

中国における日本人観と日系企業評価

二 宮 豊 志
高 晶

目次

- I. はじめに
- II. 日系企業における評価
- III. 4 企業形態の企業における評価
- IV. 先行研究との総合分析
- V. 本研究の意義と課題

I. はじめに

我々は、2005年の北京市（趙論文）、2006年の福清市（呉論文）、2006年の大連市・牡丹江市（高論文）の4つの都市で本テーマに沿った同様の調査を実施してきた。本稿は、この3つの研究の総合分析である。まず北京市における調査結果は、すでに同誌（2006年）に掲載している。したがって、本稿では大連市・牡丹江市を中心にして、北京市と福清市の調査を総合的に比較するスタイルを採用している。

まず、調査の出発点は、中国における企業の日本人観と日系企業評価の実態が、どのような内容や問題点を持っているのか、という素朴な疑問からである。それは、中国の欧米系企業に勤務している中国人の日系企業に対する違和感についての意見を聞いたことに端を発している。そこでそのような観点から実態調査を行なっている研究をリサーチして、以下の3つの論文を参考に我々の調査研究をデザインした。

第1の論文は、今田論文（1994）である。この研究は、「中国における日本人観と日系企業評価」を東南アジア3カ国の調査と比較分析をしている。そして、対象は日系企業に勤務する中国の人々である。ここでは華北、華東、華南の3つの地域に分類して分析しており、本稿に関連する結果を比較分析の対象とした。

第2の論文は、鈴木論文（1999）である。この研究は中国の蘇州における日系化学企業
東海大学政治経済学部紀要 第40号（2008）

の従業員の意識調査である。

第3の論文は、胡・古田論文（2002）である。この研究は、中国の上海市・江蘇省の日系製造業で働く中国人従業員を対象とし、従業員の職業観と日本企業文化に対する評価について、行なった調査である。

以上の3論文と調査結果を比較可能なものとするために、同様のアンケート項目を作成し、中国における4都市の企業の従業員に調査を実施した。さらに、アンケート調査結果を基にその結果から出てきた疑問を質問項目として作成し、それに従ってヒアリング調査をも実施した。それは、我々のアンケート調査が、無作為抽出によるサンプリングではなく、研究者の人的関係から抽出されたサンプルである為、通常の統計調査の方法論を逸脱しているという認識からである。つまり本研究が採用した方法論は、統計帰納法と意味解釈法との結合であるという認識である。ヒアリングは、主としてアンケート調査に協力していただいた企業の関係者をお願いした。

II. 日系企業における評価

本研究では、前述したように大連市（日系企業、欧米系企業）、牡丹江市（国営企業、民営企業）で勤務している従業員を対象にアンケート調査及びヒアリング調査を行なった。ここでは、まず日系企業における調査を中心に分析し、次の節で4つの企業形態全体の調査結果を分析するというスタイルを採用している。

まず、大連市にある日系企業4社（IT業3社、物流業1社）の従業員53人を対象とした分析は、以下のような結果となった。

1) 日本人観

①日本人に対するイメージ

ここではプラスとマイナスの両面で質問している。

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
細かい事にうるさい	48	91%	2	4%	3	6%
几帳面(規則正しい)	45	85%	6	11%	2	4%
良く働く(勤勉)	40	76%	8	15%	5	9%
自分をはっきり表現しない	16	30%	14	26%	23	43%
日本人だけと付き合う	10	19%	32	60%	11	21%

日本人は「勤勉」で「几帳面」かつ真面目な国民性を持つと見られている。また「細かいことにうるさい」に対しては、9割以上の人が「そう思う」と答えている。さらに「日

本人だけと付き合う」という項目には否定的である。「自分をはっきり表現しない」との項目は、「そう思う」と「そう思わない」が半々に分かれている。しかし、5割近くの人が「よくわからない」という回答も見逃せない。

②日本人に対する否定的なイメージ

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
ずるい	17	32%	15	28%	21	40%
がめつい	15	28%	16	30%	22	42%
怒りっぽい	7	13%	32	60%	14	26%

「怒りっぽい」というイメージでは、「そう思う」が約13%、「そう思わない」が約60%であり、否定的イメージではない。そして、「がめつい」は、「そう思う」人は約28%、「そう思わない」がやや高く約30%である。しかし、「よく分からない」人は約4割である。また、「ずるい」は、「そう思う」人はその反対の人よりやや高く約32%である。ここでも、「わからない」が4割近くである。こうしてみると、否定的イメージはあまり高くはないと考えられる。

2) 日系企業と欧米系や中国企業との比較

①日本的経営の要素

イメージ	日系(人)	%	欧米系(人)	%
雇用の安定性	37	70%	16	30%
給料の高さ	25	47%	28	53%
中国人への技術や知識の移転	23	43%	30	57%
福利厚生	22	42%	31	59%
現地の人間へのポストの委譲	20	38%	33	62%
労使関係への配慮	18	34%	35	66%
休日や有給休暇の多さ	11	21%	42	79%

「休日や有給休暇の多さ」、「現地の人間へのポストの委譲」、「労使関係への配慮」、「給料の高さ」、「福利厚生」、「現地人への技術や知識の移転」等ほとんどの項目において欧米系企業の方が高く評価されている。日系企業の唯一評価が高いのは、「雇用の安定性」だけである。

②同じ労働条件の下での企業選好

労働条件が同じであるという限定をつけたうえで、勤務先として日系企業と現地企業、日系企業と欧米系企業のそれぞれについてどちらを選好するかを尋ねた。

日系企業か中国企業か	人数	%	日系企業か欧米系企業か	人数	%
条件が同じなら中国企業	24	45%	条件が同じなら欧米系企業	22	42%
条件が同じなら日系企業	14	26%	条件が同じなら日系企業	14	26%
条件が同じならどちらでもかまわない	15	28%	条件が同じならどちらでもかまわない	17	32%
計	53	100%	計	53	100%

労働条件が同じなら、日系企業と中国企業を比べる場合には、中国企業が選択される可能性が高く、全体の約45%である。これに対して、「条件が同じであれば、どちらでもかまわない」と答えた人は約28%である。そして、日系企業を選好した人は一番少なく、約26%である。

同様に、日系企業と欧米系企業では、欧米系企業との比較でも日系企業の選好が低い。

しかし、この2つの選好では、両方とも3割前後の人が、「条件が同じであれば、どちらでもかまわない」と答えていることも無視できない。

3) 所属企業のイメージ

①会社での現在の仕事

技術職	事務職	現場作業	服務員	その他
32	17	2	1	1

②以前の職業

学生	日系企業	国営企業	欧米系企業	個人経営
23	11	10	6	3
43%	21%	19%	11%	6%

上記の2つの表では、従業員53人のうち技術職が32人で、17人が事務職である。以前の職業では、新卒が一番多く全体の約43%である。二番目が別の日系企業である。大連の日系企業間の移動が多いのであろう。三番目は国営企業であり、約19%である。

③日系企業に入社した理由

能力をいかせる	給与が高い	イメージが良い	福利厚生が良い	この会社しかない	その他
29	19	14	13	11	5
32%	21%	15%	14%	12%	6%

日系企業で「能力をいかせる」からだと答えた人が約32%で最も多く、「給与が高い」が約21%である。そして「イメージが良い」(約15%)、「福利厚生が良い」(約14%)、「この会社しかない」(約12%)である。

④本来どこの国の企業に入りたかったか

アメリカ	日本	その他(中国)	ドイツ	台湾	香港	韓国	ロシア
28	20	11	8	5	5	4	1
34%	24%	13%	10%	6%	6%	5%	1%

結果では、アメリカ企業の希望者が約34%で一番多い。次に、日本企業の約24%である。これ以外では、中国企業が約13%、ドイツ企業が約10%、香港と台湾企業が同じく約6%、韓国とロシア企業となっている。

⑤その国の企業に入りたかった理由

給与が高い	福利厚生が良い	能力をいかせる	イメージが良い	安定	その他	昇進が早い
27	22	22	15	11	8	5
25%	20%	20%	14%	10%	7%	5%

前の質問に続いて、その国の企業の入社希望企業の理由については、その国の企業の「給与が高い」を理由とした人が一番多く、全体の約25%を占めている。次に、「能力をいかせる」と「福利厚生が良い」である（約20%）。さらに「イメージが良い」が約13%である。

⑥転職するとしたらどこの国の企業に入りたいか

アメリカ	日本	ドイツ	香港	台湾	その他	韓国	ロシア
31	25	14	8	6	6	3	2
33%	26%	15%	8%	6%	6%	3%	2%

転職するとしたらどこの国の企業に入りたいかでは、アメリカ企業を望んでいる人の割合が一番高く、約33%である。日系企業が2位（約26%）でドイツ企業を上回っている（約15%）。ここでもやはり、韓国やロシアといった国の企業への希望者は少なかった。

⑦その国の企業に転職したい理由

給与が高い	福利厚生が良い	能力をいかせる	安定	イメージが良い	その他	昇進が早い
34	26	23	13	11	6	4
29%	22%	20%	11%	9%	5%	3%

前の質問に続いて、その国の企業に転職したい理由を尋ねた結果では、本来入社希望をする企業への選好理由と同じく、「給与」、「福利厚生」、「能力」という3つの項目が決定要因となっている。

⑧転職するとき、どこの国の企業に入りたくないか

ロシア	韓国	台湾	ドイツ	日本	その他	アメリカ	香港
23	15	13	10	7	5	4	2
29%	19%	17%	13%	9%	6%	5%	3%

さらに、転職する時、どこの国の企業に入りたくないかについては、ロシア系企業が最も多く、韓国系企業が次で、そして台湾系企業が3位となっている。ここではその他として、イラクといった戦争中の国の名前が挙げられた。

⑨その国の企業に転職したくない理由

イメージが悪い	能力をいかせない	昇進が遅い	その他	給与が低い	福利厚生が悪い	不安定
24	19	10	8	7	5	3
32%	25%	13%	11%	9%	7%	4%

前述の質問に続いて、その転職したくない理由を聞いたところ、「イメージが悪いから」が最も多く、次ぐ、「能力をいかせないから」である。これ以外の回答で20%を超えているものはない。

⑩何を重視した評価が良いと思うか

能力・業績	勤務態度	年齢・勤続年数	その他
41	40	6	1
47%	46%	7%	1%

自分の会社に対する意識では、何を重視した評価が良いと思うかという質問では、「能力・業績重視」と答えた人が一番多い。次いで、「勤務態度重視」の人が2位である。この2つを合わせると9割を超えている。

⑪会社の評価が良いと思うか

良い	大体良い	あまり良くない	全然良くない
9	35	6	3
17%	66%	11%	6%

自分の会社の業績評価方法については、「大体良い」が一番多く、「良い」と合わせると8割を超えている。日系企業のほとんどの従業員が満足しているようである。

⑫会社の長所

能力をいかせる	安定	特になし	福利厚生が良い	給与が高い	昇進がはやい	その他
26	19	15	12	9	3	2
30%	22%	17%	14%	11%	4%	2%

自分の会社の長所では、4社の日系企業で「能力をいかせる」と答えた人の割合が一番高く、次が「安定」であり、2つで50%を超えている。

⑬会社の経営管理に対する感想

良い	大体良い	やや厳しい	とても厳しい
7	36	5	5
13%	68%	9%	9%

自分の会社の経営管理制度については、「大体良い」（約68%）と「良い」（約13%）で8割を超えており、良いイメージのようである。

⑭会社は中国の文化・習慣を尊重しているか

尊重している	やや尊重している	あまり尊重していない	全く尊重していない
5	36	12	0
9%	68%	23%	0%

自分の会社は、中国の文化や習慣などを尊重しているか、では、「やや尊重している」（約68%）と「あまり尊重していない」（約9%）とで、8割近くを占めているので、この4社の日系企業では、中国の文化や習慣への配慮をしていると感じているようである。

4) 日系企業へのイメージ

万事に細かくうるさい(42)	○	45	技術移転に積極的(8)	○	22	雇用安定(2)	○	23
	×	3		×	14		×	21
作業環境が良い(39)	○	42	コミュニケーション不足(6)	○	22	給与以外の福利厚生が良い(-3)	○	18
	×	3		×	16		×	21
作業密度が高い(28)	○	37	社員に親切(5)	○	24	現地人への権限委譲(-13)	○	13
	×	9		×	19		×	26
本社志向が強い(21)	○	31	もうけ主義(5)	○	24	中国現地社会にとけ込んでいる(-14)	○	12
	×	10		×	19		×	26
人材育成に熱心(12)	○	25	給料が良い(3)	○	21	現地社会に貢献している(-17)	○	9
	×	13		×	18		×	26
管理主義(9)	○	25	日本人総経理が立派(2)	○	20	派遣社員が威張っている(-22)	○	8
	×	16		×	18		×	30
社員の能力適正評価(9)	○	24						
	×	15						

(注：不明「△」は集計せず、従って、「○」、「×」の合計数が少ない項目は不明が多いということである)

次に日系企業について、日系企業の従業員がどのようなイメージを持っているかを、尋ねた。妥当する項目には「○」、妥当しない項目には「×」を記入する。日系企業へのプラスのイメージとしては、「作業環境が良い」、「派遣社員が威張っていない」、「人材育成に熱心」に多くの評価が集まっている。これに対して、マイナス・イメージとしては、「万事に細かくうるさい」、「作業密度が高い」、「本社志向が強い」、「現地社会に貢献している」、「中国現地社会にとけ込んでいる」に多くの批判が集まっている。

5) 日本的経営に対する評価

改善提案制度(41)	○	43	チームワーク(29)	○	38	根回し(22)	○	28
	×	2		×	9		×	6
顧客第一主義(39)	○	45	経営理念教育(28)	○	33	共同責任(10)	○	25
	×	6		×	5		×	15
社員旅行・運動会等 社員慰安(39)	○	43	QC サークル(28)	○	37	情報の共有(3)	○	20
	×	4		×	9		×	17
全員合意重視(34)	○	39	配置転換による多 能工化(24)	○	32	年功賃金・昇進(-18)	○	12
	×	5		×	8		×	30
運命共同体(32)	○	38						
	×	6						

(注：不明「△」は集計せず、従って、「○」、「×」の合計数が少ない項目は不明が多いということである)

次に日本的経営について、中国でも根付くかどうかを尋ねた結果、第1位は「改善提案制度」であり、「顧客第一主義」と「社員旅行・運動会等社員慰安」の2項目が続いてお

り、以下は「全員合意重視」、「運命共同体」、「チームワーク」となっている。

日本の経営が、中国にどれほど受け入れられるのか。この質問に対しては、「年功賃金・昇進」以外の全ての項目において、高い評価となっている。

6) 日本の企業文化に対する評価

	同意	不同意
集団主義	51	2
個人責任の明確・個人業績による格差報酬	49	4
顧客第一主義	48	5
運命共同体	44	9
多能工化	40	13

日本の企業文化では、「集団主義」、「運命共同体」、「顧客第一主義」、「多能工化」という項目が、その意味するところを理解されれば、大多数の人が同意している。しかし、「共同責任・年功型一律賃金」より、「個人責任の明確と個人業績による格差報酬」に対して同意する人が一般的である。

7) 中国従業員の職業観

我々は、日系企業が受け入れられるためには、中国人の職業観や価値観あるいは文化についても知る必要があると考え、調査し、最後に日系企業の改善点についても質問をした。

①中国人価値観評価

	同意	%	不同意	%
官僚主義	34	64%	19	36%
規則より人脈重視の「関係主義」	32	60%	21	40%
権威の従順な儒教精神	29	55%	24	45%
「単位」組織への依存心	27	51%	26	49%
社会主義下の悪平等	19	36%	34	64%
国営企業の「鉄飯碗」	14	26%	39	74%
文化大革命時の秘匿主義、密告主義	6	11%	47	89%

これは中国人の非近代的と思われる価値観について、今も残っているかどうかについての質問である。回答者のうち、6割を超える人が今は残っていないものとして、「文化大革命時の秘匿主義、密告主義」、国営企業の「鉄飯碗」、「社会主義下の悪平等」を挙げている。また、「単位」組織への依存心」と「権威の従順な儒教精神」については、肯定と否定が拮抗しながら、未だに残っているとする人が多かった。

6割を超える人が未だに残っていると認識しているのは、「官僚主義」と「規則より人

脈重視の「関係主義」の2項目である。「関係主義」については、「規則より人脈重視の“関係主義”」と説明付きの質問をしたら、今でも残っているとの回答が多い。結果から見ると、「関係主義の国・中国」という特徴は、現在でも通用すると言えよう。

②中国文化についての評価

項目	人数	項目	人数	項目	人数
自己向上心	33	長期継続性	8	目上者への従順性	3
勤勉性	16	自主・独立性	7	競争心旺盛	3
多様性の受容性	16	好奇心と探究心	7	自己主張性	2
忍耐力	13	他人との協調性	7	企業家精神	1
敗者復活精神	11	实事求是	6	関係主義	1
異環境への順応性	11	能力者への尊敬	4	自己責任主義	1
社会への貢献心	11	男女平等	3		

本質問は、中国人の文化・価値観の中で、自ら良い文化とするものを5つ選ぶように依頼した。その中では「自己向上心」への回答が群を抜き多かった。また、「多様性の受容性」と「勤勉性」の2項目が次に多く、3番目は「忍耐力」である。さらに、「敗者復活精神」と「異環境への順応性」と「社会への貢献心」が並んで4番目となっている。

これに対して、「企業家精神」をあげる人はほとんどいなく、「関係主義」を良い文化とした人も1人しかいない。前述の「関係主義」に対しては排除すべきと思っているが、現在ではまだ存在しているのが現実のようである。また、「自己主張性」も少なく、良くない文化と評価されていると考えられる。それ以外、「男女平等」、「目上者への従順性」と「競争心旺盛」との回答者も少なく、良い文化とは見られていないようである。

③日系企業の改善すべき点

項目	人数	項目	人数
総経理への中国人登用	17	信賞必罰管理制度の緩和	3
社員の個性尊重	10	社内規律の緩和	2
中国人への権限委譲	8	企業PR強化	2
本社志向の弱化	7	「細部にうるさい」の改善	2
作業密度の緩和	7	社員福利厚生への改善	2
能力・業績給導入	6	若年層給与水準の引上げ	1
現地社会への利益還元	6	企業理念の更なる普及	1
人材育成強化	5	適材適所の徹底	1
両国社員のコミュニケーション改善	4	日本への研修・派遣機会の増大	1

日系企業が中国で成功するための改善点について5つを選んでください、という質問で

は、「総経理への中国人登用」を選んだ人が圧倒的に多く、第1位となっている。それに続いて、「社員の個性尊重」、「中国人への権限委譲」となり、「本社志向の弱化」と「作業密度の緩和」となっている。そして、「能力・業績給の導入」と「現地社会への利益還元」の人が同じく6人である。そのうち、「本社志向の弱化」については、「総経理への中国人登用」と「中国人への権限委譲」がともに「経営の現地化」という同種の経営問題であり、最も多くの人々が「現地化」を要望していると言える。

日系企業の中国人従業員の回答する経営改善のポイントは、「経営の現地化・人の現地化」を進め、「社員の個性を尊重」して、「業績給導入」によって給与システムを改善し、「作業密度の緩和」によって、作業環境の改善を図ることである。

III. 4 企業形態の企業における評価

我々は、大連市の日系企業だけでなく、同様のアンケート調査を大連市の欧米系企業、牡丹江市の国営企業と民営企業の3つの企業形態の企業にも実施した。日系企業の社員が日本人や勤務する日系企業をどのように見ているか、を分析したのに続いて、ここでは、日系企業とその他の企業全体における評価を分析した。ここでは、大連市にある日系企業・欧米系企業と牡丹江市にある国営企業・民営企業合わせて合計227人の従業員のサンプルである。これを全体として分析するとともに前述の日系企業の結果とも比較しながらまとめた。

1) 日本人観

①日本人に対するイメージ

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
細かい事にうるさい	167	74%	12	5%	48	21%
几帳面(規則正しい)	165	73%	28	12%	34	15%
良く働く(勤勉)	164	72%	34	15%	29	13%
自分をはっきり表現しない	57	25%	59	26%	111	49%
日本人だけと付き合う	56	25%	108	48%	63	28%

日本人のイメージに、「よく働く(勤勉)」と「几帳面(規則正しい)」という項目があるが、そう思うと答えた人は、すべてにおいて70%を超えている。これは、日本人が勤勉でよく働くというイメージが、肯定的なイメージで捉えられている。

また、日本人は勤勉で几帳面で仕事熱心だが、それを押し通せば、細かいことにうるさいイメージにもなる。これは、日本人イメージの質問の中で最も高い回答となっている。

そして、「日本人だけと付き合う」では、7割以上が否定的か保留である。「自分をはっきり表現しない」でも、肯定的な意見は少ない。

日系企業と全体では、傾向としてはあまり差異がないと言えるであろう。つまり、日系企業の従業員の意識とその他の企業の従業員はあまり相違がないと言える。

②日本人に対する否定的なイメージ

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
ずるい	133	59%	31	14%	63	28%
がめつい	102	45%	52	23%	73	32%
怒りっぽい	80	35%	75	33%	72	32%

「怒りっぽい」、「がめつい」、「ずるい」という3つの否定的イメージでは、「怒りっぽい」イメージは、意外と少なく3分の1に過ぎない。「がめつい」、「ずるい」イメージはそれより高く、否定的なイメージを持たれているがそれでも50%弱と60%弱である。ここから日本人に対する否定的イメージは、低いと言えるであろう。日系企業では、さらにこれらの否定的イメージは低い。

2) 日系企業と欧米系企業との評価

①日系企業と欧米系企業との優劣比較

	日系企業	%	欧米系企業	%
雇用の安定性	111	49%	116	51%
給料の高さ	104	46%	123	54%
福利厚生	96	42%	131	58%
現地の人間へのポストの委譲	71	31%	156	69%
現地の人間への技術や知識の移転	64	28%	163	72%
労使関係への配慮	59	26%	168	74%
休日や有給休暇の多さ	34	15%	193	85%

日系企業と欧米系企業との優劣比較では、7項目のすべてに亘って、欧米系企業の評価が高い。つまり、「休日や有給休暇の多さ」、「労使関係への配慮」、「現地の人間への技術や知識の移転」、「現地の人間へのポストの委譲」で高く、「雇用の安定性」、「給与の高さ」と「福利厚生の良さ」において、あまり差を感じていないようである。

②従業員の勤続年数

年数	該当者数(人)	%	年数	該当者数(人)	%
半年未満	14	6%	3年～5年未満	19	8%
半年～1年未満	33	15%	5年～10年未満	21	9%
1年～3年未満	48	21%	10年以上	92	41%
総計	227人			100%	

「10年以上」勤続年数が一番高く、従業員の勤続年数がけっして短いとは言えないだろう。

③従業員の転職回数

回数	該当者数(人)	%	回数	該当者数(人)	%
まったくない	99	44%	6回～10回	5	2%
1回～2回	77	34%	11回以上	1	0%
3回～5回	45	20%	総計	227	100%

転職経験が「全くない」の人が一番高く、5割近くにも達している。この勤続年数や転職回数でみるかぎり、中国での企業における従業員の定着度は高いと言えよう。

④同じ労働条件の下での企業選好の比較

日系企業か中国企業か	人数	%	日系企業か欧米系企業か	人数	%
条件が同じなら中国企業	129	57%	条件が同じなら欧米系企業	103	45%
条件が同じなら日系企業	38	17%	条件が同じなら日系企業	34	15%
条件が同じならどちらでもかまわない	60	26%	条件が同じならどちらでもかまわない	90	40%
総計	227	100%	総計	227	100%

労働条件が同じなら、日系企業と中国企業と比べると、中国企業が選ばれる可能性が高く、これに対して、条件が同じであれば、どちらでもかまわない人は全体の約26%もいた。

日系企業と欧米系企業では、中国企業との比較より少ないが、欧米系企業が多い。

3) 所属企業に対するイメージ

ここでは日系企業に関する項目のみに限定して分析する

①会社での現在の仕事

事務職	技術職	営業職	その他	服務員	現場作業
94	72	30	14	12	5
41%	32%	13%	6%	5%	2%

②以前の職業

国営企業	学生	外資系企業	日系企業	個人経営	農民
87	76	31	19	13	1
38%	34%	14%	8 %	6 %	0 %

③入社した理由

能力をいかせる	給与が高い	福利厚生が良い	イメージが良い	この会社しかない	その他
94	79	66	52	36	34
26%	22%	18%	14%	10%	9 %

④本来どこの国の企業に入りたかったか

アメリカ	日本	香港	ドイツ	その他	台湾	韓国	ロシア
104	51	46	42	41	31	25	6
30%	15%	13%	12%	12%	9 %	7 %	2 %

アメリカ企業が一番多く、次に、日本企業、香港企業となる。台湾企業、韓国系企業、ロシア系企業が少ない。

⑤その国の企業に入りたかった理由

給与が高い	能力をいかせる	福利厚生が良い	イメージが良い	安定	その他	昇進が早い
106	85	77	68	56	26	20
24%	19%	18%	16%	13%	6 %	5 %

その入社希望企業の理由については、「給与が高い」が一番多く、次に、「能力をいかせる」である。さらに「福利厚生が良い」、「イメージが良い」、「安定」と続いている。「その他」として上げられたのは「勉強できるから」と答えた人がほとんどである。

⑥転職するとしたらどこの国の企業に入りたいか

アメリカ	日本	ドイツ	香港	台湾	韓国	その他	ロシア
125	62	53	50	37	25	22	6
33%	16%	14%	13%	10%	7 %	6 %	2 %

転職希望企業では、やはり「アメリカ企業」が一番多く、日系企業が2位となって、ドイツ系企業を上回っている。ロシアの企業への希望者が一番少なかった。

⑦その国の企業に転職したい理由

給与が高い	福利厚生が良い	能力をいかせる	イメージが良い	安定	昇進が早い	その他
122	84	83	66	47	30	19
27%	19%	18%	15%	10%	7 %	4 %

その転職理由は、「給与」、「福利厚生」、「能力」「イメージ」が決定要因となっている。

⑧転職する際に、どこ国の企業に入りたくないか

ロシア	日本	韓国	台湾	ドイツ	その他	アメリカ	香港
85	69	48	31	30	28	18	13
26%	21%	15%	10%	9 %	9 %	6 %	4 %

転職では、否定的な企業は、ロシア系企業が最も多く、日系企業そして韓国系企業と続いている。

⑨その国の企業に入りたくない理由

イメージが悪い	能力をいかせない	給与が低い	不安定	福利厚生が悪い	昇進が遅い	その他
114	64	57	45	40	30	20
31%	17%	15%	12%	11%	8 %	5 %

その理由は、「イメージが悪い」が最も多く、次いで「能力をいかせない」、「給与が低い」となっている。

⑩何を重視した評価がよいと思うか

能力・業績	勤務態度	年齢・勤続年数	その他
179	157	29	5
48%	42%	8 %	1 %

会社の評価基準では、「能力・業績重視」が一番高く、次いで「勤務態度重視」が2位で、この二者で9割を超えている。

⑪会社の評価方法に対する感想

良い	大体良い	あまり良くない	全然良くない
61	127	28	11
27%	56%	12%	5 %

会社の業績評価方法では、「大体良い」が一番多く、6割近くに達し、「良い」の二者を合わせると8割を超えている。ほとんどの従業員が満足しているようである。

⑫会社の長所

安定	能力をいかせる	福利厚生が良い	昇進が早い	給与が高い	特になし	その他
70	66	48	44	43	30	6
23%	21%	16%	14%	14%	10%	2%

会社の長所では、「安定」の人が一番多く、次に「能力をいかせる」である。これ以外の答えが20%を超えるものはない。

⑬会社の経営管理に対する感想

良い	大体良い	やや厳しい	とても厳しい
53	146	17	11
23%	64%	8%	5%

会社の経営管理制度では、「大体良い」が約64%で、「良い」と合わせると85%を超えている。

⑭会社は中国の文化・習慣を尊重しているか

尊重している	やや尊重している	あまり尊重していない	全く尊重していない
48	157	21	1
21%	69%	9%	0%

「尊重している」と「やや尊重している」の二者を合わせると9割を超えている。

4) 日系企業へのイメージ

万事に細かくうるさい(144)	○	163	本社志向が強い(54)	○	98	技術移転に積極的(5)	○	69
	×	19		×	44		×	64
作業密度が高(110)	○	142	人材育成に熱心(40)	○	93	中国現地社会にとけ込んでいる(-8)	○	64
	×	32		×	53		×	72
社員の能力適正評価(85)	○	120	雇用安定(22)	○	89	現地社会に貢献している(-13)	○	57
	×	35		×	67		×	70
作業環境が良い(78)	○	115	日本人総経理が立派(16)	○	78	社員に親切(-18)	○	66
	×	37		×	62		×	84
管理主義(64)	○	101	コミュニケーション不足(16)	○	78	派遣社員が威張っている(-31)	○	57
	×	37		×	62		×	88
給料が良い(63)	○	111	給与以外の福利厚生が良い(9)	○	69	現地人への権限委譲(-48)	○	39
	×	48		×	60		×	87
もうけ主義(56)	○	109						
	×	53						

(注：不明「△」は集計せず，従って，「○」，「×」の合計数が少ない項目は不明が多いということである)

対日系企業のプラスのイメージは，「社員能力適正評価」，「作業環境が良い」，「給料が良い」となっている。

これに対して，マイナスのイメージは，「万事に細かくうるさい」，「作業密度が高い」，「管理主義」，「もうけ主義」，「本社志向が強い」となっている。そして，「現地人への権限委譲」についても否定者が多い。「本社志向が強い」は，「現地人への権限委譲」と同種の問題であり，日系企業の経営の現地化・ヒトの現地化が遅れているというイメージを持たれている。

5) 日本的経営に対する評価

社員旅行・運動会等 社員慰安(169)	○	181	経営理念教育(129)	○	152	根回し(55)	○	102
	×	12		×	23		×	47
顧客第一主義(163)	○	181	全員合意重視(129)	○	152	共同責任(54)	○	107
	×	18		×	23		×	53
改善提案制度(147)	○	160	QC サークル(128)	○	154	年功賃金・昇進(-15)	○	75
	×	13		×	26		×	90
チームワーク(145)	○	170	配置転換による多能 工化(126)	○	151	情報の共有(-20)	○	60
	×	25		×	25		×	80
運命共同体(143)	○	162						
	×	19						

(注：不明「△」は集計せず，従って，「○」，「×」の合計数が少ない項目は不明が多いということである)

第1位は「社員旅行・運動会等社員慰安」，第2位は「顧客第一主義」，第3位は「改善

提案制度」,「チームワーク」,「運命共同体」,「経営理念教育」,「全員合意重視」となっている。日本の経営が、中国にどれほど受け入れられるのか、ではほとんどの項目において、根付くという印象である。

6) 日本の企業文化への評価

	同意	不同意
顧客第一主義	196	31
個人責任の明確・個人業績による格差報酬	196	31
集団主義	192	35
運命共同体	190	37
多能工化	178	49

すべての項目に亘って同意する人が多いという結果となっている。

7) 中国従業員の価値観

①中国人価値観についての評価

	同意	%	不同意	%
規則より人脈重視の「関係主義」	125	55%	102	45%
官僚主義	113	50%	114	50%
「単位」組織への依存心	107	47%	120	53%
権威の従順な儒教精神	101	45%	126	56%
社会主義下の悪平等	94	41%	133	59%
国営企業の「鉄飯碗」	79	35%	148	65%
文化大革命時の秘匿主義、密告主義	46	20%	181	80%

中国人の非近代的価値観では、「文化大革命時の秘匿主義、密告主義」の8割を超える人が残っていないと答えている。また、国営企業の「鉄飯碗」についても、6割弱の人が残っていないという回答である。「社会主義下の悪平等」でも、6割近くの者が今存在していないと答えている。その他の項目では、今は残っていないと認知している人がやや多いことになる。これに対して、唯一未だに存在していると認識されたのが「規則より、人脈重視の“関係主義”」となり、「関係主義の国・中国」という特徴は、今でも通用すると言えよう。

②中国人従業員が見た良い文化についての評価

項目	人数	項目	人数	項目	人数
自己向上心	156	忍耐力	39	長期継続性	22
勤勉性	92	異環境への順応性	36	自己責任主義	10
社会への貢献心	66	目上者への従順性	35	企業家精神	10
多様性の受容性	66	男女平等	29	関係主義	8
敗者復活精神	43	实事求是	27	競争心旺盛	6
自主・独立性	41	他人との協調性	27	自己主張性	4
能力者への尊敬	41	好奇心と探究心	23		

「自己向上心」が群を抜き第1位で、2位は「勤勉性」、そして「社会への貢献心」、「多様性の受容性」となっている。それ以外では「敗者復活精神」、「自主・独立性」・「能力者への尊敬」である。

これに対して、「自己主張性」と「競争心旺盛」の2項目が悪い文化であると認識しているようである。また、「関係主義」も悪い文化としている。さらに、中国人は「企業家精神」と「自己責任主義」については良い文化と見ていないようである。

③日系企業の経営改善点について

項目	人数	項目	人数
総経理への中国人登用	68	信賞必罰管理制度の緩和	7
能力・業績給の導入	31	作業密度の緩和	22
若年層給与水準の引上げ	7	日本への研修・派遣機会の増大	17
中国人への権限委譲	24	企業 PR 強化	4
本社志向の弱化	28	適材適所の徹底	9
両国社員のコミュニケーション改善	19	「細部にうるさい」の改善	5
現地社会への利益還元	17	社員の個性尊重	26
企業理念の更なる普及	8	社員福利厚生への改善	20
社内規律の緩和	7	人材育成強化	14

「総経理への中国人登用」が圧倒的な差で第1位となっている。それに続いて「能力・業績給の導入」、「本社志向の弱化」である。この「本社志向の弱化」については、「総経理への中国人登用」と「中国人への権限委譲」がともに「経営の現地化」という同じ問題であり、「現地化」を要望していると言える。

中国で事業を成功させるには、「経営の現地・ヒトの現地化」を進め、「能力・業績給導入」や「社員福利厚生への改善」によって個人給与システムを改善して、「社員の個性尊重」し、「作業密度の緩和」によって、「作業環境の改善」を積極的に図ることである。

IV. 先行研究との総合分析

「はじめに」でも述べたようにこれまで大連市・牡丹江市の研究を中心に展開してきたが、ここではそれと同様の研究の出発点となった先行研究との総合的な比較分析をする。本稿の主たる目的は、日本人観や日系企業評価であるので、日系企業に対するアンケート調査を中心に論を展開する。

我々の一連の調査研究（北京市・福清市・大連市・牡丹江市）の出発点となった今田論文、鈴木論文、胡桂蘭と古田論文は、すべて日系企業がその調査対象となっている。ところが我々は、その他に欧米系企業や国営企業、民営企業にも調査を行なっている。それは、これらの日系企業以外の従業員が、どのように日本人を見ているのか、日系企業をどのように評価しているのか、という観点も踏まえて考察することによって何らかの相違を見出せるのか、という素朴な疑問から端を発している。ここではこのことも含めて総合的な比較分析をしている。

1) 日本人観

①日本人に対するイメージ

全調査において、日本人は「勤勉」で、「規則正しい」国民性を持つと見られている。「細かいことにうるさい」に対しては、大多数の人がそう思うと答えている。「日本人だけと付き合う」という項目では、一般的には肯定的に言われているが、すべての調査で否定的な意見が多く、一般的な意見が否定された結果となっている。「自分をはっきり表現しない」とのイメージも、否定的であり、好意的である。

②日本人に対する否定的なイメージ

「怒りっぽい」、「がめつい」、「ずるい」については、今田論文、北京市、福清市において半数近くが否定的なイメージを持っているが、大連市においては、日系企業誘致が盛んであることが効いているのか、2・3割の人が否定的に見ている。しかし、否定的なイメージが多くて半数程度というのは、意外である。

2) 日系企業と欧米系や中国企業との比較

①日本的経営の要素

すべてで7項目あるが、その内「休日や有給休暇の多さ」、「現地の人間へのポストの委譲」、「労使関係への配慮」、「給料の高さ」、「福利厚生」、「現地人への技術や知識の移転」

等ほとんどの項目において欧米系企業の方が高く評価されている。日系企業の唯一評価が逆転するのは、「雇用の安定性」だけである。これらのことは全調査において同様の傾向を示している。

②同じ労働条件の下での企業選好

労働条件が同じなら、日系企業と中国企業を比べる場合には、「中国企業」が選択される可能性が高く、それでも全調査では20%から45%の幅があり、当然「日系企業」を選好した人は少ないが、それでも全調査では10%から26%の幅があり、「どちらでもかまわない」と答えた人を合わせると、全調査では50%から70%の幅で日系企業が選好されていると読める。この数字には幅があるものの、日系企業に現在勤務している人は、意外と日系企業を否定的には感じていないとみられる。

同様に、日系企業と欧米系企業では、全調査で欧米系企業の選好が高く、前問の中国企業よりも高くなっている。それでも日系企業の選好が低いが、「どちらでもかまわない」と加えると半数近くになるので、それほど悲観する必要はないかもしれない。

3) 所属企業のイメージ

①日系企業に入社した理由

鈴木論文では、「イメージが良い」、「福利厚生が良い」がその理由であったが、北京市や福清市、大連市では、「イメージが良い」も多いが、「能力をいかせる」、「給与が高い」が上位を占めている。

②本来どこの国の企業に入りたかったか

全調査においてアメリカ系企業の希望者が一番多く。次に、日系企業、ドイツ系企業である。日系企業は意外に好意的であると言って良いであろう。ロシア、韓国、台湾の企業が少なくなっている。

③その国の企業に入りたかった理由

前の質問に続いて、入社希望理由については、「給与が高い」、「能力をいかせる」、「福利厚生が良い」、「イメージが良い」となっている。

④転職するとしたらどこの国の企業に入りたいか

転職希望企業では、アメリカ系企業が一番多く、次が日系企業、ドイツ企業と続いている。ここでもやはり、韓国やロシア企業は少なかった。

⑤その国の企業に転職したい理由

前の質問に続いて、その理由では、本来入社希望をする企業への選好理由と同じく、「給与」、「福利厚生」、「能力をいかせる」という3つの項目が決定要因となっている。

⑥転職する時、どここの国の企業に入りたくないか

全調査において、ロシア系企業が最も多く、韓国系企業であり、政治的な問題がある台湾系企業が多い。

⑦その国の企業に転職したくない理由

前述の質問に続いて、その理由では「イメージが悪いから」が最も多く、次いで「能力をいかせないから」である。これ以外の回答で20%を超えているものはない。

⑧何を重視した評価が良いと思うか

自分の会社の評価基準では、「能力・業績重視」と答えた人が一番多く、次いで「勤務態度重視」で、この2つを合わせると9割を超えている。

⑨会社の評価が良いと思うか

日系企業の業績評価方法では、「大体良い」が一番多く、「良い」と合わせると8割を超えている。全調査において日系企業のほとんどの従業員が満足しているようである。

⑩会社の長所

日系企業の長所では、調査地域において異なっている。鈴木論文では、「福利厚生」、「給与高い」が多く、北京市と福清市では、「安定」が一番多く、次が北京市で「福利厚生」、福清市で「給与高い」である。大連市では、「能力をいかせる」、「安定」である。

⑪会社の経営管理に対する感想

日系企業の会社の経営管理制度については、全調査において「大体良い」と「良い」で8割を超えており、良いイメージのようである。

⑫会社は中国の文化・習慣を尊重しているか

日系企業は、中国の文化や習慣などを尊重しているか、では、全調査において「やや尊重している」、「尊重している」とで、8割以上を占めているので、ほとんどの日系企業で

は、中国の文化や習慣への配慮をしていると感じているようである。

4) 日系企業へのイメージ

日系企業へのプラスのイメージとしては、胡・古田論文では、「作業環境が良い」、「給料が良い」、「雇用安定」が上位である。福清市では、「雇用安定」、「現地社会に貢献」、「人材育成に熱心」が上位である。大連市では、「作業環境が良い」、「人材育成に熱心」、「社員に親切」が上位となっている。これに対して、マイナス・イメージとしては、胡・古田論文と福清市では、「管理主義的」、「作業密度が高い」、「コミュニケーション不足」が同じく上位であり、大連市では、「万事に細かくうるさい」、「作業密度が高い」、「本社志向が強い」に多くの批判が集まっている。

5) 日本的経営に対する評価

次に日本的経営について、中国でも根付くかどうかを尋ねた結果、胡・古田論文では、「QC サークル」、「全員合意重視」、「顧客第一主義」であり、福清市では、「根回し」、「全員合意重視」、「顧客第一主義」、「運命共同体」、「経営理念教育」が上位である。大連市では、「顧客第一主義」、「改善提案制度」、「社員旅行・運動会等社員慰安」である。しかしその他にも「チームワーク」、「情報の共有」、「配置転換による多能工化」等に高い評価がなされており、否定的なものは、わずかに「年功賃金・昇進」位である。日本的経営は、「年功賃金・昇進」以外の全ての項目において、高い評価となっており、受け入れられそうである。

6) 日本の企業文化に対する評価

日本の企業文化では、「集団主義」、「運命共同体」、「顧客第一主義」、「多能工化」という項目が、その意味するところを理解されれば、全調査において大多数の人が同意している。しかし、「共同責任・年功型一律賃金」より、「個人責任の明確と個人業績による格差報酬」に対して同意する人が一般的に多い。この一点だけは注意する必要がある。

7) 中国従業員の職業観

①中国人価値観についての評価

これは中国人の非近代的と思われる価値観について、今も残っているかどうかについての質問である。胡・古田論文では、回答者のうち、6割を超える人が今は残っていない項目として、「文化大革命時の秘匿主義、密告主義」、国営企業の「鉄飯碗」、「社会主義下の悪平等」を挙げている。また、「規則より人脈重視の“関係主義”」、「“単位”組織への依

存心」,「権威の従順な儒教精神」については、肯定と否定が拮抗しながら、未だに残っているとする方が多かった。

福清市では、残っている項目として「規則より人脈重視の“関係主義”」が圧倒的に多く、「単位組織への依存心」と続いているが、肯定・否定は拮抗している。

大連市では、残っている項目として「「官僚主義」,「規則より人脈重視の“関係主義”」,「権威の従順な儒教精神」と続いている。残っていない項目はすべての地域で同様である。

ここで強く言える項目は、「規則より人脈重視の“関係主義”」であり、どこでも回答が多く、現在でも「関係主義の国・中国」という特徴は、今でも通用すると言えよう。

②中国文化についての評価

胡・古田論文では、「自己向上心」,「自己責任主義」,「实事求是の柔軟性」,「社会への貢献心」,「他人との協調性」の5つに良い文化・価値観としている。福清市では、「自己責任主義」,「自己向上心」,「实事求是の柔軟性」,「自主独立性」,「企業家精神」の5つである。大連市では、「自己向上心」,「勤勉性」,「多様性の受容」,「忍耐力」,「社会への貢献心」の5つである。

全地域では大きく異なるとも言えないが、やはり地域の経済発展の特性がその違いに影響を与えているようである。つまり、胡・古田論文（上海市）と福清市では「企業家精神」が多く見られるが、大連市ではほとんどその意見はない。その代わりに「異環境の順応性」や「敗者復活精神」が意外に多くの評価を得ている。また、「関係主義」を良い文化とした人も少なく、排除すべきと思っているが、現在ではまだ存在しているのが現実のようである。

③日系企業の改善すべき点

日系企業が成功するための改善点については、胡・古田論文では、「人材育成強化」,「能力・業績給導入」,「コミュニケーションの改善」,「本社志向の弱化」,「福利厚生の改善」である。福清市では、「総経理への中国人登用」,「中国人への権限委譲」,「人材育成強化」,「能力・業績給導入」,「福利厚生 of 改善」の5つである。大連市では、「総経理への中国人登用」,「社員の個性尊重」,「中国人への権限委譲」,「本社志向の弱化」,「作業密度の緩和」の5つである。

全調査において、「本社志向の弱化」,「総経理への中国人登用」,「中国人への権限委譲」は「経営の現地化」という同種の経営問題であり、多くの人が「現地化」を要望していると言える。さらに「社員の個性を尊重」して、「能力・業績給導入」によって給与システムを改善し、「作業密度の緩和」によって、作業環境の改善を図ることである。

8) まとめ

日本人観では、日本人に対するプラスのイメージは、各調査とも肯定的であり、マイナスのイメージは、一般的に言われているほど強くはない。それは日系企業の従業員の意識の方が日系企業以外の従業員の意識より、プラスのイメージが高く、マイナスのイメージが低い結果となっていることによる。

日系企業評価では、中国企業と欧米系企業と比較して、選好においては劣るがそれほど低い選好とはなっていない。その選好ポイントにおいても欧米系企業より若干劣るだけで、決定的な差であるというレベルではない。さらに経営管理に対しても大体において好意的であり、マイナスの点は、いわゆる現地化の問題である。つまり、管理職への中国人登用や権限の委譲、あるいは本社志向の弱化であるが、これもどこの国においても共通の問題である。しかし、最近の研究（稲村，2007）で、“現地化をしない方が現地法人の生存率が高くなる”という調査結果も出ており、一概に現地化を進めれば、企業の業績が上がるということでもなさそうであり、企業業績と現地化という観点からの研究成果を待つべきであろう。

中国の文化や価値観において、人脈重視の関係主義がビジネス社会でも依然として通用しているとすると、日本的経営スタイルの特徴も人間関係重視にあるので、通用する部分もありえる。したがって日系企業の改善点においても日本的経営のマネジメントの論理と乖離は少ないと考えられる。

V. 本研究の意義と課題

1) 意義

日中間の経済的関係はますます密接になり、切っても切れない関係になりつつある。またその方向は政治的に問題があるにせよ、経済的には逆行することはもはや有り得ないであろう。しかしながら、その関係が自動的に上手くいくとは限らない。それなりの努力を双方からするべきである。その一方である日本側からすると、まず、中国の企業の現状を認識することが重要である。その為にも、現状把握が重要である。このことから、経営学の立場から何らかの情報提供や考え方の方向性を少しでも明らかにできればとの考えから、これらの調査研究を目指したのである。

そのような目的からすれば、3つの調査研究の総合的に分析した結果でも、単純な意識調査が中心であり、統計処理上も単純な集計を解釈しているに留まっているが、中国における日系企業やその他の企業において、従業員がどのように日本人を見ているか、日系企

業をどのように評価しているか、を解釈する際のデータの提供に役立っている。今後の企業活動を展開する際の方向性や考え方に対して、有用な情報を提供することが出来たと考えている。

また、各個別企業に働く人々が日本人や日系企業に対してどのような認識をしているかを比較できるように、つまり、日頃日本人や日系企業に接している人と接していない人との間に認識の相違の存在の有無が理解できるような結果にもなっている。

本研究の分析結果から調査内容の再検討の必要性があるのか、あるとすればどのような内容を改善すべきかを検討あるいは考察する材料や、今後の研究の発展に結びつくような研究の方法や研究の課題を導き出せたことにも意味が見出せる。

2) 今後の課題

最後に、いくつかの点において、問題点を指摘しておく必要がある。まず、調査方法であるが、我々はアンケート調査という方法を採用した。現在の中国の実情から、無作為抽出でサンプルを収集することの困難性を考え、研究者の知人を通してアンケート調査を実施したために、その発見事実の一般化には限界がある。しかし、その限界を補うべく、調査対象企業の関係者にヒアリング調査を実施し、意味解釈法をも採用した。これらの調査方法の利点、欠点を認識しつつ、さらにデータを収集することで、より充実した意味ある発見事実を探究することが今後の課題である。

これらの調査研究の過程でいくつかの具体的な問題点が浮かび上がってきた。第1は、調査対象企業の類別化である。その基準は、産業や業種の特定化、企業年齢の特定化、業績の特定化等が考えられる。例えば、産業や業種の相違によって要求される仕事や技術が異なることによって従業員が持つ認識が左右されるのではないか、という指摘や、企業年齢の相違によって採用する人材や教育訓練の整備から、マネジメント・システムの合理化に差が出るのではないか、という指摘等をヒアリング調査で受けた。第2は、サンプリングの無作為性の確保である。

資料： 調査概要

1. 大連市・牡丹江市における調査：

調査方法：①アンケート調査 ②ヒアリング調査

調査対象：「日系企業」——IT業3社と物流業が1社、計4社。こちらの4社すべてが2000年以降に設立された中小企業である。

「欧米系企業」——大手チェーン店の飲食業3社と、製造業の1社は2005年に設立された小規模な企業である。

「国営企業」——建設業1社、鉄道運輸業1社、金融業1社、放送業1社、

通信業1社、市役所1、計6社となる。こちらのすべてが70年代から80年代にかけて設立された企業であり、そのほとんどが巨大企業である。

「民営企業」——販売業1社、建設業1社、製造業1社の3社はすべて2000年以降に設立された中小企業となる。それ以外にまた、保険業1社においても同様な調査を行なった。この企業は1994年に設立された大規模な企業である。

配布期間・回収状況：

- ①アンケート調査（2006.4.1～2006.5.8）→標本数：287部
（内訳：日系企業—53部；欧米系企業—60部；国営企業—57部；民営企業—57部）
- ②ヒアリング調査（2006.8.14～2006.8.19）→標本数：6名
（内訳：日系企業—1名；欧米系企業—1名；国営企業—2名；民営企業—2名）

2. 北京における調査：

調査方法：①アンケート調査 ②ヒアリング調査

調査対象：「日系企業」——（1社）は、不動産業であり、1992年に設立された大規模な会社である。

「欧米系企業」——（1社）は、英国系の企業であり、業種としては日系企業と同様に不動産業の企業である。1997年に北京で支社を設立された大規模な企業となる。

「国営企業」——（1社）は、ここでも日系と欧米系と同様に不動産業の企業である。1999年に設立され、従業員数が54名の小規模な企業となる。

「民営企業」——（1社）は、以上の3つの形態と違って、広告や番組の製作を主な業務内容とする企業である。そして、国営企業と同様に1999年に設立され従業員数が約40名の小規模な企業である。

配布期間・回収状況：

- ①第一次アンケート調査（2005.7.15～8.26）→標本数：58部
（内訳：日系企業—13部；欧米系企業—7部；国営企業—12部；民営企業—26部）
- ②第二次アンケート調査（2005.11.16～11.30）→標本数：43部
（内訳：日系企業—10部；欧米系企業—16部；国営企業—13部；民営企業—4部）
- ③ヒアリング調査（2005.8.4～8.7）→標本数：6名
（内訳：日系企業—1名；欧米系企業—1名；国営企業—2名；民営企業—2名）

3. 福清市における調査：

調査方法：①アンケート調査 ②ヒアリング調査

調査対象：「日系企業」——（1社）は、食品加工業であり、1994年に設立された小規模な企業である。

「欧米系企業」——（１社）は、プラスチック製造業であり、1997年に設立された中規模な企業である。

「国営企業」——（１社）は、金融企業であり、1984年に設立された中国のトップ5に入る巨大企業の１つである。

「民営企業」——（１社）は製造業であり、1994年に設立された中小企業である。

配布期間・回収状況：

①アンケート調査（2006.4.11～4.29）→標本数：138部

（内訳：日系企業—39部；欧米系企業—25部；国営企業—35部；民営企業—39部）

②ヒアリング調査（2006.10.31～11.2）→標本数：5名

（内訳：日系企業—1名；欧米系企業—1名；国営企業—1名；民営企業—2名）

引用・参考文献

- 1) 間宏 (1989), 『日本の経営の系譜』, 文眞堂
- 2) 天野論文 (2005), 『東アジアの国際分業と日本企業』, 有斐閣
- 3) アンソニー・ダウズ, リチャード・T・パスカル (1981), 深田祐介訳 (1981), 『ジャパニーズ・マネジメント』講談社
- 4) 飯田史彦 (1998), 『日本の経営の論点』, PHP 研究所
- 5) 市村真一 (1998), 『中国から見た日本の経営』, 東洋経済新報社
- 6) 稲垣清, 21世紀中国総研 (2006) 『中国進出企業地図』——2006年6月刊 蒼蒼社
- 7) 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率——日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択」, 『組織科学』, Vol.41, 第2号, pp.82-94
- 8) 今田高俊 (1994), 「中国における日本人観と日系企業評価——東京アジア3カ国調査との比較で」, 『組織科学』, 第27巻, 第3号, pp.4-20
- 9) ウィリアム・G・オオウチ (1981), 徳山二郎訳 (1981), 『セオリーZ』, CBS ソニー出版
- 10) 岡本康雄 (1998), 『日系企業 in 東アジア』, 有斐閣
- 11) 加護野忠男・野中郁次郎・木神原清則・奥村昭博 (1983), 『日米企業の経営比較』, 日本経済新聞社
- 12) 「外商投資企業, 中外合資経営企業, 中外合作経営企業, 外資企業及び外国企業の共通特長・主要区別」,
<http://www.gdgs.gov.cn/gswd/htm/jy022.htm>
- 13) 小池和男 (2000), 『日本の経営の何を残すか』, ダイアモンド社
- 14) 胡桂蘭 (2002), 「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」, 『中京経営研究』, 第11巻, 第2号, pp.291-315
- 15) 吳娜丹 (2006), 「福清市における組織構造の知覚と日系企業評価」, 『東海大学大学院2006年度修士論文』
- 16) 小松章 (2006), 『企業形態論』, 新世社
- 17) 坂本康實・櫻井亨・瀬藤嶺二・三浦郁也 (1973), 『日本企業の海外進出』, 東洋経済新報

社

- 18) 白木三秀 (2005), 『チャイナ・シフトの人的資源管理』, 白桃書店
- 19) ジェームス・C・アベグレン, ジョージ・ストーク (1985), 植山周一郎訳 (1986), 『カイシャ』, 講談社
- 20) 鈴木岩行 (1999), 「中国における日系企業の評価について」, 『和光経済』, 第32巻, 第1号, pp.23-32
- 21) 高宮晋 (1970), 『現代の経営』, ダイアモンド社
- 22) 「中華人民共和国公司法」, 1994年7月1日執行, 第一章, 第二章, 第三章, 第四章,
<http://www.pacific-en.co.jp/x1-1.html>
- 23) 「中華人民共和国外資企業法」, 1986年4月12日採択, 2000年10月31日修正
http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=3635
- 24) 「中華人民共和国合伙企業法」, 第1章, 第2条, 1997年8月1日執行
<http://www.dffy.com/faguixiazai/msf/200311/20031110211301.htm>
- 25) 「中華人民共和国個人独資企業法」, 第1章, 第2条, 2000年1月1日執行
http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=2
- 26) 土屋守章 (1983), 『日本の経営の神話』, 日本経済新聞社
- 27) 津田真澄 (1977), 『日本の経営の論理』, 中央経済社
- 28) 二宮豊志, 趙晶 (2006), 「北京における組織構造の知覚と日系企業評価」, 『東海大学政治経済額部紀要』, 第38号, pp.3-35
- 29) 二宮豊志 (1989), 「有機的組織の特質」, 『東海大学政治経済学部紀要』, 第21号, pp.133-143
- 30) 任文俠 (1989), 斉藤毅憲訳 (1991), 『現代中国の企業経営』, 文眞堂
- 31) 中垣昇 (2004), 『日本企業の東アジア戦略』, 文眞堂
- 32) 吉田和男 (1996), 『解明日本型経営システム』, 東洋経済新報社
- 33) 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1996) 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社