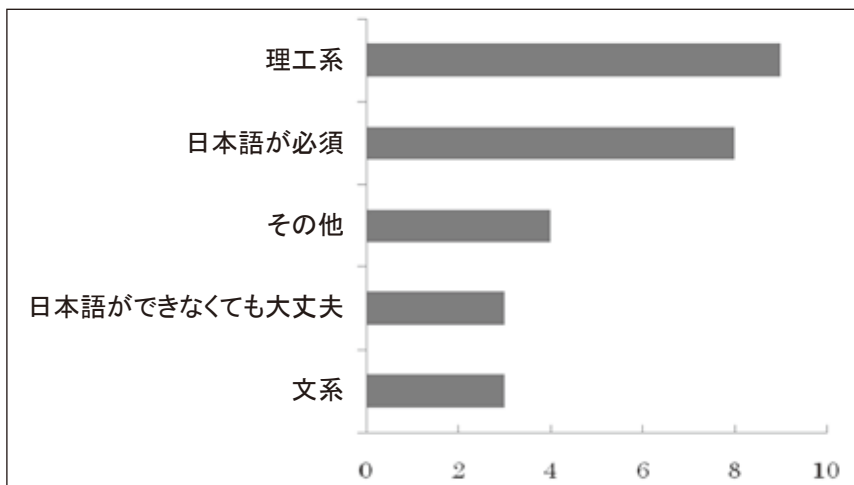
1. 2 調査方法：非定量アンケート調査である。また、本調査は第1部の中国人スタッフの上司に当たるグループではなく、まったく別のグループに対する調査である。そのため、第1部と第2部の調査結果は単に同じサンプル内の相互評価ではない。
1. 3 調査対象：日系企業の日本人経営管理者。サンプル数：17名。
1. 4 実施期間：2007年10月～12月
1. 5 調査内容：採用する中国人従業員の人間像
中国人従業員を採用して良かったことと困ったこと
中国人従業員を活用する方法
仕事上見られる文化の相違

2. 採用する中国人従業員の人材像（設問1-4）

①ほしい人材

図表1で示したように、文系と理系、日本語の能力が必要、必要でないという設問に対し、「理工系の人材がほしい」の回答者が半数以上であった。当然ながら、「日本語能力」のニーズも高い。

図表 1日系企業の中国における人材ニーズ



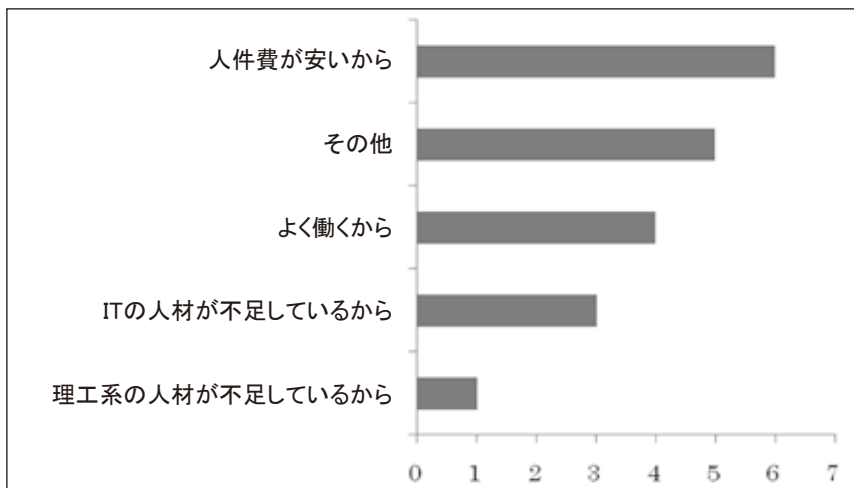
単位：人

その他として、「英語ができる人」、「金融がわかる人」などの要請もある。

②採用理由

回答結果からは、「人件費が安い」からが首位となっている。「ITや理工系の人材が不足しているから」の回答者が低く、質問1の答えとやや矛盾するとも思えるが、日系企業が中国進出の最大の目的は依然として「人件費の安さ」にあるということが伺える。

図表2 中国人を採用する理由



単位：人

その他の記述では、「日本人より優秀に思えるから」「中国人と仕事するには現地人に任せたい」という人材戦略や中国事業戦略に基づいた発想と、「中国人しかいないから」とやや後ろ向きな発想もある（図表3の一覧を参照）。

図表 3 採用する理由の自由記述一覧

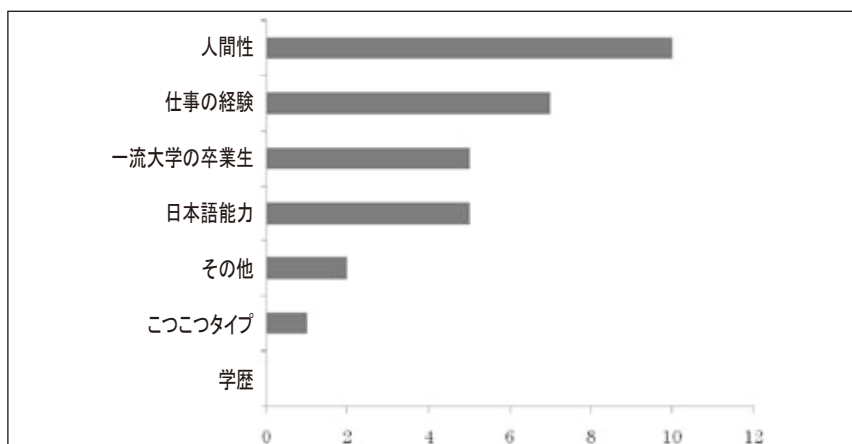
日本人より優秀に思えるから
中日で事業を行っている為
中国人しかいないから
中国人と仕事するには現地の人に任せたい
現地即戦力
中国人しかいないから
優秀な人材が多いから。現在働いている方に関しては、日本人と同じで話もできるので、日本でも中国でも活躍してもらっている
日本採用では、日本人と給与での差はないが、中国国内で採用している工員に関しては、人件費が安いメリットは最大。

資料：問2の記述文より作成

③採用条件

この項目で、採用にあたって、日系企業が最も重視しているのは「人間性」で約60%を占めている（図表4を参照）。その次は「仕事の経験」となっているのが、中国では中途採用が多い実態が伺える。そのほかに、一流大学という回答もあったが、別途行ったインタビュー調査¹では、一流大学の卒業生が「すぐ辞める」、「粘り強さが無い」などのため使いにくい面もあり、内陸部の卒業生を採用して育てたほうが効率が良いという考えも少なくなった。注目したいのは「学歴」を重視する回答者はいなかったことである。日本国内における「学歴」よりも「若さ」か「即戦力」のどちらかを重要視する傾向と似ているように思われる。

図表 4 中国人従業員を採用する条件



単位：人

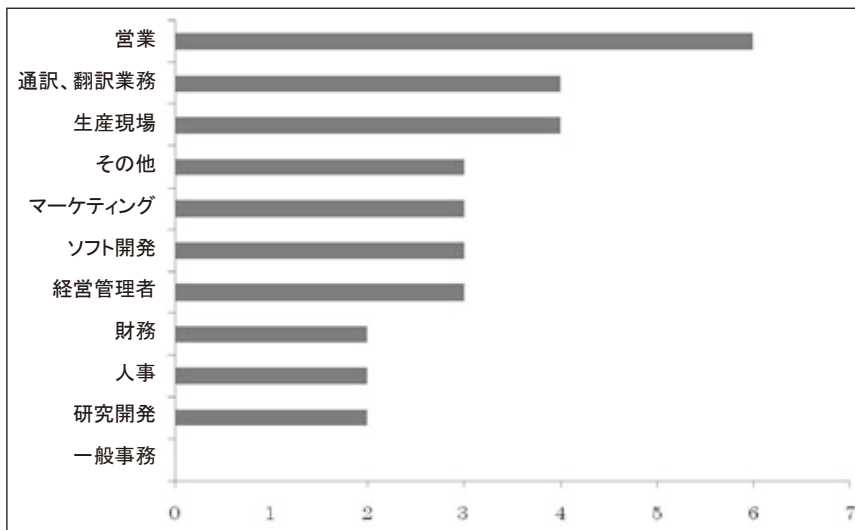
(1) 本調査とは別に、これまでの2～3年間、中国の日系企業を中心に訪問したほか、インタビュー調査を行ってきた。

回答の中には、人間性と日本語でのコミュニケーション能力を非常に重視するものもあった。その理由としては、「仕事に関しては教育でカバーできるが、人間性とコミュニケーション力は教育でカバーすることが困難だから」である。質問7と合わせて、多くの日本人経営管理者は「教育訓練」の大切さを感じているように思われる。

④業務内容

図表5で示したように、回答者の日系企業においては、中国人従業員の仕事の業務内容の中で、営業、翻訳・通訳、生産現場が多い。この調査は第1部の調査サンプルの職務構成²とは異なっていることに留意する必要がある。

図表 5 中国人従業員の仕事の内容



単位：人

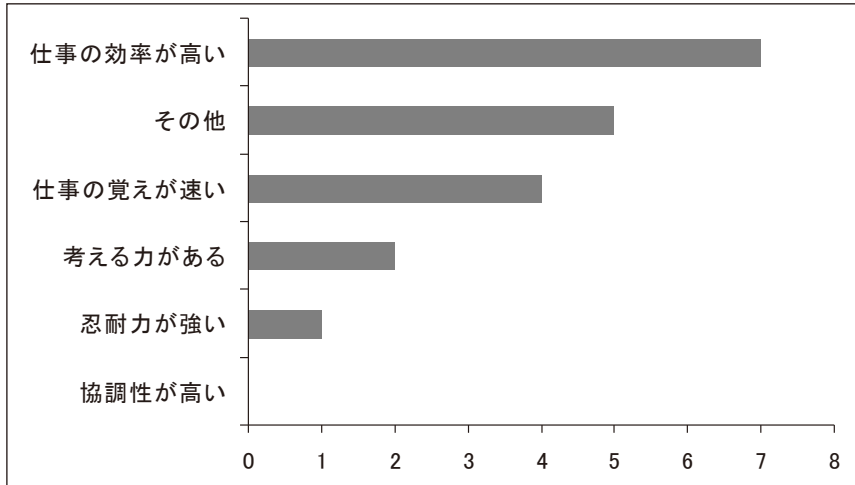
3. 中国人従業員を採用して良かったことと困ったこと（問5-6）

①良かったこと

この項目の調査結果である「仕事の効率が高い」、「仕事の覚えが速い」といったプラス評価と、「忍耐力・粘り強さが足りない」、「協調性が足りない」（図表6で示したように、「協調性が高い」項目の回答者はゼロである）といった2つのマイナス評価が、近年のインタビュー結果とピッタリ一致していることは興味深い。

(2) 第1部の調査では、「研究開発」、「人事」、「財務」が多かった。

図表 6 中国人従業員を採用して良かったこと



単位：人

プラス評価の中に、実行力、考え力、勤勉さなどの内容も見られる。同時に「成果を明確にしたがる」という日中文化の相違に関する興味深い内容もあった。

図表 7 「中国人を採用してよかったところ」自由記述一覧

上昇気質である
自立にいる、頑張る
できる人材は実行力が高い
仕事が速い
顧客とのコミュニケーション
日本人では中国の会計士の資格は取れない
技術力が高く、勤勉な方が多い
仕事が速い
目的意識が強い
自分がした仕事に対しての成果がわかるようにしている（日本人は曖昧にしたがる）。
仕事の覚えが速い
改善案などの発想も豊富で、行動実行に移すのが速い。

資料：問5の記述文より作成

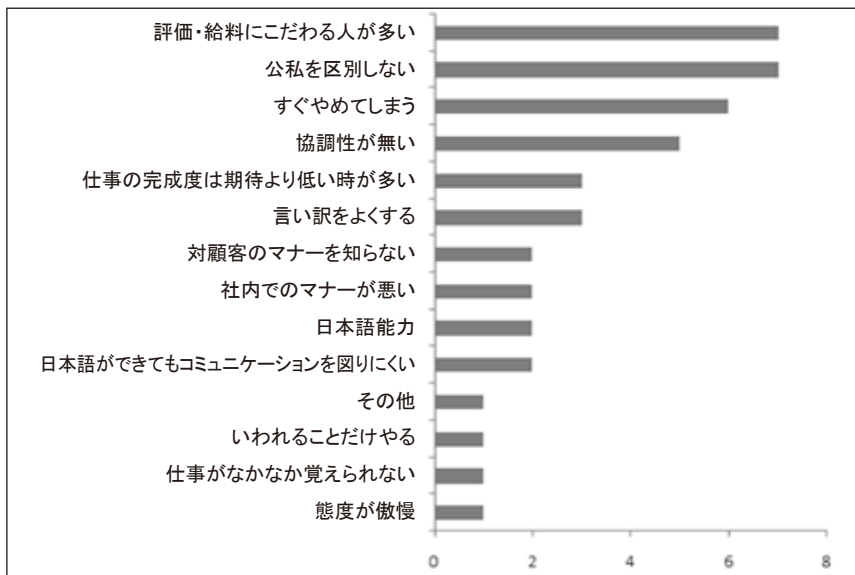
②困ったこと

中国人を採用して困ったことで回答者が多かったのは「評価・給料にこだわる人が多い」、
「公私を区別しない」、「すぐやめてしまう」である。それに加え、「良かったこと」の項目に

も表している「協調性」、「忍耐力」に関するマイナスイメージのほか、インタビューの中で、最も多く指摘されたのは「言われたことしかしない」、「仕様とおりの仕事しかやらない」である（これは文化の相違による問題で、このレポートの最後の部分で触れたい）。

また、自由記述の中に、「仕事が終わるとパッと帰る」、「残業を要求する」で困るという一見矛盾している記述があるが、一般的に、生産現場の作業員は残業を要求する傾向が強いと思われる。

図表 8 中国人従業員を採用して困ったこと

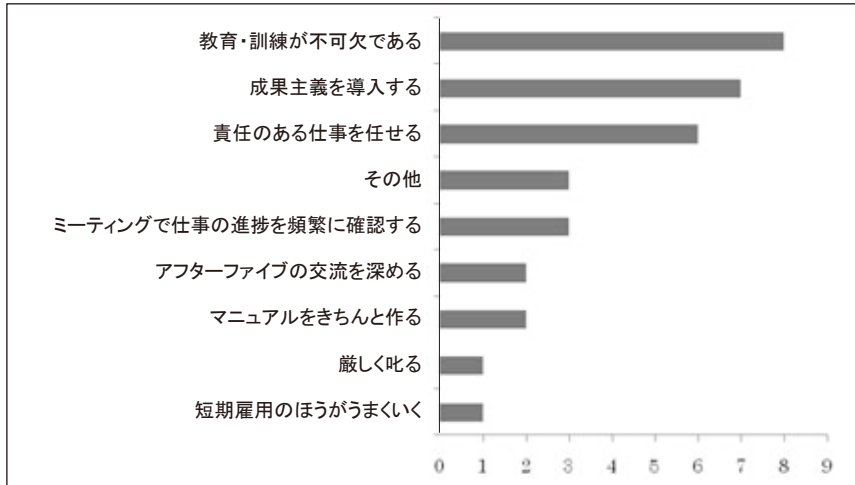


単位：人

4. 中国従業員をうまく活用する方法（問7）

調査結果から、「教育訓練が不可欠である」、「責任のある仕事を任せろ」、「成果主義を導入する」という回答者が多かった。この回答から、日本の企業文化、日本のやり方に適応してほしい（教育訓練）一面と、中国人の考え方に柔軟に対応しようとする一面（仕事の任せ方、成果主義）が見られる。うち、「教育訓練重視」の回答者は「短期雇用」の回答者より多く、日本的経営を海外企業にも適用しようとする表れの1つであり、それを強みとするには何を、どのように教育訓練をするかはさらに工夫する必要性もあると思われる。自由記述において、そのためのヒントになる内容が多い。「ミーティングなどの形で、コミュニケーションを図る」など日本企業で見られるやり方のほかに、「ほめる」、「価値を認める」、「昇進させる」、「キャリアパスを提示する」など、中国人若者を理解している回答も見られる。

図表 9 中国従業員をうまく活用する方法



単位：人

図表 10 中国人従業員をうまく活用する方法自由記述一覧

子供の頃の家庭教育に問題がある。大人が道徳心も秩序も持ち合わせていないのでは。
高い給料を払う
ほめる、価値を認める、昇進させる
褒める
価値を認める
昇進させる
コミュニケーションを積極的に取り、相手を理解しようと努力によって業務にも反映されると思う。お互いに認め合える関係になれば、人材活用に役立つと思う。
キャリアパスを明確に示すことで、優秀な人材を確保する
日本語のレベルに応じて、賞金を支払う
留学経験者を採用すれば、語学力だけではなく、日本人以上に日本文化が好きな人が多く、長く勤めてくれる。
本社採用の方は今のところ会社を辞める人がいない。
整理整頓や仕事が丁寧な人を採用する

まめにミーティングを行い、部下に指示を出して管理を行っている。
中国の工場では、社員の評価をするのに、全員で掲示板でマトリクス表を作ってみんなでお互いに評価(○×△で)・改善の指摘をしている。
中国国内では、成果主義を実施している
現場では、5年以上勤務すると北京旅行の福利厚生を実施している。
中国戦略のキーワードを品質にしている。いまは日本以上の実績になっている。

資料：問7の記述文より作成。

5. 仕事上見られる文化の相違³⁾ (問8)

問8の回答内容からは、大きく「異文化」と「個人差」の2つを分類することができる。ここで、「異文化」に絞って分析したい(図表11を参照)。今回の回答で仕事上の「異文化」をさらに5つの内容に分類できる。

- ①日本の集団主義、協調性に対して、中国人は個人主義で、協調性を図りにくい。それは、「チームワークを中国人従業員の中に形成することが難しい」、「仕事が速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る」と感じる理由だと思われる。
- ②日本人の会社への忠誠心に対して、中国人は自分の専門とキャリアプランを大事にする。それは、「自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけようと考えない人が多い」、「クールにやめる」、「中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしながら」と日本人が困る理由なのかもしれない。

図表 11 中国人従業員と仕事をして感じた違い

a. 個人主義
b. 自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけようと考えない人が多い
c. 指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する
d. Team workを中国人従業員の中に形成することが難しい
e. 自分の責任で何でもやっつけてしまおうとするため、周囲の協力をうまく引き出せない。

(3) ここで文化の相違または異文化を観察する目的は、文字どおり、文化の違いを発見し、問題解決的に考えることであり、優劣で比較するものではない。

在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート

f. 自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、協力をうまく引き出せない。
g. 中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしたがらない。
仕事が速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る。
h. 能力主義: きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である。
i. プライベートも重視する: 日本では、職場の人間関係は薄く、仕事のための付き合いが多いが、中国人は仕事以外の部分も大切にしているように思う。
j. 年齢もあると思うが、公私の区別がつかない人が多い。仕事での携帯電話での長電話（私用）など
k. 中国国内では社内で賄賂が出やすい。
l. 仕様とおりの仕事しかしない。言われたとおりのことしかしない。
m. 会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う。
n. クールにやめる。
o. いいかげん
p. 大陸的な発想で細かいことに拘らない。

参考: 問6と問8の回答より作成。

- ③日本のルールやプロセス重視に対し、中国人は結果を追求する。日本人にしてみれば、「自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、協力をうまく引き出せない」と手こずってしまう。確かに「きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である」、「指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する」というやり方のほうが有効的なものかもしれない。
- ④日本の職場では、人間関係と距離感は仕事のつながり以外のものが少ないのに対して、中国の職場では、人間関係や距離が近い（プライベートの付き合いが多い）。「中国国内では社内で賄賂が出やすい」、「会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う」という事態を招く原因の1つであろう。
- ⑤「ジャパンスタンダード」の繊細さと「チャイナスタンダード」の大まかさのギャップである。この差異によって、よくいえば「大陸的な発想で細かいことに拘らない」、悪く言えば、「いいかげん」ということになる。

以上で、日系企業の現地化は、現地人を活用することが重要課題の1つであることが議論の余地はない。その方法として、海外においても日本的経営または企業文化の良さを教育訓練で継承し、同時に、現地の状況、現地人の価値観に適合できる新たな仕組みを生み出すことであろう。すべて欧米流または現地流に変えたり、すべて日本的なやり方を固持しようとしたりするやり方では、本当の競争力は生まれてこない。

*この調査にご支援、ご協力してくださった日本人経営管理者の皆様方にこの場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

附録：調査表

日中文化相違に関する意識調査
(关于中日文化差异的问卷调查)
2007年

本調査は、日系企業の経営管理者が日中文化の相違および有効なコミュニケーションの方法について調べることを狙いとする。

(本調査の目的は、了解日本经营管理人員对中日文化差异的看法, 以及有效沟通的经验教训。)

1. 御社はどのような中国人従業員がほしいですか? (複数回答可)

- ①文系 ②理工系 ③日本語ができなくても大丈夫 ④日本語が必須
⑤その他 ()

2. 中国人従業員を採用する理由を教えてください (複数回答可)

- ①人件費が安いから ②理工系の人材が不足しているから ③IT の人材が不足しているから
④よく働くから ⑤その他 ()

3. 中国人従業員は御社ではどのような職場で活躍していますか?

- ①通訳・翻訳業務 ②営業 ③生産現場 ④研究開発 ⑤ソフト開発 ⑥一般事務 ⑦
人事 ⑧財務 ⑨マーケティング ⑩経営管理者 ⑪その他 ()

4. 中国人従業員を採用にあたり、最も重視している点を教えてください。(1～3まで回答可)

- ①一流大学の卒業生 ②学歴 ③仕事の経験 ④日本語能力 ⑤人間性
⑥こつこつタイプ ⑦その他 ()

5. 中国人従業員を採用して最もよかったことを教えてください (複数回答可)

- ①仕事の覚えが速い ②忍耐力が強い ③協調性が高い ④考える力がある ⑤仕事の効
率が低い ⑥その他 (自由にご記述ください)

6. 中国人従業員を採用して最も困ったことを教えてください (複数回答可)

- ①日本語能力 ②日本語ができてコミュニケーションを図りにくい ③協調性がない
④態度が傲慢 ⑤すぐやめてしまう ⑥公私を区別しない ⑦評価・給料にこだわる人が

多い ⑧言い訳をよくする ⑨仕事がなかなか覚えられない ⑩言われることだけやる
⑪仕事の完成度は期待より低い時が多い ⑫社内でのマナーが悪い ⑬対顧客のマナーを
知らない ⑭その他（自由にご記述ください）

7. 中国従業員をうまく活用する方法として考えられるのは：（複数回答可）

①教育・訓練が不可欠である ②短期雇用のほうがうまくいく ③成果主義を導入する
④マニュアルをきちんと作る ⑤ミーティングで仕事の進捗を頻繁に確認する ⑥責任の
ある仕事を任せる ⑦厳しく叱る ⑧アフターファイブの交流を深める ⑨その他（自由
にご記述ください）

8. 中国人従業員と一緒に仕事をして、日本のやり方と違うなと感じることは何ですか？

ご協力ありがとうございました。