

# 中国人と日本人は、 なぜ、うまくいかないのか？ ——中日ホワイトカラーの職業価値観比較——

豊田 義博 リクルート ワークス研究所・主任研究員

中国進出企業の多くが人材マネジメントに苦戦している。その要因として中国人と日本人の職業価値観の違いに着目し、差異の実態・要因の明確化を試みた。その結果、経済の発展段階の差異により、価値観の優先順位と価値観概念の差異が、社会観・自己観の差異からは両国の必要条件の違いが明示された。「中国人の組織帰属意識は薄い」という先行研究は否定され、会社との一体感をもつホワイトカラーが多くいることが明示された。

**キーワード：** 中国人と日本人、職業価値観、経済の発展段階、社会観、自己観、自由

目次

- I. 問題意識
- II. 視界と論点の整理
  - II-1. 先行研究の概観
  - II-2. 研究の焦点・枠組みの提示
- III. 調査概要
  - III-1. 調査の対象と方法
  - III-2. 職業価値観の概念構成
- IV. データ分析
  - IV-1. 中日職業価値観スコアの概観
  - IV-2. 中日職業価値観因子の抽出と比較
  - IV-3. 中日職業価値観の必要条件
- V. 考察
  - V-1. 中日職業価値観の差異の整理
  - V-2. インプリケーション
- VI. おわりに…自由という歴史的課題

## I. 問題意識

「中国だけは、従来のやり方ではうまく行かない」  
「現地化を進めているが、中国だけは、日本人のコントロールが必要だ」

これは、日本企業のグローバル人事部門の担当

者がもらした科白だ<sup>i</sup>。グローバル化への対応として各社が現地化を進めているが、今やアメリカを凌いで日本の総輸出入額トップの座にある中国<sup>ii</sup>に関しては、ネガティブな話が実に多い。

鄧小平の南巡講話によって改革開放政策が再加速してから既に 17 年が経過し、中国にある日系現地法人企業数は 2006 年度時点でも 4418 社に及んでいる<sup>iii</sup>。それだけの時間・経験を重ねていながら、日本企業は中国で苦戦している。原因は人材の問題だ。

中国に赴任した日本人、中国研究者は「指示したとおりに働かない」「報告・連絡・相談がない」「うそをつく」「昇給や昇進の権利ばかりを主張する」「仕事ができるようになると、辞める」と指摘する(谷崎, 1999 園田, 2001 ほか)。同様の記述は、中国人の著作の中にもみられる(邱, 2002)。

つまり、中国人と中国人は、どうもうまくいっていない。協働できていないようなのだ。日本経済の今後を考えれば、中国との関係がますます重要になることは自明であり、人材マネジメントはその中核テーマ。この現状は決して看過できるものではない。

こうした現状を招いている要因としてまず挙げ

られるのは、日本企業の組織人事システムの特殊性・機能不全だ。中央集権的組織体制のため、現地法人への権限委譲が不十分であること、日本人に偏った硬直的なポスト構造、年功序列的な給与などなど。この打開に向けては多くの企業が既に手を打ち始めてはいるが、さらに改革を進めないで、中国人に限らず優秀な外国人は日系企業に入りも残りもしないだろう。

しかし、こうした制度的な問題の背後にある「中国人と日本人の職業価値観の違い」こそが、さまざまなネックの要因になっているのではないだろうか。日本企業の組織人事制度の特殊さは日本人の職業価値観の特殊さに起因するものと考えられるが、そうした点を意識せずに日本人の職業価値観を前提にした人材マネジメントを行ってしまうことでギャップやコンフリクトを生んでいるのではないだろうか。

また、中国人の職業価値観に関する記述、コメントは、個人的な経験に基づき、感覚的に、かつステレオタイプに語られる傾向がきわめて強く、一面的なものの方であるという発言もみられる（張，2005）。そしてその実態、日本人との違いを科学的・構造的に示したものは見受けられない。

本研究は、このような実態、背景を踏まえ、中国人と日本人の職業価値観の違いの明確化、視覚化、構造化を試みたものである。

## II. 視界と論点の整理

### II-1. 先行研究の概観

本研究に当たっては、中国・日本という二国に注目しつつも、この二国がグローバルの中でどのようなポジションにあるのかを踏まえる必要がある。大きくふたつの文脈から概観してみたい。

#### ◎自己観と組織への関与の関係

ひとつめは、西洋と東洋の文化の差異の一つの次元として議論されてきた個人主義と集団主義（Hofstede,1980, Triandis,1989）の視点である。これは自己観の違いによるものとされ、Markus and Kitayama(1991)は、相互独立的自己観（自

己を中心的・独立したものと捉え、自己主張を重視する 西洋に優勢）と相互協調的自己観（自己は社会・人間関係の一部であると捉え、協調的行動を重視する 東洋に優勢）という概念を提示し、この自己観が組織への関与などの職業価値観に強い影響を及ぼすと説いた。

しかし、中国人と日本人を同じように相互協調的自己観と位置づけることに批判的な研究もある。高（2007）は、中国人の思考行動特性の原点である「Guanxi(関係)」と、日本企業の「ケイレツ」に着目し、両国の人と組織の関係の違いを指摘する。家族志向が強く、政治、法などに不信の念を持つ中国人は、家族の延長戦として企業組織を把握し、仕事をプライベートの延長上にあるという認識があり、公私の区別をあまりせずに、個人のGuanxiをベースにして関係を維持するという。日本人は、長男相続制度の影響により家族などの親族関係によらない中間組織の発達と信頼が進んだことにより、公私の区別をはっきりと行い、インフォーマルな関係をフォーマルな関係と結び付けない傾向があるとする。このことから、中国でのビジネス関係が個人対個人に帰するのに対し、日本においては会社対会社に帰結すると説いている。Fukuyama(1995)は、企業などの中間組織に忠誠心を抱く日本人に対し、中国人は、家族的な関係を超えて外部との関係を維持することができないと指摘し、家族重視かつ中央集権的な国家体制の持続により、大企業が出現せず、ファミリービジネス、同族経営ばかりに留まってしまう現状を低信頼社会と呼んでいる。

中国人に関するこうした指摘は、数々の類書や多くの発言に見られるステレオタイプ（すぐ辞める、帰属意識がない、個人主義）と整合的である。また、これらは、Fei(1948), Hwang(1987)など中国文化に関して高い評価を受けている研究に基づくものである。しかし、演繹的な論述であり、論拠の背景となる客観的な事実の把握は十分とはいえない。

#### ◎脱物質主義・近代化・ポスト近代化の影響

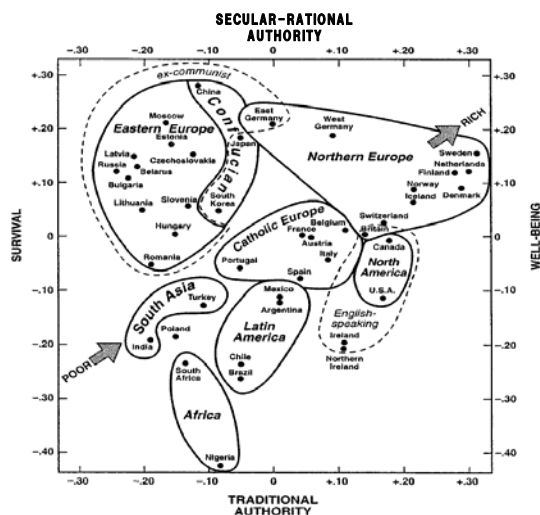
もうひとつの文脈は、定量的なデータに基づい

た多国間比較である。強く示唆に富んだイングルハート研究とそれに付随した研究をあげたい。

イングルハート (1997) は「世界価値観調査」にもとづいて「グローバル・カルチュラル・マップ」を作成している (図表 1<sup>iv</sup>)。イングルハートは、国家の経済的發展に伴い、人々の価値意識が「物質主義」から「脱物質主義」にシフトすることを提唱したことで知られており、社会諸科学の研究に大きな影響を与えてきた。第1主成分である「伝統的権威⇔世俗・合理的権威」、第2主成分である「生存⇔幸せ感」にプロットされた43カ国の配列をもとに、第一主成分に「近代化」、第二主成分に「ポスト近代化」という概念を当てはめ、国家は左下から右上に向けて成熟していくと指摘している。脱物質主義へのシフトは、働く目的を手段的なものから目的的なものへと移行させることと強く連動している (見田, 2007)。それに伴い、働く志向・価値観は、外的 (金銭、地位などの外形的基準のあるもの) なものから内的 (自己の成長、能力の発揮) なものへと移行する。このような関連から、このマップはグローバルに職業価値観を比較する上で意義深いものである。

だが、この研究における中国のポジショニングに関して異論を唱える声もある。君塚 (2003) は、第1主成分「伝統的権威⇔世俗・合理的権威」の軸を「近代化」と解釈するイングルハートの説に対し、中国のポジショニングに注目して「中国

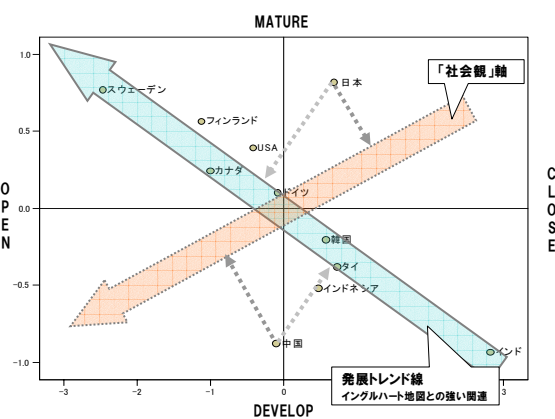
図表 1 イングルハート (1997) のグローバル・カルチュラル・マップ



が日本、韓国はもとより他の社会と比べて最も『近代化』されているとは、これまでの通説的理解では考えられない」と述べ、軸を構成しているいくつかの設問への回答傾向が、中国をはじめ儒教国ではイングルハートの解釈とは逆行することを挙げ、概念構成を疑問視している。

これらを踏まえ、豊田 (2009) は、世界価値観調査 2005 のデータを用いて、11カ国の就業観を俯瞰する「ワークバリュー・マップ」を作成している (図表 2<sup>v</sup>)。横軸は性役割意識に代表される、働く場に対する旧弊な価値観が強く存在し、功利的に立ち回る (CLOSE) か、多様性を認めた信頼感の中でフェアに対峙する (OPEN) かを表わしている。縦軸は、立身出世、成功などの価値観が重視されている (DEVELOP) か、働くという行為の経済的価値が低下し、付加価値的なものの追求、あるいは働く以外の生活時間への重要度が増している (MATURE) かを表わしている。第二象限と第四象限に分布が偏っていることから分かるように、このマップには右下から左上に向けての序列 (発展トレンド線) があり、その序列はイングルハートのマップにおける「近代化×ポスト近代化」=POOR⇒RICHの並びと酷似している。「近代化」「ポスト近代化」「脱物質主義」が、就業観 (CLOSEからOPENへ、DEVELOPからMATUREへとシフトする) に強く影響を与えることが改めて確認された。しかし、この線から中国と日本は大きく逸脱している。経済の発展段階だけでは両国の差異を説明できない。豊田は、両国の位置を説明するものとして、ワークバリュー

図表 2 豊田 (2009) のワークバリュー・マップ



一・マップの右斜め上⇄左斜め下の国の配列に注目し「社会観（人生の自由度・人への公正性・競争原理）」の違いによるものだとし、特に「人生の自由度＝人生を自分の思い通りに動かすことができるかどうかの認識（中国は自由度が高い/日本は低い）」が大きく寄与していると指摘する。

自身と社会との関わり、人との関係構築の基本原則といった、コミュニティ形成の原則としての「社会観」において、日本・日本人に特異性があることは、過去の先行研究でも数多く指摘されている。三戸（1994）は、欧米の企業が「契約型組織＝個人は組織に部分的限定的に参加し、人格的には非従属」であるのに対し、日本企業は「所属型組織＝個人は組織に全面的・無限定的に参加、全人格的に従属」であると特徴づけ、その背後に日本社会の持つ「家」システムが横たわっているとし、状況を所与のものとして受け入れ、自身の選択権（≡自由度）を行使しない日本人の特性を指摘する。濱口・公文（1982）は、日本人を評して集団主義とする指摘に反旗を翻し、間人主義（人間関係は利得のためではなく、それ自体が目的である）を提示したが、これもまた、状況を所与のものとして受け止める日本人の特性のなせる業と解釈できる。また、「人生の自由度」は、前述の自己観と近接した概念と見ることも出来る。相互独立的自己観であれば自由度は高くなり、相互協調的自己観であれば自由度は低くなるという関連が想定される。

## II-2. 研究の焦点・枠組みの提示

こうした概観から、同じ東アジアに位置し、歴史・文化的にも深い接点がありながら、中国人と日本人とは相当に異なる価値観を持っているという認識が浮かび上がってくる。差異の視点は、以下の二点に集約することができる。

### ◎ 「経済の発展段階」による差異

経済の発展段階によって職業価値観は変わると仮定される。高成長を続ける中国と、他の先進国同様に高い経済成長が見込めない

日本では経済の発展段階が異なる。この違いが職業価値観の差異を生み出している。

### ◎ 「自己観」「社会観」による差異

中国人と日本人は、異なる「自己観」「社会観」を持っている。これは、各国固有の歴史・文化の中に形成されてきたものであり、経済発展とは違った側面で職業価値観に影響を及ぼすと考えられ、組織の中での立ち居振舞い、個人と組織の関係の差異を生み出す。本研究では、この二点に焦点をあて、中国人と日本人の職業価値観の違いを明らかにする。特に、後者の視点が中国人と日本人の差異の特異性であると考えられるため、後者により着眼する。

職業価値観の概念構成、測定尺度に関しては、スーパー（1970）の Work Value Inventory を参考に枠組みを構築する。Work Value Inventory は、人々が働く上での動機となる目標を特定するための手段を求める声に応じて作成されたものである。職業における外発的な価値と内発的な価値、男女が職業に求める満足感、職業に付随し、もしくは職業の成果として生じうる満足感などを測定できるように設計されている。職業価値観に関しては、その後多くのインベントリーが開発されているが、スーパーのものは古典的でありながら概念網羅性が高いものである。

視覚化、構造化を図るために、研究の核には、中国、日本双国での定量調査を置いた。国際比較調査は、言語の問題、回答態度の問題などバイアスが生じる余地が大きいが、安定した枠組みを構築し、一定数以上のサンプルを確保することに留意する。研究対象は、都市部に住み、大卒およびそれに準ずる学歴を持つ 20～30 代のホワイトカラーとする。農業人口の比率、ホワイトカラーとブルーカラーの比率、雇用形態の違いなど、両国の労働環境、労働市場は大きく異なる。特に中国においては、ホワイトカラーとブルーカラー、都市部＝沿岸部と内陸部との意識、実態に大きな差異があることが指摘されている。また、今後の中国と日本との関係を考えると、中国人ホワイトカラー人材の理解の必要性が高まることは間違いな

い。そこで、研究対象を上記に限定し、比較のテーブルに乗せることにする。また、中国のデータを解釈するに当たり、定量調査協力者へのインタビューを補足的に行うこととする。

### III. 調査概要

#### III-1. 調査の対象と方法

両国で実施した調査概要は図表3の通りである。日本は首都圏在住者、中国は上海在住者を対象としている。インターネットのモニターを活用したオンライン調査であるが、サンプリングの精度を高め、モニターの持つバイアスの排除に努めた。また、ホワイトカラーという用語を用いてはいるが、調査対象選択においては職種による統制は行わず、学歴、年齢、日本に関しては雇用形態という三つの条件設定によりサンプル抽出を行った。結果として、工場労働者、建設作業員などのブルーカラー職業は排除されている。

中国の調査協力者 1000 人の中から、大卒以上の学歴を持つ25～34歳の24人の男女に補足的なインタビューを行った。インタビューの内容は、職業価値観 30 項目（後述）についてである。国

際比較調査において価値観を質問する場合、意味する内容は翻訳技術によって一定レベルの誤差の中にコントロールできるが、その選択理由、重視する背景、満たされる要件は、当該国の歴史・文化的背景などにより異なることが想定される。インタビューによってその差異を捕捉し、中国人の定量データの解釈を進めた。

#### III-2. 職業価値観の概念構成

スーパード（1970）が開発した Work Value Inventoryは、職業価値を体系化するものとして15の概念から構成されている<sup>vi</sup>。本研究では、このモデルとその測定尺度として開発された45の質問項目を参考に、職業価値観フレーム30項目を構築した。これらの項目は、WANT（あってほしい程度）という側面とMUST（なくてはならない有無）という側面を併せ持つ。調査においても、WANTを把握するための5件法（とても大切である 大切である 少しは大切である あまり大切ではない 大切ではない）質問と、MUSTを把握するための5項目選択（特に重視したいものを五つ選んでください）質問の双方を実施した。

図表3 中日調査概要

		中国版	日本版
調査名		中国・人と組織の実態調査2008[上海ホワイトカラーの就業意識と行動]	ワーキングバージョン調査2008(インターネット版)
調査対象	性別	男女	男女
	年齢	20～30代	20～30代
	学歴	大専(大学程度の専門課程)・大学・大学院卒	短大・高専・大学・大学院卒
	職業	フルタイムワーカー(農業就業者除く)	正社員
サンプル数	1000人	1647人	6420人
サンプリング方法	エリアサンプリング 対象エリアは上海市(都市部10区及び郊外2区)、 まず区別の非農業人口を「2006年上海年鑑」から求める。この人口には、当調査の対象年齢以外も含まれているため、次のステップとして20～24、25～29、30～34、35～39歳の人口の割合を「上海2000年人口調査」から求め、今回の各区別の母集団を算出。各年齢セルの男女構成比は、「2005年全国1%人口抽樣調査資料」上海編を基に算出。	エリアサンプリング エリアの対象は、首都圏50km(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県)。 「就業構造基本調査2008年版」をもとに、社員グループとパート・アルバイトグループに分け、性別・年齢5歳階級別に割り付けを行った。 社員グループは、「正規社員・正規職員」 パート・アルバイトグループは、「契約社員・嘱託」「人材派遣企業の派遣社員」「パート」「アルバイト」「業務委託」	
調査方法	オンライン調査	オンライン調査	
調査期間	2008年9月～10月	2008年8月～9月	
性	男性	500人(50.0%)	1085人(65.9%)
	女性	500人(50.0%)	562人(34.1%)
学歴	大専/短大・高専卒	285人(28.5%)	185人(11.2%)
	大学卒	616人(61.6%)	1228人(74.6%)
	大学院卒	99人(9.9%)	234人(14.2%)
年齢	20歳～24歳	241人(24.1%)	244人(14.8%)
	25歳～29歳	241人(24.1%)	469人(28.5%)
	30歳～34歳	249人(24.9%)	516人(31.3%)
	35歳～39歳	269人(26.9%)	418人(25.4%)

図表 4 職業価値観の構成概念と項目

達成感 Achievement	仕事において、何かをやり遂げた、という実感が持てる いい仕事をしたということが、目に見える形で分かる
知的刺激 Intellectual Stimulation	いつも新たな課題に挑戦している いつも新たな知識・情報と出会っている
創造性 Creativity	これまでにない新しい製品やサービスを生み出す ちょっとした工夫やアイデアが求められる
審美性(美学) Esthetics	美的センス・能力が必要とされる 世の中をすばらしいものにするに貢献する
変化 Variety	さまざまな仕事を体験する 日々の仕事の中に、変化がある
独立心 Independence	自分がやりたいことを仕事にする 自分の仕事のやり方は、自分で決める
愛他心 Altruism	ひとに喜ばれる 世の中の役に立つ
管理 Management	人に指揮命令する 大きな権限を持つ
威光 Prestige	注目を浴びるような仕事をする 仕事において尊敬される
上役との関係 Supervisory Relations	仕事のできる上司の下で働く 話のわかる上司の下で働く
仲間関係 Associates	仕事の同僚と友好的な関係である 働いている会社にあこがれを感じる
仕事の環境 Surroundings	希望に合った労働時間や勤務地で働く 快適なオフィス環境で働く
安定性 Security	ひとつの会社で安定的に働く 大企業や知名度の高い会社で働く
経済的報酬 Economic Return	高い収入が得られる 昇給の期待がある
生き方 Way of Life	自分のなりたと思うような人間になれる 不本意な仕事には拒否権を持っている

## IV. データ分析

### IV-1. 中日職業価値観スコアの概観

中国人、日本人の職業価値観 30 項目の回答結果を概観した。WANT 項目 (5 件法の加重平均値)、MUST 項目 (支持率) とともに上位項目には共通する部分もあるが、違いが多く見られた。

中国人がより重視する WANT 項目 (両国のスコアの差が 0.3 以上) は「大きな権限を持つ」「注目を浴びるような仕事をする」「仕事において尊敬される」「ひとつの会社で安定的に働く」「大企業や知名度の高い会社で働く」「高い収入が得られる」「昇給の期待がある」「不本意な仕事には、拒否権を持っている」が、日本人がより重視する WANT 項目は「さまざまな仕事を体験する」「人に喜ばれる」「快適なオフィス環境で働く」が確認された。MUST 項目の違いでは、中国人は「仕事の同僚と友好的な関係である」「自分がやりたい

ことを仕事にする」「いい仕事をしたことが、目に見える形でわかる」「自分のなりたと思うような人間になれる」「大企業や知名度の高い会社で働く」「ひとつの会社で安定的に働く」が日本人より 20 ポイント近く、あるいはそれ以上高い。日本人は「高い収入が得られる」「人に喜ばれる」「仕事のできる上司の下で働く」「話のわかる上司の下で働く」「快適なオフィス環境で働く」が、中国人より 10 ポイント以上高い。

なお、それぞれの国別に男女別、年齢階級別の違いを確認したが、国による違いを超える差異は認められなかった。よって、以降の分析・比較は、全数データにて行うこととした。また、5 件法質問の相関係数から 30 項目間の関係性を確かめたところ、スーパーの 15 概念に対応する項目同士よりも、その他の項目との関係性が強いものが散見されたため、15 概念という枠組みは棄却した。

図表 5 中日の職業価値観スコア

	WANT項目 (5件法)		MUST項目 (5つ選択)	
	中国	日本	中国	日本
やり遂げたという実感	4.1	4.1	31.9	29.0
結果が目に見える形で	3.9	3.7	37.6	15.8
新たな課題に挑戦	3.5	3.6	11.4	7.9
新たな知識・情報	4.0	3.8	8.8	14.6
新しい製品やサービス	3.6	3.5	13.2	6.6
アイデアや工夫	4.0	3.9	5.6	10.0
美的センス・能力	3.2	3.1	1.4	4.3
素晴らしい世の中に	3.4	3.6	3.4	11.2
さまざまな仕事	3.0	3.6	2.8	10.2
仕事の中に変化が	3.4	3.6	8.5	7.1
やりたいことを仕事に	4.0	3.9	40.6	22.6
やり方は自分で	3.8	3.7	10.3	14.0
ひとに喜ばれる	3.6	4.0	11.0	27.1
世の中の役に立つ	3.6	3.8	12.6	17.8
人に指揮命令	2.9	2.9	9.3	1.4
大きな権限	3.8	3.2	9.3	6.3
注目を浴びる仕事	3.4	2.8	3.1	2.1
仕事において尊敬	4.2	3.7	18.3	10.3
仕事のできる上司	4.1	4.0	12.8	23.7
話のわかる上司	4.1	4.1	10.8	23.2
同僚と友好的な関係	4.2	4.0	50.7	26.4
会社への愛着	3.7	3.7	12.7	12.6
勤務時間・勤務地	3.7	3.9	28.1	24.0
快適なオフィス環境	3.7	4.0	9.4	22.4
ひとつの会社で	3.6	3.3	23.6	7.6
会社の規模・知名度	3.7	2.8	27.9	3.5
高い収入	4.2	3.9	29.8	39.8
昇給の期待	4.4	4.1	21.0	24.5
なりたと思う人間に	4.0	3.9	30.8	16.2
仕事への拒否権	3.7	3.3	3.3	3.2

4.0以上	20%以上
4.0以上・差0.3以上	20%以上・差10P以上
4.0未満・差0.3以上	

## IV-2. 中日職業価値観因子の抽出と比較

中国人データ,日本人データを因子分析すると,それぞれ七つの因子が得られた。両国の七つの因子は,因子負荷量の大きい項目が似通っており,同質的なものであった。各因子の名称・概念は図表6の通りである。

図表6 職業価値観因子

因子名	特徴
立身出世因子	企業規模・知名度にこだわる、高い地位への欲求が強いという志向の因子
Self-PDS因子	計画し、実行し、成果をあげるという一連の仕事の流れを、自身のコントロールによって自立的に実行したいという志向の因子
仕事環境因子	オフィスや上司の性格など、仕事に望む上での環境にこだわるという志向の因子
貢献因子	仕事を通じて人や社会に貢献していきたいという志向の因子
クリエイティブ因子	質の高い仕事をしたい、仕事上で自身の創造性・独自性を発揮したいという志向の因子
会社帰属因子	会社への愛着を感じ、その会社で長く働きたいという志向の因子
収入因子	より高い収入、年令にふさわしい報酬を獲得したいという志向の因子

両国の因子は似通っているが、二つの面で差異が認められた。

ひとつは、因子の寄与率の順番である。中国は「立身出世因子」の寄与率が最も高いが、日本で最も高い寄与率の因子は「クリエイティブ因子」である。「立身出世因子」の寄与率順位は、日本では五番目、「クリエイティブ因子」の寄与率順位は、中国では五番目であり、順位が入れ替わっている。その他の因子の順位は、両国ともに同じである。

もうひとつの差異は、各因子の因子負荷量の高い項目の違いだ。主だった項目は同じではあるが、中国の因子には、日本の就業意識、職業価値観の文脈では理解できない項目が組み込まれている。24名の補足インタビューをもとにデータの持つ意味を解析した結果、各因子の意味には、中国と日本で以下のような差異があることが分かった。

◎立身出世因子……中国人の行動原理のキーワードである面子の問題が色濃く影響している。中国人は日本人に比べて自尊心が高く、自らの能力

を高く評価しがちであるが、その背後には面子という日本語の語彙より広く深い概念の存在がある(園田,2001)。日本の場合、功名心、名誉欲の影響が強い。昇進昇格の際に「偉くなる」という言い回しが実に多く使われることから推測されよう。また、中国に関しては、外的欲求だけではなく自らが成長したいという内的欲求の影響もきわめて強い。幹部・幹部候補として遇されたい、という意図から「さまざまな仕事を経験したい」というローテーション人事を受け入れる志向も確認された。該当する中国人インタビューコメントを抜粋する(以下同)。

- 会社はとても有名で、管理職に就けて、給料も高いし、私にとっては成功のイメージですね。大きい会社であれば研修の機会も多く、成長も早いと思います(スタッフ 管理職 中国民間企業 27歳 女性)
- 同級生や友達はすべて大手企業に勤めているから、私も小さい会社で働けないじゃないですか(スタッフ 管理職 アメリカ企業 29歳 男性)
- 前の会社は一流グローバル企業で、制度が完備されていますが、会社が社員の横向き発展を提唱していませんでした。今の会社では5年近く働いていますが、製品から始まり、人事、販売を経験したあと、製品部門に戻りました。会社の要求に適応しながら多くのことを学び、自分の将来に有利だと思います(企画 管理職 中国民間企業 31歳 男性)

◎Self-PDS因子……両国ともに、自立的・自律的に仕事をしたいという志向の背後には、成長欲求がある。自身が望む職種、仕事内容を志向する側面も含まれるが限定的である。中国においては、成長実感を持つために、周囲からの評価を強く求めている。「ひとに喜ばれる」の「ひと」は、上司・同僚を指している。

- 以前の会社は、従業員の発展空間がとても大きかったです。意見がよければ、十分受け入れられます。(営業 管理職 アメリカ企業 27歳 女性)

- 大手会社が良いとは限らないと思います。ルールなど何でも決まっているので、個人的にはあまりに發揮空間がないと思います(スタッフ 欧州企業 33歳 女性)
- 今の会社に入社したばかりの時に、ちょうどある新製品のプロジェクトを任せられました。初めから開発できるので、強く引きつけられ、とても魅力的でした。成功したら、私にとって大きな業績だと思います(エンジニア 上級管理職 欧州企業 33歳 男性)

◎仕事環境因子……両国で、因子の意味合いが大きく異なる。日本の因子は、立地、ファシリティなどのオフィスのハードウェアへの志向が主であり、さらに、優しい上司の元で、好きな仕事をしていたいといった都合のいい志向が見て取れる。これに対し、中国の因子はソフトウェアへの志向である。規則・規律など自由度を奪うものを忌避し、上司には、自身を尊重し裁量を与えてほしいという志向が見て取れる。

- 上司は私をとて信用くれて、仕事を思い切って私に任せてもらっています。これは私にとって非常に貴重です。仕事は、まず精神的な満足が大事だと思います。もし精神的に満たされていないと、また物質的なことを考え

てしまいます(スタッフ 上級管理職 韓国企業 30歳 女性)

- 今の会社に比較的満足しています。私の意見を聞いてくれるし、困ったことがあったら、すぐ私のことを思い出してくれます。私は不可欠な人間という感じ(スタッフ 管理職 アメリカ企業 29歳 男性)

- アメリカ系会社の仕事環境はとてもリラックス、プレッシャーも大きくないです。会社の管理もとても人間的で、出勤も退勤もタイムカードはいりません。日系企業の管理のプロセスは嫌いですが、残業も多いし。国有企業は賃金が低い。欧米系の会社がいいです。(スタッフ 管理職 アメリカ企業 29歳 男性)

◎貢献因子……中国の因子は、国や社会などに貢献したいという大きな枠組みのものであり、高成長期の国家であることを伺わせる。一部には、社内の上司、同僚に奉仕・貢献することが喜びにつながる人もいます。顧客の役に立ちたい、お客様から「ありがとう」といわれたい、という日本人に強く見られる愛他的志向は希薄である。

- 「修身齐家治国平天下」という儒教の言葉があります。国に貢献するには、まず自らの身を立てろということです。将来、この会社に

図表7 中日の職業価値観因子行列

中国	立身出世因子	Self-PDS因子	仕事環境因子	貢献因子	クリエイティブ因子	会社帰属因子	収入因子
人に指揮命令	0.664	0.066	-0.127	0.061	0.140	0.264	0.150
注目を浴びる仕事	0.609	0.127	0.216	0.108	0.150	0.024	0.040
さまざまな仕事	0.552	0.094	0.113	0.248	0.080	0.082	-0.062
美的センス・能力	0.454	0.248	0.212	0.311	0.134	0.108	-0.065
勤務時間・勤務地	0.440	0.224	0.288	0.023	0.089	0.126	0.228
会社の規模・知名度	0.422	0.235	0.144	-0.008	0.130	0.083	0.252
やり逃げたという実感	0.065	0.618	0.293	0.115	0.161	0.120	0.090
やり逃げたと思う人間	0.111	0.606	0.256	0.137	0.119	0.155	0.091
やりたいことを仕事に	0.217	0.490	0.321	0.154	0.099	0.074	0.087
仕事の中に変化が	0.385	0.487	0.024	0.219	0.159	0.095	-0.040
ひとに喜ばれる	0.260	0.486	0.119	0.314	0.112	0.281	0.048
話のわかる上司	0.020	0.225	0.585	0.047	0.199	0.153	0.103
仕事において尊敬	0.144	0.129	0.568	0.075	0.114	0.101	0.147
快適なオフィス環境	0.384	0.101	0.437	0.131	-0.020	0.038	0.155
仕事への拒否権	0.314	0.122	0.391	0.193	0.048	0.033	0.035
素晴らしい世の中に	0.208	0.126	0.044	0.774	0.160	0.145	0.132
世の中の役に立つ	0.165	0.313	0.131	0.586	0.128	0.194	-0.019
新たな知識・情報	0.147	0.281	0.290	0.384	0.248	0.126	0.064
アイデアや工夫	0.086	0.230	0.152	0.170	0.736	0.034	-0.025
仕事のできる上司	0.052	0.112	0.283	0.025	0.399	0.133	0.067
新たな課題に挑戦	0.352	0.386	-0.018	0.216	0.397	0.222	0.034
大きな権限	0.297	-0.042	0.007	0.062	0.389	0.056	0.167
やり方は自分で	0.158	0.159	0.217	0.213	0.374	0.014	0.200
新しい製品やサービス	0.305	0.273	0.013	0.255	0.397	0.269	0.013
結果が目に見える形で	0.274	0.295	0.191	0.033	0.303	0.215	0.289
会社への愛着	0.131	0.253	0.188	0.215	0.142	0.666	-0.055
ひとつの会社で	0.298	0.086	0.102	0.136	0.024	0.509	0.042
同僚と友好的な関係	0.005	0.205	0.413	0.062	0.182	0.436	0.101
高い収入	0.125	0.015	0.212	0.099	0.092	-0.027	0.723
昇給の期待	0.012	0.192	0.486	-0.038	0.108	0.074	0.485
回転後の負荷量平方和	2.871	2.499	2.290	1.800	1.767	1.443	1.185
分散の%	9.569	8.330	7.633	6.001	5.888	4.810	3.950
累積%	9.569	17.899	25.532	31.533	37.422	42.232	46.182

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法  
8 回の反復で回転が収束しました。

日本	クリエイティブ因子	Self-PDS因子	仕事環境因子	貢献因子	立身出世因子	会社帰属因子	収入因子
アイデアや工夫	0.672	0.151	0.048	0.135	-0.067	0.085	0.218
新たな課題に挑戦	0.576	0.404	-0.019	0.184	0.189	0.054	0.119
新たな知識・情報	0.529	0.186	0.187	0.320	0.049	0.020	0.141
新しい製品やサービス	0.524	0.239	0.039	0.244	0.216	0.053	0.042
美的センス・能力	0.504	0.109	0.085	0.033	0.256	0.070	-0.100
さまざまな仕事	0.405	0.163	0.172	0.216	0.156	0.018	0.030
やり方は自分で	0.396	0.201	0.133	0.043	-0.001	0.012	0.210
やり逃げたという実感	0.257	0.692	0.172	0.214	-0.033	0.204	0.182
やりたいと思う人間	0.213	0.585	0.226	0.260	0.040	0.141	0.081
やりたいことを仕事に	0.219	0.524	0.264	0.155	0.101	0.058	-0.004
仕事の中に変化が	0.383	0.502	0.144	0.205	0.176	0.038	-0.005
結果が目に見える形で	0.244	0.453	0.186	0.110	0.230	0.154	0.135
快適なオフィス環境	0.108	0.077	0.609	0.137	0.078	0.180	0.072
勤務時間・勤務地	-0.064	0.177	0.597	0.034	0.044	0.125	0.056
話のわかる上司	0.198	0.159	0.553	0.011	-0.063	0.284	0.136
仕事のできる上司	0.270	0.018	0.340	0.058	0.000	0.205	0.315
仕事への拒否権	0.148	0.131	0.317	-0.056	0.162	-0.027	-0.015
素晴らしい世の中に	0.272	0.151	0.077	0.739	0.123	0.116	0.103
世の中の役に立つ	0.205	0.342	0.008	0.722	0.121	0.139	0.021
ひとに喜ばれる	0.232	0.400	0.080	0.524	0.059	0.233	0.097
注目を浴びる仕事	0.229	0.182	0.081	0.105	0.638	0.032	0.015
人に指揮命令	0.224	0.077	-0.105	0.037	0.612	0.174	0.278
会社の規模・知名度	-0.073	-0.026	0.216	0.070	0.559	0.068	0.012
仕事において尊敬	0.263	0.246	0.153	0.209	0.396	0.206	0.257
会社への愛着	0.160	0.216	0.142	0.197	0.094	0.653	0.024
ひとつの会社で	-0.099	0.003	0.168	0.018	0.238	0.539	-0.016
同僚と友好的な関係	0.154	0.237	0.259	0.181	-0.036	0.504	0.139
高い収入	0.079	0.122	0.417	0.102	0.219	-0.066	0.545
昇給の期待	0.123	0.195	0.476	0.092	0.140	0.121	0.499
大きな権限	0.322	0.056	-0.070	0.076	0.437	0.073	0.442
回転後の負荷量平方和	2.961	2.550	2.157	1.981	1.872	1.441	1.248
分散の%	9.869	8.500	7.190	6.604	6.241	4.804	4.159
累積%	9.869	18.369	25.559	32.163	38.404	43.208	47.367

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法  
12 回の反復で回転が収束しました。



不可欠な人になれたらと思います。(専門職  
日系企業 25歳 男性)

- 私は総経理の秘書として、ボス、クライアント、社員を繋ぐ架け橋となっています。(スタッフ 管理職 韓国企業 30歳 女性)

◎クリエイティブ因子……仕事自体を楽しむという意味の強い内発的な因子であり、日本の因子をみると、自身の世界の中で自己完結しているが、中国因子の中には、上司や評価に関するファクターが含まれており、他律的な面がある。また、インタビューからは、プラスアルファの位置づけであり、優先順位は高くないことが見て取れた。

- 自分の長所は、アイデアが豊富、適応力が高い、ロジック分析能力も高いことなので、コンサルティングの仕事を選びました。仕事の基本というのは配分された仕事を如何にやり遂げるかであって、付加価値というのは私が如何により良いアイデアとコメントを出せるかです(専門職 日系企業 25歳 男性)
- わたしは新しいものが好きで、エキサイティングなことに対して、やる気満々です(営業 管理職 中国民間企業 28歳 女性)

◎会社帰属因子……中国と日本の因子構造は、酷似している。中国社会においては希薄であると指摘されてきたものだが、インタビューの中にも、強い愛着、一体感を持つ人が散見された。その人たちは「立身出世因子」「Self-PDS 因子」「仕事環境因子」に該当する項目の多くを獲得していた。

- 転職を考えたこともあまりないです。転職は株を買うのと同じで、頻繁に会社を変えると間違いなく損するはず。この会社を信じて、ずっと働き続ければ、会社の発展はきっと個人の発展を促進します。(エンジニア アメリカ企業 29歳 男性)
- 帰属感はお互い様です。会社に大きな成果をもたらしたら昇給や昇進をしてくれるのであれば、私は10年でも20年でも頑張ります。残業があってもかまいません(営業 管理職 アメリカ企業 27歳 女性)
- 自分の成長は会社と繋がっており、自分のや

ったこともすべて会社のためです。ロイヤリティーもお互い様です。長い年月一緒にやってきて、感情的にも捨てがたい(企画 管理職 中国民間企業 31歳 男性)

◎収入因子……日本の因子においては、権限との関係が見られ、収入が増えるということが権勢欲に裏打ちされたものであることが浮かび上がるが、中国では、規模・知名度・立地などの会社要件とのかかわりが見て取れる。面子に由来するものと考えられる。また、「立身出世因子」「Self-PDS 因子」と代替的であるという特徴もある。

- 現在の給料に対しては不満を感じています。同業者で、私のようなポジションの人はすべて私より高いです。給料が低くても、肩書きくらいもらえたらいいのですが。(営業 台湾企業 27歳 男性)
- 男性として、成功しているかどうかを評価する標準は、やはり給料が高いことです。同窓会の時も両親や先輩と雑談するときも、「仕事は何?」「給料はいくら?」とよく聞かれます(スタッフ 中国民間企業 27歳 男性)

#### IV-3. 中日職業価値観の必要条件

次に、WANT項目とMUST項目の関連性を見るために、WANT項目から構成された7因子それぞれの高群(標準化得点が0.3以上のサンプル)が、どのようなMUST項目を選んでいるのかを概観した。日本のデータでは、「高い収入」がすべての因子で上位を占めるが、それ以外は当該因子の因子負荷量の高い項目が該当するケースが多く、WANT項目とMUST項目の関連性が見て取れた。中国のデータでは、いずれの因子においても、「仕事の同僚と友好的な関係である」「自分がやりたいことを仕事にする」「いい仕事をしたことが、目に見える形でわかる」が上位を占めていた。中日それぞれの頻出項目は、特定のタイプの人が必要とするのではなく、どんな志向の人も必要としている。それぞれの国のホワイトカラーが働く上での必要条件といえるだろう。

図表8 中日で必要条件となっている項目

	中国	日本
立身出世因子	同僚と友好的な関係(43%) 結果が目に見える形で(36%) やりたいことを仕事に(33%)	高い収入(49%) 昇給の期待(25%) やり逃げたという実感(23%)
Self-PDS因子	やりたいことを仕事に(49%) 同僚と友好的な関係(45%) やり逃げたという実感(38%)	高い収入(49%) やり逃げたという実感(39%) ひとに喜ばれる(32%)
仕事環境因子	同僚と友好的な関係(57%) やりたいことを仕事に(46%) 結果が目に見える形で(36%)	高い収入(49%) 勤務時間・勤務地(35%) 快適なオフィス環境(35%)
貢献因子	同僚と友好的な関係(47%) やりたいことを仕事に(40%) 結果が目に見える形で(36%)	ひとに喜ばれる(43%) 高い収入(37%) 世の中の役に立つ(35%)
クワイエイト因子	同僚と友好的な関係(47%) 結果が目に見える形で(36%) やりたいことを仕事に(40%)	高い収入(49%) やり逃げたという実感(32%) ひとに喜ばれる(26%)
会社帰属因子	同僚と友好的な関係(54%) やりたいことを仕事に(35%) 結果が目に見える形で(36%)	同僚と友好的な関係(40%) やり逃げたという実感(33%) 高い収入(33%)
収入因子	同僚と友好的な関係(50%) 結果が目に見える形で(39%) やりたいことを仕事に(38%)	高い収入(49%) 昇給の期待(36%) やり逃げたという実感(30%)

各因子の高群(因子得点+0.3以上)の相対値スコアの上位三位までを抽出した。  
太字は、対応する因子の負荷量が大い項目。  
白抜き文字は、頻出項目=必要条件。

日本の必要条件「高い収入」は納得感があるが、中国の三項目が必要条件といわれると、日本人の感覚では理解に苦しむ。中国人インタビューから、必要条件である三つの項目をなぜ望むのかを整理すると、日本とは明らかに異なる背景・意向が浮かび上がってきた。

### ◎仕事の同僚と友好的な関係である

過半数のインタビューアが「人間関係が複雑」という言葉、あるいはそれに準ずる言葉を口にしてている。先行研究でも述べたとおり「Guanxi(関係)」がキーワードであることが確認されたが、彼らはそれを明らかに忌み嫌っている。中国国有企業への言及が多いが、外資に関しても手厳しい。Guanxi はコネ社会に相通ずるものであり、こうした実態を、生産性を下げ、個人の成長を阻害するものとして捉えていた。友好的な関係とは、仕事をする上ではフェアな関係でありたい、裏表のない状態でありたい、という意味である。

- ある程度のレベルに達すると、更に上れるのは実力だけではなく、コネです。会社が大きいほど、人間関係はより複雑で、発展はより制限されます(エンジニア 管理職 アメリカ企業 29歳 男性)
- 国有企業だから人間関係は複雑だったと思いましたが、合弁企業の方がもっと複雑でした。文化も異なるし、体制も異なるし、利益も異なる。秘書だから挟まれてとても辛いです(ス

タッフ 欧州企業 33歳 女性)

- 国有企業の間関係はとても複雑です。今の会社はチームワークが多いですが、時々成果を奪い取る人がいてよくケンカとなります。

(エンジニア 中国国有企業 27歳 男性)

### ◎自分がやりたいことを仕事にする

彼らは「自立的であること」「任されること」「裁量権・決裁権をもつこと」に関して、日本人とは比較にならない執着を示した。この項目が満たされない場合は、その代理として金銭欲求が頭をもたげるといふ図式が見て取れた。

- 仕事上でも、上層に干渉されることが多いです。自分で決めてやるのではなく、「こうしてください」など、上層の意図に制限されます(エンジニア 中国国有企業 27歳 男性)
- 決定権がとっても重要です。何でも報告すると、仕事の効率も影響されます(企画 管理職 中国民間企業 27歳 女性)
- 権利があつてこそ、自分がやりたいことをやれます。権利がなければ、自分の発想も意見も無価値と感じます(エンジニア 上級管理職 欧州企業 33歳 男性)

### ◎いい仕事をしたことが、目に見える形でわかる

この項目の背後には、昇給などの金銭報酬、昇進などの地位欲求、仕事自体の意味を問う自己実現欲求もあるが、中核にあるのは「褒められたい」「評価されたい」という承認欲求である。特に上司からの評価を熱望している。この項目を MUST 項目としてあげたインタビューアは、その理由として「精神的な満足」という言葉を多用している。自己の能力発揮、自己の成長実感、そして自己の存在意義を確認できる、極めて重要なフィードバック機能となっている。

- 仕事で、アイデアが上司に否定されたこともあります。そういうときはちょっと失敗感があります。精神的な満足を求めており、お金より他人の評価が私にとってはもっとも重要です(エンジニア 台湾企業 27歳 男性)
- 実は私達のような技術系の方は満足しやすく、虚栄心が強い人達だと思います。上司に

励まされることが好きで、一言でも褒められるとすぐやる気満々です。褒められることがお金よりもっと大事です（エンジニア 日系企業 27歳 男性）

- 達成感というのは報酬だけではない、それは精神的な満足で、まずは上司に認められること。それで昇給はされるはずだと思います。

（スタッフ 中国民間企業 27歳 男性）

また、図表6の因子行列に再度注目し、中国人の3つの必要条件と7つの因子の関係をみると、3つの必要条件は単独の因子にではなく、多くの因子に影響を与えていることが確認された。そして、三つの必要条件の全てで高い負荷量を示しているのは「Self-PDS 因子」であった。日本人の必要条件「高い収入」に対応する「収入因子」を必要条件因子と位置づけるならば、中国の必要条件因子は「Self-PDS 因子」ということができる。

図表9 中国因子と必要条件との関係

	立身出世因子	Self-PDS因子	仕事環境因子	貢献因子	クリエイティブ因子	会社帰属因子	収入因子
やりたいことを仕事に	0.217	0.490	0.321	0.154	0.099	0.074	0.087
結果が目に見える形で	0.274	0.295	0.191	0.033	0.303	0.215	0.289
同僚と友好的な関係	0.005	0.205	0.413	0.062	0.182	0.436	0.101

## V. 考察

### V-1. 中日職業価値観の差異の整理

分析結果より、中国人と日本人の職業価値観の差異のポイントは、以下の四点にまとめられる。

- ① 因子構造の類似性にみられるように、大きく概観すると同質的である。
- ② 因子の寄与率順位には、一部に差異があった。
- ③ 意味するものに差異がある因子があった。
- ④ 必要条件因子は、異なっていた。

つまり、「うまくいかない要因」と思われるさまざまな差異と、先行研究や風説を裏切る「うまくいくのではないか」と思われる同質的な側面が表れた。それぞれを掘り下げ、整理してみたい。

#### ① 同質的側面

因子構造が同質的である、ということは、価値観、欲求の基本構造が同じということだ。働く動機、働くことで得たいもの・実現したい状態には、

中日の間に大きな差異がない。会社への帰属意識が形成されることも観測された。「ひとつの会社で安定的に働く」という項目は、WANT, MUSTのいずれにおいても中国が日本を上回っている。因子の構造・位置づけも同じであり、インタビューした24人のうち4人は現状への満足と長期就業へ熱烈な希望を宣言し、その他のインタビューにおいても「条件が整えば、長期に働きたい」という前向きな発言をする人は4人存在した。これらの声を総括すると、必要条件因子「Self-PDS 因子」が満たされ、その上で「仕事環境因子」「立身出世因子」が満たされることによって、長期勤務を希望する、という状態が生まれている。彼らという発展空間とは、上記が満たされることを指すのだ。こうした結果からは、日本人を対象とした人材マネジメントの基本的枠組みやベストプラクティスが活用できることが改めて確認できる。

#### ② 因子の順位の差異

中国の第一因子は「立身出世因子」、日本の第一因子は「クリエイティブ因子」である。図表2の概念で整理すれば、前者は「収入因子」と並んで典型的なDEVELOP要素である。経済の発展・成長過程においては、ポストの数は増加し続け、賃金も上昇し続ける。多くの人々がこうした要素を手に入れることができ、イニシアティブが高くなるのは必然である。後者は典型的なMATURE要素である。内的、自己実現的な側面のものであり、ゼロサム社会化し物質的な欲求へのリターンが限られた経済状況に置かれても、全ての人が追求できるものである。

#### ③ 因子の意味の差異

##### ◎仕事環境因子の概念構成

両国の第三因子の意味合いは、ハードウェアとしての職場の快適さを志向する日本、ソフトウェアとしての職場の快適さを志向する中国と大きく異なった。そして、中国人の志向の背後には、自らの「自由度」を強く求め、自らが中心的な存在であるという強い意志・姿勢があった。場や役割を受け入れる日本人とは、大きく異なる。

##### ◎貢献因子の構成概念

両国の第四因子は、同じ貢献でありながら、貢献の対象が全く異なる。「国家レベル」の視界の中国に対して、「目の前にいる顧客」を見つめる日本。これは、経済の発展段階の違いにより、サービス経済化の進展度合いが異なるからだと解釈できる。

#### ④ 必要条件因子の差異

日本人の必要条件因子は「収入因子」であり、物質的なものである。これまでの分析結果を総合すると、「全員に共通するのは、『ある程度の賃金レベルは保ちたい』という物質的な必要条件だけであり、それ以外の志向（因子）は、人によってさまざま。つまり、多様な職業価値観が形成されている」とまとめることができる。経済の発展段階によって職業価値観が成熟した結果とすることもできるし、場や役割に適合的な日本人の社会観・自己観を映し出しているともいえる。

一方、中国人の必要条件因子は「Self-PDS 因子」という内的なものである。ここまでの分析を総合すると、「全員に共通するのは『自立的に仕事をしたい』という内的な必要条件であり、これを実現するために『仕事環境にもこだわる』。立身出世も賃金も重視はするが、必要条件と、これを実現する環境が何よりも重要である」とまとめることができる。これは、自らの「自由度」を確保するということが必要不可欠であり、絶対に譲れないものだとする中国人の社会観・自己観によるものであり、経済発展が進み、職業価値観が成熟したとしても普遍的に存在し続けるものと考えられる。

#### V-2. インプリケーション

ここまでの分析・考察をもとに、中国人が日本企業でいきいきと働くためのインプリケーションを掲げてみたい。ポイントは三つある。

ひとつめは、中国の経済の発展段階に即した職業価値観を想定した人材マネジメントを行うことである。物質主義的色彩がまだ残っている中国においては、第一因子である「立身出世因子」を満たす施策が必要となる。しかし、それは、とにかく昇進させればよいというようなことではない。

キャリア・プラットフォームを明確にすることが重要だ。マネジメント人材として期待するのか、スペシャリスト人材としてなのか、そこにはどのようなキャリア展望があるのか。つまり、自身の成長がイメージできることが重要なのだ。そして、日系企業はローカルスタッフにこの点を伝え切れていない<sup>vii</sup>。真っ先に改善すべき点だろう。

ふたつめは、中国人の「発展空間」創造=会社への愛着・帰属意識醸成のための組織内コミュニケーションの再構築である。「Self-PDS 因子」「仕事環境因子」「立身出世因子」を揃って提供するためには、オープンでフェアなコミュニケーションが不可欠であり、Guanxi に代表されるような中国のハイコンテクストなコミュニケーション文化はそれを疎外しているが、日本もまたハイコンテクストな社会であり (Hall and Hall, 1990), その典型が多く日本企業が持つ「阿吽の呼吸で上意下達的な意思決定・行動がうまれるハイコンテクストなコミュニケーションシステム」だろう。このシステムは、彼らが望むものに明らかに反するのだ。阿吽の呼吸は「複雑な人間関係」にしか見えず、「上意下達」は自由の束縛でしかない。中国では、個人が会社に隷属するような「会社人間」は生まれにくいのだ。また、日本企業では部下からの「報告・連絡・相談」が尊ばれる。中国人の目には、上からの指示はあいまいなのに、下には事細かに情報を伝達しろという「自身の自立性・成長を阻害する典型的な悪習」と映っているに違いない。

みつめのポイントは、「組織・職場での『社会観』の再設計と概念・ルール共有化」だ。中国人と日本人の社会観の違い、これ自体は避けようのない事実である。そして、日本企業は日本人の社会観を暗黙的にベースにおいてマネジメントをしている。その典型は人事異動のシステムだろう。これらは中国人（に限らず、グローバル）には受け入れにくい。暗黙的に運用するには無理がある。しかし、それらの「日本人の社会観に則った人事システム」が一概に悪いものということでは決してない。その中身を棚卸しし、組織として・

職場として大切にしたいもの、否定したいものを明確化し、一方で、自立的であり、自由度の確保を強く望む中国人の社会観を踏まえ、日本人流でも、中国人流でもない、わが社流の「社会観」を再設計し、それを従業員全てで共有することが重要である。それは、行動規範をベースとした憲法のようなものかもしれない。「和を以て貴しと為す」の現代版だ。そして、あるべき姿は、それが中国仕様やインド仕様になるのではなく、日本を含めたグローバルな「社会観」となることだろう。

昨今では、日本企業の多くで、自社の理念・ビジョン・自社の流儀を再整理し、グローバルに浸透させていくという取り組みが盛んであり、従業員の士気の向上など一定の成果をあげているが、その底流に位置づけられる「わが社の『社会観』」をも言語化し、共有することが重要だろう。それは人事制度にも影響を及ぼし、仕事の仕方にも影響を及ぼす。グローバルスタンダードといわれたアメリカ流ではなく、かといって、特異性が強すぎる日本流でもなく、新たな「わが社流の『社会観』」を確立した企業が、グローバル化の次のステージへと進む権利を獲得できるに違いない。

## VI. おわりに…自由という歴史的課題

自由という概念は、日本にとっても中国にとっても、扱いに慣れていないものだ。「和を以て貴しと為す」がいみじくも表わすように、個人の自由を抑制することでムラや会社の繁栄を実現し、社会主義国も目を見張る計画経済で今日の地位を築いた日本。職業選択の自由が実現したのは、さして新しい話ではなく、選択の自由によるキャリア・リスクにより、格差におびえているのが現状だ。自己申告・FA制度を導入しても活性化しない企業が多いのは、企業の運用が悪いからだけではない。一方では、自由を希求しながらも、中央集権的な圧政のなかに自由を獲得できない日々が長く続き、突如として目の前が開き始めてまだ日が浅い中国。やっと手にした権利をこれでもかと主張するさまは、日本人には「わがまま」と映る。

両国は自由をはさんで、対極の位置にいてもいいだろう。そして、どちらの国も「自由」と付き合い始めてまだ日が浅い。筆者は、中国と日本が「うまくいかない」根底には、この問題が大きく根を張っていると考えている。

左様に大きな問題に、今回のささやかな研究が貢献できることは多いとはいえない。研究視界、調査対象ともに限られている。

しかし、さにありながら、いくつかの有意義な発見はできたのではないかと考えている。本稿が、中国と日本の明日を考える上での一石となれば幸いである。

## 注

i ワークス研究所では、2008年度の研究テーマに「雇用のグローバル化」を設定し、日本の主要企業のグローバル人事担当者へのインタビュー、ディスカッション会の実施を行った。

ii ジェトロ・日本の年次貿易動向(2007年)より

iii 第37回海外事業活動基本調査結果概要確報一平成18年度実績

iv ここでは1990年データのマップを掲載したが、マップは1995年、2000年と更新され、年毎に軸の名称や構成変数、掲載国数に若干の変更がある。しかし、全体的な国の配置、左下から右上に向けて見られる「貧困⇒豊かさ」という脱物質的傾向は変わらない。

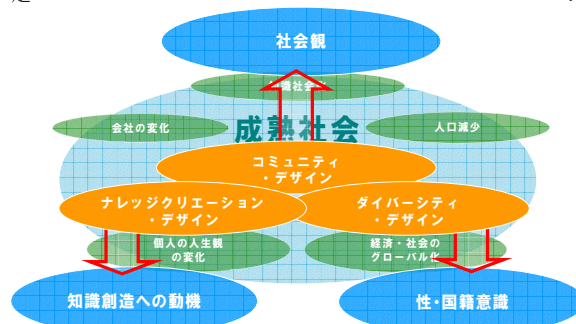
v 「世界価値観調査2005」に回答し、データを公表している53カ国の中から、設問回答、属性傾向などをもとに11カ国を選択。各国のフルタイムワーカー(農業従事者除く)を対象とした分析を行っている。「知識社会化」「会社の変化」「人口減少」「個人の生活価値観変化」「グローバル化」によって①コミュニティ・デザイン②ナレッジクリエーション・デザイン③ダイバーシティ・デザインを次世代人材マネジメントの中核テーマとして掲げ、

I. 自身と社会との関わり、人との関係構築の基本原則、競争原理といった、「コミュニティ形成の原則としての『社会観』

II. 労働の価値、成功への欲求、創造への欲求といった、働くことでの「知識創造への動機」

III. 職業生活に関係する性役割意識、労働者としての外国人に対する意識といった、「性・国籍意識」

という「グローバル職業価値観を俯瞰するための3つの視点」を設定



それらに該当する調査設問として、下記を選択。

I. 「社会観」

▶ 人生の自由度 (人生は、自分の思い通りに動かすことができる)

▶ 人の公正性 (人は、他人との関係において公正に対処するか、機に乗じてうまく立ち回ろうとするか)

▶ 経済原理 (みんなが豊かになれるか、他人を犠牲にしなければ豊

かこなれないか)

II. 「知識創造への動機」

▶労働価値観 (才能を発揮するためには職を持つ必要がある, 働かずにお金を得ることは恥ずかしいことである, 人は働かないでいると怠惰になる, 働くことは社会に対する義務である, 余暇時間が減っても仕事を第一に考えるべき)

▶成功志向 (大いに成功する, 成し遂げたことを人に認められるのは大切だ)

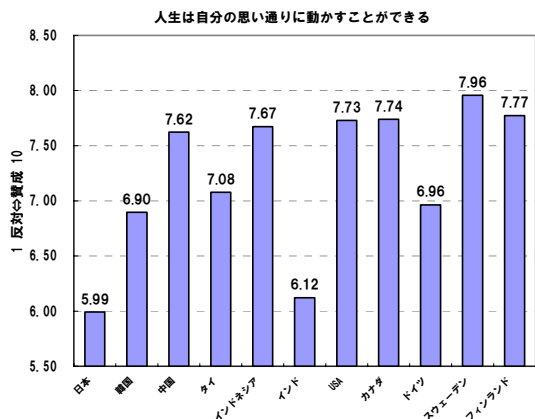
▶創造志向 (創造的であること, 自分のやり方で行うことは大切だ)

III. 「性・国籍意識」

▶性別意識 (仕事が少ない場合, 男性の方が女性より先に仕事につけるようにすべき/3件法 男性の方が女性より政治の指導者として適している, 大学教育は女子より男子にとって重要である, 男性の方が女性より経営幹部として適している)

▶外国人労働者受容 (外国人労働者の受け入れへの政府の対応)

各国間の差異の構造を明確にするために, 8つの項目の得点を標準化し, 多次元尺度法を用いて分布図=ワークバリュー・マップを描いた. 中日の差異に強い影響を与えている「人生の自由度」の国別平均値は以下の通り.



\*各国のサンプリングは, 地域などに偏りはない. 中国においても, 都市部, 内陸部を網羅的にサンプリングしたデータである. 本研究のような都市データ限定ではないことに留意する必要がある.

viスーパーは, Work Value Inventoryを開発したのちに, それを全面的に改良したWork Value Scale(Super,& Nevill,1986)を開発し, それをもとに国際比較研究を行っている. しかし, 後者は過度に細分化されており, 適切ではないと判断した. また, シャイン(1979)のキャリア・アンカー, ドライバー(1979)のキャリア・コンセプト, Derr(1986)のキャリア・サクセス・マップは, 過度に統合され, その統合結果では「出世志向」や「組織への帰属意識」などの観点が測定できないため, フレームとしての使用を断念した.

viiクルート ワークス研究所・中国・人と組織の実態調査【中国日系企業の人材活用】(2009)によれば, 採用活動において入社後のキャリアプランを提示している企業は3割に満たない. 一因として, キャリアプランの未整備が想定される.

参考文献

電通総研・日本リサーチセンター, 2008, 『世界主要国価値観データブック』同友館.  
 Fei, Hsiao-tung, 1945, Peasant Life in China, London, Routledge and Kegan.  
 Fukuyama, F., 1995, Trust: the social virtues and the creation of prosperity, New York: Free Press.  
 濱口恵俊・公文俊平, 1982, 『日本的集団主義』有斐閣選書.  
 橋本昭治・菊池章夫, 1979, 「職業的価値の測定—WV I 邦訳版の検討—」, 『福島大学教育学部論集第31号』  
 Hofstede, G., 1980, Culture's consequences: international differences in work-related values, London, McGraw-Hill.  
 ———, 1991. 『多文化世界—違いを学び共存への道を探る』有

斐閣.

Hwang, Kwang-kuo, 1987, "Face and Favour: The Chinese Power Game", *American Journal of Sociology*, 92(4), 949-974.

Inglehart, R., 1997 (=1993), 「近代化とポスト近代化」(真鍋一史訳)『社会学部紀要』77号 関西学院大学社会学部.

———— and W.E.Baker 2000. "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values.", *American Sociological Review* 65-1.

江河海, 佐藤嘉江子訳, 2000, 『こんなに違う中国人の面子』, 詳伝社.

張晟, 2005, 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』, ダイヤモンド社.

Hall, E.T. and Hall, M.R., 1990, *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*, Intercultural Press.

君塚大学, 2003, 「イングルハート版『文化地図』について」『社会学部論集』36号 佛教大学社会学部.

高瑞紅, 2007, 「ビジネス関係の帰属についての日中比較」, 『国民経済雑誌』神戸大学経済経営学会, 196(5): 95-110.

邱永漢, 2002, 『騙してもまだまだ騙せる日本人』, 光文社.

見田宗介, 2007, 「近代の矛盾の『解凍』」『思想』2007.10月号 岩波書店.

三戸公, 1994, 『家』としての日本社会』有斐閣.

中根千枝, 1967, 『タテ社会の人間関係』講談社.

中西信男, 1995, 『ライフ・キャリアの心理学』ナカニシヤ出版.

————・三川俊樹, 1988, 「職業(労働)価値観の国際比較に関する研究」, 『Career Guidance Study』9: 10-19.

Nevill, D. D., & Super, D. E., 1986, *The Values Scale: Theory, Application, and Research (Manual)*, Consulting Psychologists Press.

日本貿易振興機構, 2005, 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ.

サーチナ・中国情報局, サーチナ総合研究所監修, 2005, 『いまどきの中国人』ソフトバンク パブリッシング.

坂爪洋美, 2008, 『キャリア・オリエンテーション』白桃書房.

園田茂人, 2008, 『不平等国家 中国』中央公論新社.

————, 2001, 『中国人の心理と行動』日本放送出版協会.

————編, 2008, 『中国社会はどこへ行くか』岩波書店.

Super, D. E., 1970, *Works Values Inventory (manual)*, Houghton Mifflin.

田島英一, 2001, 『「中国人」という生き方—ことばにみる日中文化比較』集英社.

高橋徹, 2003, 『日本人の価値観・世界ランキング』中公新書クラレ.

谷崎光, 1999, 『中国てなもんや商社』文藝春秋.

豊田義博, 2009, 「11 カ国の就業観比較—日本の特殊性を再認識する試みとして」『SSJDA Research Paper Series40号 World Value Survey (世界価値観調査)を用いた実証研究—労働・幸福・リスク』東京大学社会科学研究所.

Triandis, H.C., 1989, "The self and social behavior in differing cultural contexts," *Psychological Review*, 96, 506-520.

ワークス研究所, 2006, 『2015年 人材マネジメントはどこへ行く?—人材マネジメント調査 2005 報告書』株式会社クルート ワークス研究所.

遊川和郎, 2007, 『中国を知る』日本経済新聞出版社.

趙曉霞, 2002, 『中国における日系企業の人材資源管理についての分析』白桃書房.