

# 中国進出日本企業における中国人従業員の モチベーションの向上と維持

海野素央

本稿は、中国に進出している日本企業の日本人マネジャーが中国人従業員のモチベーションをどのようにして高めているのかについて、上海、杭州、嘉興、大連で実施したヒアリング調査の結果に基づいて紹介する。この調査では中国人従業員にもヒアリングを行ったので、日本人マネジャーと業務を遂行していく中で、どのような場面でモチベーションが低下したのかについても述べてみる。さらに、中国人従業員を対象にした文化的価値観に関するアンケート調査の結果についても説明する。その上で、彼等のモチベーションの有効な高め方と維持の仕方の双方について考える。

## 中国人従業員のモチベーションの高め方と維持の仕方

### 事例 1

A社は、1995年に上海に進出した。主に、車用のスピーカーの開発・生産をしている。A社の総経理（社長に相当）、副総経理、部長各3名、室長、担当、中国人課長各3名、関連会社総経理の計11名を対象にヒアリング調査を実施した結果に基づいて、どのようにして中国人従業員のモチベーションを向上させ、維持しているのか以下に整理してみた。

第1に、抑圧の中での動機づけである。

A社の工場では、100人民元から500人民元までの罰金を設けている。作

業中に私語をした、工場内にゴミを捨てた、工場内を走った、工場内でタバコを吸った等の行動に対しては、100 人民元の罰金が課せられる。測定しないでデータを捏造した場合は、500 人民元の罰金になる。ワーカーの月給が700 人民元で、これを1元13円のレートで、日本円に換算すると、9,100円になる。この内、1,300円から6,500円が罰金として差し引かれることになる。この額は、従業員にとっては、相当の打撃になる。処罰に際しては、紙に本人の名前、日時、理由、罰金の額等を明記し、本人に署名させた上で、他の従業員の目につく場所に掲示している。

このようにして、罰を与えることによって、行動の是正が動機づけられる。これをここでは、否定的動機づけと呼ぶ。

第2に、褒賞ならびに表彰による動機づけである。

自分の担当以外のところで不良品を発見した場合には、50 人民元が支払われる。同様に、発見者の名前、顔写真、日時等を掲示し、品質表彰を行っている。しかし、過去に、この管理方法を悪用して、褒賞金を搾取していた例があった。その手口は、仲間で不良品を意図的に生産し、“発見”し、仲間で賞金を配分していたというものだった。

また、小集団活動を通じた褒賞金ならびに表彰も実施している。最近、行われた会社主催のプロジェクトには、全社で30チームが参加し、優秀なチームは1,200 人民元を獲得した。また、優秀なチームメンバーの写真や改善案を掲示した。これらは、一定の効果を上げている。

さらに、中国人従業員から選抜した者を、本社で行われる研修に参加させ、モチベーションの向上を図っている。日本に行くことが中国人の現地従業員にはヒーローの条件になるからである。この場合、第1の罰に対して、肯定的動機づけといえる。

第3に、詳細なルールや仕組みによる動機づけである。

各自が工場の入り口で静電気のチェックをし、表に記入する。それを班長

が確認する。材料の購買に関しては確認する仕組みができています。明日の材料が購買されているか否かを確認をするために、表に掲載された各材料の項目に購買されている場合はニコニコマークを、されていない場合は怒っているマークをつける仕組みを作っている。

「日本ではここまでやらなくてもやるのに」とA社の製造部の部長は言う。

また、5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を徹底させるために、A社では、ほうきと塵取りを中国人従業員の目にみえる位置に置いている。さらに、中国人従業員が作業中に指にはめるゴムをロッカールームに捨てる対策として、部長の1人は、ロッカーをオープンな配置に変えることを考えている。躰に関しては、作業中の正しい姿勢が良い製品を作る基礎になるという考え方を浸透させようと、部長が作業中の姿勢の悪いワーカーを注意して回っている。

第4に、面前での叱責の回避と動機づけである。

通常、日本の職場では叱責は、部下を発憤させたり、職場の雰囲気を引き締めたり、同様の失敗を繰り返さないように意識づけることを目的として、しばしば行われる。日本では、一昔前までは、他の従業員の面前の叱責さえ、受容されていた。しかし、種々の調査によって、明らかにされたように、叱責が——特に、面前での叱責が——効果を持つのは、日本と韓国ぐらいのものである。

ヒアリングをした3人の中国人の課長によれば、面前で日本人上司から叱責をされると、意欲を失うと言う。中国では、面子を重んじる文化があるので、面子を潰されることに対する反感は、日本人が想像する以上に強い。多くの叱責された部下が、その場で辞職の意を表わすことさえある。こうした経験から、叱責という動機づけに対しては、現場のマネジャー達は、慎重になってきている。最も、簡単な工夫として、個人的に、個室で叱責したり、提案するなどの方法がとられている。

第5に、中国人従業員間の妬みに対する対策と動機づけである。

ある中国人従業員が、一所懸命仕事をしたり、昇進昇格すると、他の従業員から妬みを買う。例えば、現地人のリーダーとサブリーダーの自転車がパンクさせられた。リーダーやサブリーダーは、そのような目にあうと、現地人の部下達に指示命令を出して仕事をやらせようという意欲が低下してしまう。そこで、A社では、駐輪場に監視カメラを設置したり、リーダーとサブリーダーの駐輪場には囲いを設けた。監視カメラに、ある女性従業員が、カッターナイフでリーダーの自転車をパンクさせている姿が映っていた。そこで、この女性従業員を解雇したこともある。

A社の日本人マネジャーによれば、以上のような動機づけの方法をとっているが、企業文化の浸透による動機づけは、かなり難しい。A社の日本人マネジャーは、口を揃えて次のように表現を変えて言う。

- ・「日系の自動車メーカーさんで働いている中国人は、みんな似ていますよ。T社もH社も。社風は浸透しにくいです」
- ・「社風は染みつかないです。ワーカークラスは、1年契約ですから」
- ・「社風は現地従業員には落ちません」
- ・「ワーカークラスに社風を浸透させるのは無理です」
- ・「ビジョンの浸透は無理ですね」

上のコメントから、日本人労働者の場合、全ての階層にわたり、社風が比較的、浸透しているということが分かる。それは、短期的な契約ではない終身雇用がもたらす長期的な信頼関係に価値を置いてきた日本企業の文化と関係がある。

本社と同じような考え方、価値観、信念をスタッフに浸透させることによる動機づけは、T社やH社のみならず、A社でも困難であると、A社の日本人マネジャーは主張する。

## 中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

次に、上で挙げた動機づけと関連のある管理方法について以下でみていこう。

一般に、日系企業の就業細則には、罰金規定や解雇の場合、対象となる行為や行動についての規程がある。

大連でダンボールを製造している日系企業 B 社では、工場内で唾を吐いたり、禁煙場所以外で喫煙をしたり、寮の門限を破った場合は、50 人民元の罰金が課せられる。喧嘩をした場合は、即時に、解雇にしている。

B 社総経理は、モチベーションに関して、一般ワーカーとスタッフを区別して考えている。労働人口が豊富で交代要員がいる一般ワーカーには、労働の対価として給料、食事、住居を提供しており、モチベーションは期待していない。一方、スタッフに関しては、①役職ならびに仕事の内容、②給料、③会社における本人の将来像の 3 点に重点を置きながら、モチベーションの向上に取り組んでいる。B 社総経理によれば、中国人スタッフと日頃のコミュニケーションができていれば、他社から①と②の面で良い条件を示されても断るが、そうでないと直ちに転職してしまう傾向がある。A 社と同様、期待しているスタッフには日本本社や中国国内での研修に参加させたり、彼等のスキルの向上の機会を与えている。

大連で携帯電話部品を生産している C 社の副総経理の場合、調査当時(2002 年)、中国人従業員のモチベーションが低いという問題に直面していた。彼のとったモチベーション向上の対策は、合理化提案の導入である。中国人従業員に職場の改善について提案を求めるといものである。過去の実績によれば、実に、年間約 3,000 件にも上る改善案が寄せられた。その中から、担当事務局の中国人スタッフが優秀な提案を選りすぐり、それらを日本語に訳す。最終的な決定は、部課長が出席する会議でなされ、激励賞、建設賞、合理賞、革新賞、成果賞の各賞に選ばれた提案をした従業員が表彰される。副総経理は、率先垂範して合理化提案の会議に出席している。というの

は、中国人マネジャー達に合理化提案を重視しているというメッセージを送りたいからである。

以上は、功があれば約束通り賞を与え、罪があれば必ず罰するという「信賞必罰」による動機づけである。言い換えれば、善悪を明確にする管理方法である。

ヒアリングをした中国人の課長の1人は、口頭では効果がなく、罰金を課す方法が中国人には有効であると主張し、上記の管理方法を支持した。他方、日本のコンサルタント会社で、中国に進出する日本企業を対象に経営支援を行っている中国人アドバイザーは、合併企業設立を予定している中小企業の社長に対し、中国人従業員の動機づけとして、「縛り」、即ち、ルールによる強制という手法を挙げた。この中国人アドバイザーも詳細なルールによって、中国人の現地従業員を縛り、抑圧した中で動機づけを行うのが効果的であると考えている。<sup>1</sup>

ミッション（使命）、ビジョン、スピリットの浸透のメリットには、文化的背景の相違にもかかわらず、共通の価値観や信念を持っていることにより、業務が容易になるという大きなメリットがある。日系自動車メーカーの中に、その企業が重視する考え方、価値観、信念をウェイという形で整理し、その浸透を図っている企業がある。その企業のトップは、文化的背景の異なる現地のトップも、本社と同じ考え方、価値観、信念を持って意思決定して欲しいと望んでいる。A社の日本人マネジャーの1人も、本社の日本人と同じ考え方や価値観を持って意思決定する現地従業員を育てたいと言う。しかし、彼は、中国人の現地従業員に価値観や信念を浸透させることは、相当困難であると認めている。

価値観、信念、スピリットの浸透による動機づけの手法は、日系企業にとってかなり難しい。では、これらを浸透させるための方法はないだろうか。

## 中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

第1は、その企業が尊重する価値観、信念、スピリットに基づいた行動をした現地従業員を評価する仕組みを作る必要がある。その要として、その企業が重視する価値観、信念、スピリットを反映した項目を人事評価に入れる。例えば、協働を重視する組織ならば、「自部署内のメンバーと成功事例や失敗事例の共有化を図っているか」「関連部署のメンバーにも成功事例や失敗事例を紹介し、有益な情報や意見の交換を積極的に行っているか」といった評価項目がある。

第2は、価値観、信念、スピリットを浸透させるためのファシリテーション・チームを本社内に作り、現地で浸透度の調査を実施する方法がある。ファシリテーション・チームは、トップに浸透度を報告し、それが低い場合には、その対策を練る。

第3は、現地のトップや現地従業員の直属の上司が、現地語で価値観、信念、スピリットを説明でき、スピーチや会話の中にそれらを散りばめる。片言や下手な現地語でも構わないので、トップが価値観、信念、スピリットの浸透に真剣に取り組んでいるという姿勢を現地従業員に示すべきである。

第4は、現地のトップや現地従業員の直属の上司は、価値観、信念、スピリットと一致した行動をとる。例えば、事例2で紹介する総経理には、価値観と行動の一致を見ることができる。

第5は、社内報に価値観、信念、スピリットに関する説明を掲載する。また、それらに触れた経営陣や従業員の肯定的なコメントを掲載する。

少なくとも、以上の5点が、継続して実施されていなければ、文化的背景の異なる現地従業員には、その企業が重視する価値観、信念、スピリットは浸透しない。

叱責に関しては、先に述べたように、中国人従業員を面前で叱ると、彼らのモチベーションが低下するので注意を要する。彼らの面子を保つために、面前で叱責せずに個室で行う。あるいは、叱責をしないで提案する形で中国

人従業員を動機づけるのも賢明な方法である。

浙江省で家電用ワイヤーハーネスを生産している日系企業D社の副総経理は、指示命令した資料を作成してこなかった中国人部下に対し、面前で人差し指を使って叱責した。叱責された部下は、副総経理に涙を流しながら反論した。

面前での叱責は、部下のモチベーションの低下に止まらず、人間関係を崩壊させてしまう危険性を含んでいるので回避しなければならない。個室に呼んで叱責ないし提案する形をとるのが賢明な方法である。

優越感についても述べる必要がある。言うまでもなく、中国人従業員を見下した態度をとれば、負の方向へ動機づけてしまい、生産性の低下を招く。自文化中心主義的な態度、ステレオタイプ（固定観念）をもった見方、偏見のある態度、差別的な行動は、効果的な異文化間コミュニケーションに対する阻害要因となり、相手を負の方向へ動機づけてしまう可能性を含んでいるので留意しなければならない。

特に、日中関係には、「過去の歴史」という厄介な問題が存在する。日本経済新聞社の日本と中国のビジネスマンを対象に行ったアンケート調査<sup>(1)</sup>では、歴史問題について、「ビジネスへの影響がなくなっている」と日本人の回答者の約6%が答えているのに対し、中国人では、その数は、13%であり、「今より改善されるが影響は残る」と回答した中国人は、実に、69%に及んだ。ある日本人出張者は、杭州を訪問した際、今だに「日本鬼子」という言葉が存在しているのに驚いている。どこの国であれ、現地従業員に対する優越的な態度は、動機づけの面からいうと、逆効果を生みやすいのであるが、中国の場合は、特に、両国の特殊の事情から、タブーの一つである。

余談ではあるが、日系企業の中国人マネジャーから調査の中で興味深い話を聞いたので、紹介しよう。

この中国人マネジャーによれば、彼女が中国人の業者と価格交渉をすると、

中国人の業者は、歴史問題を取り出し、彼女を説得しようとした。しかし、日系企業に勤めるこの中国人マネジャーは、そのような中国人と出会うと失笑を禁じ得ないと言う。というのも、日系企業は、雇用契約を遵守するが、一般に、交渉中の地元企業は、残業代を支払わないどころか、給料さえも支払わないなど、悪辣な経営で知られているからである。

リウ (C. Liu) 等は、日本人マネジャーに対する歴史的な不信が存在する中で、どのようなリーダーシップが効果的かについて述べている<sup>(2)</sup>。彼等によれば、中国人従業員は、日本人マネジャーと協力的な目標を持っていると信じている時や、相互に利益をもたらすことに対しては、彼等の能力を活用する傾向がある。中国人従業員は、中国人マネジャーに対しても同様の行動をする。

つまり、歴史問題が存在する中で、日本人マネジャーができることは、①中国人従業員に優越的な態度をとらないこと、②中国人従業員と協働しながら達成する目標を設定すること、③目標の達成が双方にとって有益であるようにすることである。リウ等が、協働は知性や感情の面でチャレンジングであると述べている通り<sup>(3)</sup>、確かに中国人従業員とのコラボレート（協働）は、日本人マネジャーにとってチャレンジングである。それは、事例1からも明らかである。上記の3点は、中国人従業員を動機づける際、鍵になる点であると強調しておきたい。

ワン (Y. Wang) は、中国の国営企業と外資系企業で働く従業員を対象にコミットメントについて調査を行った<sup>(4)</sup>。彼の調査によれば、国営企業で働いている中国人従業員は、外資系企業で働いている中国人従業員よりも受動的ないし継続的コミットメントが強い。国営企業で働いている中国人従業員は、失業を恐れているが、現在の会社で最大限の努力をしない。彼等は会社に貢献しようという意識が薄い、組織に留まろうとしている。その意味で、「ぶら下がり組み」と表現できる。

一方、ワンによれば、外資系企業に勤めている中国人従業員は、国营企業に勤めている中国人従業員よりも価値観によるコミットメントが高い<sup>(5)</sup>。外資系企業では、会社に対する貢献が大きければ評価も高くなる、従業員の行動は厳しいルールによって抑制される、という特徴が存在している。

では、何故、米系企業ではビジョンや経営理念に現れた価値観を現地従業員に浸透させることが、日系企業ほど困難ではないのだろうか。

それは、中国の優秀な人材や指導者の子弟達が米国の大学に留学し、その後、中国に戻り米国系企業に就職し、米国企業を支えていることと無関係ではない<sup>(6)</sup>。彼等は、米国的な考え方、やり方、価値観を理解し、組織の中でそれに基づいた行動をとると考えられる。他にも、日本人、中国人、米国人の3者の中では、文化的に自律性の程度が、日本人が相対的に低い。

一方、日本の大学に留学し、中国に戻り日本企業に就職した中国人の中には、日本的な価値観ややり方は、馴染まないものとして捉えている者がいる。例えば、それには、品質、作業標準書、「報・連・相」等、経営上、日本人が必須としているものが含まれる。これについては、後で述べる。

上では、日本人マネジャーに焦点を当てているが、以下は、中国人従業員が日本人上司と仕事をして、どのような点がやりにくいのか、具体的な場面を挙げてもらったので紹介しよう。

A社の中国人の課長の1人は、日本人上司とのコミュニケーションで困難に直面した例を挙げた。

例えば、ワーカーの教育水準が低いために、日本人上司の指示を中国語に訳しても、ワーカーが理解できない場合がある。役人（中国人）が間接的な表現を使いながら、賄賂を要求している場合、どのようにして訳せばよいのか分からない場合もある。

また、電力不足に関して日本人上司との間に問題が生じている。電力の供

給が、当然、途絶えてしまう。日本人上司は、「何故、突然停電してしまうのか」と中国人の課長に質問をする。返事に困っていると「聞けば分かることではないか」と日本人上司は言う。この中国人の課長によれば、停電が生産に影響を与えるので、外資系企業にとって大きな問題であるという認識は役人にはない。役人は、電力に関する情報を流さないで、日本人上司からその件で責められると困惑する。

さらに、部品の入手に関しても同様の問題が生じている。日本人上司は、「いつ部品が入ってくるのか」と質問し、電力不足の問題の場合と同様、「役所に聞けば分かるではないか」と言う。しかし、税関の担当者は、納期に関し曖昧な返事をするだけである。そこで、中国人の課長が問いただすと、税関の担当者は決まって、「あした」「あした」「あした」と返事をするだけである。この言葉を耳にたこができるほど聞かされている中国人の課長は、税関の担当者を「あしたのジョー」と呼んでいる。この中国人の課長は、税関と日本人上司との板ばさみになっている。

以上は、日本人上司と中国人の課長のコミュニケーションが噛み合っておらず、その点が課長の意欲を殺ぐ要因になっている例である。

ここで2点、中国人従業員のモチベーションの向上に関して付け加えたい。第1点は、アイコンタクト（視線の一致）である。

A社のある部署の朝礼を行っている日本人上司を観察して、一つ気づいたことがあった。彼は、中国人の通訳を通じて部下達とコミュニケーションをとっていたが、通訳とアイコンタクトをして、肝心の部下達とはアイコンタクトをしていなかった。メッセージの送信者である日本人上司は、通訳とアイコンタクトをとるのではなく、受信者である部下達とアイコンタクトをとらなければならない。コミュニケーションを通じて中国人の部下達のモチベーションを向上させるには、アイコンタクトが欠かせない。些細なことの

ように思えるかもしれないが、これは通訳を通じたコミュニケーションの基本である。

第2点は、人事評価において、明確で具体的な基準を設けることである。

個人の達成や評価に価値を置く文化では、チームによる達成や評価を重視する文化とは異なり、基準は明確で具体的でなければならない。A社と取引をしている日系企業E社でも、不明確な評価基準は中国人従業員のモチベーションを低下させるとの理由から、総経理が評価基準を作り直した。その背景には、中国人従業員が給料を見せ合い、不平不満を言うという問題があった。

この日系企業E社の総経理は、給料を決定するための項目を数値化している。例えば、給料に関していえば、健康な体であれば100人民元、発展途上国の高校を卒業した場合は300人民元、先進国の大学を卒業した場合は1,500人民元、10代で海外留学した場合は500人民元、日本の本社で研修を受けた場合は300人民元などである。能力給に関しては、日本語の日常会話ができる場合は200人民元、日本語の検定の資格を持っている場合は400人民元、ネイティブレベルの日本語ができる場合は1,000人民元、日本で日本企業に6ヵ月以上勤務したことがある場合は200人民元が、基本給に加算される。このように、数値で示し、給料に不平不満を言う中国人の現地従業員を説得している。

給料と人脈を巡って、この日系企業E社で生じた出来事を紹介したい。

中国社会は人脈が評価される社会であると言われる。ある問題が生じた時に、中国人のスタッフが税関の友人をオフィスに呼んできて、総経理に紹介した。このスタッフは、自分の人脈を総経理に印象づけようとした。しかし、総経理はスタッフの人脈を使わないようにしている。というのは、人事評価の際に、給料を上げる材料になってしまうからである。

さらに、もう一点加えてみたい。

## 中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

この日系企業 E 社では、日本に留学経験のある中国人の課長クラスと、留学経験のない他の中国人スタッフの間に軋轢が生じている。留学経験のない中国人スタッフが、留学経験のある中国人の課長の日本人に対する接し方を観察して、「何故、日本人にそんなに卑屈な態度をとるのか」と言うのである。総経理によれば、留学経験のない中国人スタッフは、中国人の課長の指示命令に従わない場合があり、中国人の課長は、日本人上司と中国人スタッフの板ばさみになっている。

「中国人は偉大であるのに、どうして、日本人よりも給料が低いのか、疑問に思っているようです。（日本に留学経験のある中国人の）課長は、他の中国人のスタッフから尊敬されていません」

E 社総経理は言う。

これでは、この中国人課長は、部下を動機づけることはできない。

次に、A 社とは異なるマネジメントをしている F 社を紹介してみよう。

### 事例 2

上でみてきたように、一般に中国に進出している日系企業では A 社のように、「信賞必罰」のマネジメントを行っている。しかし、これに対し疑問を呈する声もある。

車用のバックミラーを中国で生産している F 社の総経理は、中国に赴任する前に、コンサルタントから罰による管理を勧められた。しかし、この総経理はそのような管理方法をとっていない。

「罰金はモチベーションにはつながらないので、罰金をとっていません」

正確に言えば、罰は強制的動機づけであり動機づけにはなるが、能動的ならびに自発的動機づけではない。人工的に強要されることによって動機づけられるのである。仕方なく強要されたように行動をする。あるいは、行動をやめるので、否定的動機づけといえる。

F社では、罰ではなく、賞のみを与えている。その代表例の一つに総経理賞がある。第1回目の受賞者は、48歳の掃除担当のパート勤務の社員であった。彼女は、目に一丁字もないが、笑顔で他の社員や顧客に挨拶をする。総経理は、特に、社員がお客様に対して、笑顔の挨拶をすることを強く望んでいる。月給500人民元の彼女は、総経理賞として100人民元を得た。

このように、F社は能動的、自発的、肯定的なモチベーションに焦点を当てた管理方法をとっている。

「(中国人従業員が)間違った行動をとるのは、単に知らない場合が多いです。教えてもらっていないから、どうしていいのか分からないのです。例えば、挨拶や協働作業が何たるかを知らないのです」

F社総経理は、忍耐強く人材を育てていく必要性を繰り返し強調する。罰金による強制的な行動の是正は、安易な方法に映っている。

第2に、会社の中で、総経理は、父親のような役割を引き受けている。

F社が進出している市には、係長クラスで月給を1,500人民元とり、F社のそれよりも200人民元高い企業があるが、F社の係長クラスは転職をしない。F社では、総経理は、中国人従業員にとって父親的な存在で、父親の役割を果たし、現地従業員から尊敬されている。地縁や血縁を重視している中国人従業員のモチベーションの向上と維持を考える上で、筆者は、特に、この点に注目した。

F社では、この総経理は、プライベートな事柄でも、従業員の相談にのっ

たり、懇切に指導をしたりしている。この父親的なマネジメントは、リーダーシップと絡めて後述する。

第3に、将来に対するイメージづくりを積極的に行っている。

現在、中国人従業員に、彼等自身の将来像を描くように導いている。F社のこの総経理は、「将来を予想させる指導」を行っていると言う。

例えば、中国人従業員と以下のようなコミュニケーションをとっている。

- ・総経理「中国の自動車産業はこれからどうなるかな」
- ・中国人従業員「成長すると思います」
- ・総経理「自動車産業が発展している時に、技術を学んでおく必要はないかな」
- ・中国人従業員「あると思います」

F社総経理は、コーチングという言葉を一言も使用しなかったが、これは、正に、コーチ（総経理）とコーチングを受けるコーチー（中国人従業員）のコミュニケーションである。コーチは、命令者ではなく、効果的に質問をし、コーチーに気づかせる手法をとる。これは、コーチーを動機づけるコミュニケーションである。

将来像と個人の利益を絡めたコミュニケーションの繰り返しも、中国人従業員のモチベーションの向上と維持に効果的である。例えば、F社の総経理は以下のような言い方を用いている。

- ・「T社の生産方式を学べる」
- ・「今よりもっと豊かな生活が待っている」
- ・「技術を覚えることが将来の自分のためになる」
- ・「お金をもらいながら覚えられる」

第4に、成長や発展を目にみえる形で提示している。

成長した中国人従業員の給料を上げ、失敗した従業員の給料は下げない。これがF社の管理方法である。F社には、月給800人民元で雇用した従業

員が、1年半で経理課長に昇格し、給料が4倍になった例がある。

第5に、経営理念の浸透による動機づけをしている。

F社は、経営理念に、孔子が提唱した道德概念である「仁・義・礼・智・信」を掲げている。F社の総経理は、これらの概念を行動と結びつけて、中国人従業員に理解させている。例えば、ある中国人従業員が、適切なマスクをせずに、錆とりの作業をしていた。そこで、彼の上司に、錆が体に入る可能性があるのにもかかわらず、そのような仕事をしたいか否か尋ねた。自分がやりたくない仕事を部下にやらせるべきではないということに気づかせ、部下に対して思いやりを持って接する（仁）ように促した。

第6に、参加型のマネジメントを行っている。

F社の工場の中には、日本からの輸入品の検査を行なう部屋がある。当初は、検査室の建築を外注する予定で、見積もりをとったところ、1万人民元と提示された。中国人従業員達は、その額を不当に高いと感じた。そこで、中国人従業員達に、この検査室の建築を任せることにした。中国人従業員達は、自分達でその部屋を設計し、5,000人民元で作り上げた。

その部屋を見せてもらったが、実に簡素で、2、3人で作業を行う広さしかなかった。ドアもなく、ビニール製の間仕切りが掛けてあった。しかし、そこで車用のバックミラーを検査していた作業員の表情は、実に明るかった。参加が、彼女等のモチベーションを向上させたことは明らかだった。

因みに、この部屋は、倉庫の一角に新設されたのであるが、そこだけ、製造部と同様にエア・コンディショナーが設置されていた。そのエア・コンディショナーは、検査作業におけるミスを防止するために、総経理室から移設されたものであった。

この総経理の決定は、二つの重要なメッセージを中国人従業員に伝えた。その1は、検査、即ち、品質管理が重要な作業であるというメッセージ、その2は、総経理が中国人従業員に配慮をしているというメッセージである。

それらが従業員に高い意欲を与えたのも事実である。

中国に限らず、参加は、現地従業員のモチベーションの向上を導く。例えば、米国に進出しているある日系の自動車部品メーカーでは、現地従業員の部下に、ポロシャツのデザインをさせ、それをユニホームとして支給している。このことは、一読して何のこともないように思われるが、ある日系のメーカーでは、ユニホームの着用に失敗している。

A社でも実施していたが、小集団活動や本社研修も参加といえよう。F社では、現在、14チームが競い合っている。総経理と副総経理が3チームを選び、本社が3チームの中から1チームを選ぶ。勝ち残った1チームは、九州で行われる大会に参加できる。

「賞金が出るんだ。日本にも行けるんだ」

ある中国人従業員が、筆者に笑顔で語った。

第7に、自分の価値を上げる仕事に対しては、積極性を示すという特徴を活用している。

一般的に、中国人従業員は、自分の利益になることには敏感に反応し、意欲を示す。例えば、日本人上司が、朝礼の時間に、来月から品質管理と営業の日本人駐在員が来ると発表すると、総務部の中国人従業員が、同部にも駐在員を置き、自分達を指導するようにさせて欲しいと要望した。これに対し、総経理は、駐在員の1名増員は難しいが、長期出張による対応は可能であると答え、彼女の意欲を殺がないようにした。

第8に、現地のトップが自己動機づけを行っている。

部下のモチベーションを高める前に、リーダーは自己のモチベーションを高めることができなければならない。F社総経理は、自分自身も「仁・義・礼・智・信」の精神を持って、中国人従業員に接しようと心がけている。F

社は、今後、中国での生産を拡大する予定である。新しい工場を建設する土地も購入済みである。初代総経理は、その土地を前に、「中国でのビジネスは成功したと言われたい」と語った。F社の中国ビジネスを成功に導くという堅い決意が、彼をモチベートしているのである。

上の中で、第2の父親的態度とリーダーシップについて説明を加えたい。

中国人に対する効果的なリーダーシップを研究しているファー(J. Farh)等は、父親的態度によるリーダーシップを3つの要素に分類している<sup>(7)</sup>。ファー等がいう父親的態度によるリーダーシップの3つの要素とは、①権威主義的リーダーシップ、②慈悲的リーダーシップ、③道徳的リーダーシップである。

権威主義的リーダーシップは、部下に対する絶対的な権威やコントロールに基づいている。権威主義的リーダーは、部下による議論の余地を認めず、服従を要求する。一方、慈悲的リーダーシップでは、部下やその家族の幸福に、関心が向けられている。道徳的リーダーシップは、部下に優れた美德を示す。また、道徳的リーダーシップでは、リーダーに対する同一性や尊敬が生じる。権威主義的リーダーと道徳的リーダーの相違は、権威主義的リーダーは、部下に罰を与えることにより、部下の行動を変えるのに対し、道徳的リーダーは、罰は、部下の行動を変えるが、部下の思考まで変化させることはできないと信じている点である。そこで、道徳的リーダーは、部下の行動を変える最も効果的なやり方は、美德によって導くことであると考える。

ファー等の調査によれば、中国人に対して、権威主義的リーダーシップは、有効ではない。このリーダーシップにおいては、リーダーと部下との同一性のレベルが低く、従って、一般的には、生産性が低い<sup>(8)</sup>。言い換えれば、部下の組織に対する高いコミットメントを引き出せない。それに対し、慈悲的リーダーシップと道徳的リーダーシップは、中国人部下に対して効果的であるという結果を得ている。

## 中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

筆者の報告からもお分かり頂けるように、F社の慈悲的・道徳的リーダーである総経理は、見事に中国文化に対応したリーダーシップを築き、成功裡に管理を遂行しているのである。しかし、彼自身が現在のこうした父親的管理が成功しているのは、管理対象者の年齢や人数による面があると認めている。即ち、2004年、現在、50人程度の比較的若い労働者である。

「仁・義・礼・智・信」の精神に基づいたリーダーシップをとっているF社の総経理の管理方法は、道徳的リーダーシップであるといえる。また、「仁」の実践にもかかわっているが、彼は、中国人従業員の幸福に関心を示している。その点では、慈悲的リーダーシップの面も備えている。

以上は、事例を通じて、中国人従業員のモチベーションを向上させ、それを維持する要因や、低下させる要因、即ち、ディモチベーションの要因をみてきたが、以下では、それについて2、3補足してみたい。

まず、褒賞金についてである。A社やB社に限らず、多くの日系企業で、優れた提案や活動に対して、賞が与えられている。日系企業C社では、激励賞、建設賞、合理賞、革新賞、成果賞を設け、各賞に選ばれた提案をした中国人従業員を表彰し、彼らのモチベーションの向上を図っている。これらの表彰制度は、止めてしまうと、かえって現地従業員のモチベーションを低下させ、逆効果になってしまうので、継続してやらなければならない。その点が、難しいといえる。

さらに、モチベーションの低下を招く要因には、本社の現地に対する理解の欠如がある。これは、中国に進出している日本企業に限ったことではなく、他国に駐在している海外駐在員も経験する。

例えば、ドイツに8年間駐在経験のある日本人元駐在員は、現地従業員の立場を本社の上司に説明した時、「お前はいつからドイツ人になったんだ」「ドイツ人の味方をするのか」等の言葉が返ってきたと当時を振り返る。米

国アラバマ州に駐在経験のある日本人元駐在員は、「そんなことを言っていると窓際だぞ」と本社から脅迫めいたことを言われた。

このような例は、枚挙に暇がない。彼等は、一樣に、その時、意気阻喪を感じたと言う。このように、本社の理解の欠如と本社と現地との意識のギャップは、駐在員の意欲を低下させる。

タイに進出している日系自動車メーカーの日本人マネジャーは、本社と現地従業員の板ばさみになっている。彼は、本社の役割は資本を投入し、現地子会社にマネジメントを任せ、結果責任のみを問うのが理想的であると主張する<sup>(9)</sup>。しかし、現実には、商品の導入ならびに開発のプロセスに関する権限や情報は、本社に集中しているので、日本人マネジャーが現地従業員の責任感やモチベーションを高めようとしても、効果が上がらない。彼によれば、特に、本社からの情報が現地従業員に流れない場合、現地の職場におけるコミュニケーションが円滑でなくなる。権限の本社集中や情報の共有化の欠如に対しては、現地従業員の中から不平・不満が出ており、現地従業員の意欲を殺ぐ形になっている。

同じくタイに進出している日系企業の店次長は、本社に勤務している特定の従業員のみが海外駐在員になるのではなく、海外駐在の経験をより多くの従業員に経験してもらいたいと語っている。その背景には、本社と現地との認識のギャップという問題がこの企業にも存在しているからである。

これらの日本人マネジャーの経験を聞くと、本社と現地法人は、異文化のように思えてくる。レンウィック (G. Renwick) も、トップが海外拠点を視察することを強く薦めている<sup>(10)</sup>。

ある時、IT業界を代表する日系企業の本社社長が、米国に進出している日系自動車メーカーを訪問した。そこで、この社長が痛感したのは、本社が重視する価値観の浸透と促進は、インターネットを通じた教育では限界があるということであったという。現地でのトップと日本人マネジャーならびに

現地従業員とのフェイス・トゥー・フェイスの関係は、インターネットを通じたコミュニケーションよりも、相互理解においてはるかに勝るのである。

最後に、外省人の配置である。外省人とは、ここでは、日系企業が進出している省以外の省から、出稼ぎで来ている中国人を示す。先ほど紹介した家電用ワイヤーハーネスを製造している日系企業D社では、外省人の配置を機種によって変えている。

異文化ビジネス環境では、民族や部族間の対立が、生産性の低下を招く場合があるからである。故に、職場内での民族や部族を考慮に入れたマネジメントを行う必要がある。

日系企業の中には、職場内での民族や部族間の対立に、苦慮してきた企業もある。中国の事例ではないが、インドネシアでは、マレー系が多数派を占める部署の中に、中国系の従業員を配置してしまったことにより、少数派となった中国系の従業員のモチベーションが低下したという例がある。そこで、マレー系と中国系の従業員のバランスを考慮に入れた配置をした。すなわち、部署における民族別構成を均等に近づけるようにしたのである（2002年調査）。他にも、ナイジェリアにおいて、4部族がプロジェクトに取り組んでいたが、異なる部族の女性従業員同士が激しい殴り合いの喧嘩をするという事件が起きたため、部族を部署別に配属した例がある（同年調査）。

これは、民族的対立を回避する初歩的な方法である。しかし、異文化環境では、さらに進んで融合によるシナジー効果を生み出す方向でマネジメントを行わなければならない。この問題に関しては、なかなか有効なマネジメントが見出せないというのが現状である。

## 中国人通訳とモチベーション

次に、これまでの研究では、一般に論じられてこなかった通訳のモチベー

ションについて考えてみたい。日本人マネジャーは、効果的に通訳を使うために、通訳のモチベーションを考慮に入れる必要がある。

二人の中国人通訳が直面した“事件”を紹介しよう。

### 事例3

まず、大連に進出しているある日系企業で生じた事件である。製品の上に座っている中国人従業員をみて、他の従業員達の前で、日本人マネジャーが激怒した。日本人マネジャーからすれば、製品の上に座っているとは言語道断の行為であった。しかし、中国人通訳からすれば、中国人従業員は自然に振り舞っているだけであって、特に悪いという意識を持っている様子はみえなかった。日本人マネジャーは、中国人の通訳に対し、彼がどれほど怒っているかを中国語で、その従業員に伝えるように指示した。訳は実際よりも「柔らかく」なってしまった。中国人通訳によれば、非常に辛い体験だったと言う。

次も日系の食品メーカーで起きた“事件”である。ある時、日本人技術者が、食品に異物が混入しているのを発見した。この日本人技術者は工場長(中国人)を呼び出し、他の5人の中国人マネジャーの前で、叱責した。そして、前の例と同じように、この日本人技術者は、中国人通訳に、その激怒している感情を中国語で伝えるように指示した。日本人技術者の責任の追及は続いた。中国人通訳は、あたかも自分が叱責されているような思いがして、涙をこぼしてしまった。この“事件”を境に、日本人マネジャー全体と中国人従業員全体の関係が悪化した。結局、異物混入は、現場の責任ではないことが判明し、日本人技術者は工場長に謝罪した。

この二つの“事件”は、何を物語っているのだろうか。

製品の上に腰掛ける行動が許し難いと感じられたり、異物混入が食品メーカーにとって、致命的な過失であると責任を追及するのは、日本人にとって

は、当然のことである。しかし、ここで登場した日本人マネジャー達は、面前で中国人従業員を叱ってはいけないというルールを犯した。その結果、中国人従業員の面子を潰し、彼らの尊厳をひどく傷つけたのである。中国人に限らず、米国人、タイ人、インドネシア人なども、組織における上下関係よりも、個人の尊厳を重視する傾向がある。他の従業員の面前で上司から叱責されても我慢しようとする伝統的な日本人とは、明らかに相違する。叱責のような否定的なフィードバックを、即時に与えることは、相手の行動を是正する上で効果的ではあるが、——繰り返し述べているように——文化的な要素を考慮に入れて、個室で叱責したり提案する形をとる方が、リスクは少ないのである。

さらに、この二つの“事件”は、中国人通訳は、日本語を話しても、あくまでも中国人であり、同胞に対する同情が深いという点を気づかせてくれる。一方で、通訳の中には、留学経験や居住経験によって、相手国に対し特別な感情を抱いている場合もある。このようなケースでは、否定的に伝えたい内容が、中立的な内容に訳されることが多い。

中国人従業員に対する激怒を伴った面前での叱責は、中国人通訳に日本人マネジャーに対する不信感を生み、通訳のモチベーションを低下させた。二つの“事件”で信頼を失ったのは、実は、日本人マネジャーの方であった。その代償は大きかった。

以下では、現地での合弁会社設立の交渉の場面を観察した結果に基づいて、日本側と中国側の双方にとって効果的な交渉とはどのようなものかを、コンサルタント兼通訳に焦点を当てて考えてみたい。

#### 事例 4

お茶の仕上げ機械を生産している日本企業 G 社は、中国企業 H 社と合弁

企業を設立するために、合併契約書の作成の作業に入った。G社からは、社長とコンサルタント兼通訳（中国人）、H社からは董事長（会長に相当）と総経理が出席した。

中国人にしては長身でやせ型、物静かな話し方をする董事長の専門は、エンジニアである。以前、日系企業に勤務していたが、日本語は話せない。一方、温厚な印象を与える総経理は、日本に留学していた経験があり、日本語をある程度話す。総経理の専門もエンジニアである。以前、日系自動車部品メーカーからH社に転職したが、日系企業はルールが細かすぎて自分には合わなかったと言う。さらに、当時、中国人従業員に、会社のトイレのドアに名指して悪口を書かれたのも、転職のきっかけになったと言う。董事長も総経理も年齢は30代後半である。

合併企業設立の契約書の作成の作業は、順調に進んだが、合併企業の名前を巡って意見の相違が生じ、日本側と中国側に、新会社に対する認識のギャップが存在していることが明らかになった。中国側は、お茶を仕上げる機械のみを製造するのではなく、パッケージの機械も製造したいので、業種を茶業用の機械にするのではなく、機械設備にしたいと主張してきた。その場合、合併会社の名前の一部は、機械整備有限公司になる。茶業用の機械だけでは、利益を出すのは難しいというのがその理由であった。

しかし、日本側は、リスクを低減するために投資は少なく考えていた。G社社長は、お茶を仕上げる機械以外に他の機械を扱った場合、コントロールが効かなくなるのをおそれていた。社長の案が通れば、合併会社の名前の一部は、茶業有限公司になり、ビジネスが限定される。

「信頼が大切なので、大きくやらないで、小さくてもビジネスを継続する」

そのような考えを持って、G社社長はこの交渉に臨んでいた。

この合弁会社設立の交渉でパワーを握ったのは誰であると思うか。

答えは——日本側が連れてきたコンサルタント兼通訳である。

本来、コンサルタント兼通訳は、合弁会社を設立させるための助言者であって主導者ではない。あくまで、主役は、日本側と中国側の代表である。コンサルタント兼通訳は、ファシリテーター（促進者）に徹し、信頼関係ができるように促進する役割を果たすべきである。これが、第1のポイントである。

例えば、ホワイトボードが用意されていれば、コンサルタント兼通訳はそれを活用し、日本側と中国側の意見の相違点や類似点を日本語と中国語で整理して、両者が協働しながら相違点を解決していく環境を創る。合弁会社設立の交渉においても協働の環境が双方のモチベーションを高め、建設的で肯定的な意見やアイデアを引き出すのである。今回の交渉では、そのようなスキルや知識がコンサルタント兼通訳には欠如していた。

また、日本側も中国側もコンサルタント兼通訳に使われるのではなく、彼を使うようにしなければならない。繰り返し述べるが、主役は、あくまでも、日本側と中国側の代表なのである。

第2のポイントは、合弁会社設立の契約書に掲載されている詳細な部分について議論する前に、日本側と中国側の代表は、新会社に対するビジョンやミッションを交換し、共有する必要があった点である。

実際、2日目に、新会社の経営理念について日本側の考えを質す発言が中国側から出た。法的な面が先行してしまい、細部にこだわり、新会社の将来像が描かれていなかったのである。従って、合弁契約書の詳細な部分を詰めようとする段階において、両者の認識の相違が現われてしまったのである。

第3のポイントは、通訳を使う場合、ワンセンテンスないし短いセンテンスで話すように心がけることである。量が多い場合には、何回かに分けて、通訳させるようにする。それは、通訳が訳しきれないからであり、通訳のモチベーションを低下させる要因にもなるからである。

また、意外に思われるかもしれないが、ビジネスのレベルでは、常識的になっている外来語、外国語を中国人通訳が知らない場合がある。この点も考慮して、できる限り、外来語ならびに外国語の使用を控えるようにする。

第4のポイントは、通訳を使用する場合、通訳にアイコンタクトをするのではなく、相手側、例えば、日本側が意見を主張している場合は、中国側にアイコンタクトをするべきである。これは、繰り返し述べるが、通訳を介したコミュニケーションの基本である。

但し、ある日本人マネジャーによれば、交渉の際、相手側からの質問が鋭く、即時に回答できない場合、通訳とアイコンタクトをとることによって、時間を稼ぐのも一つのスキルである。また、彼は、通訳に誤訳をされると相手との信頼関係が崩れるような重要な場面では、むしろ通訳とアイコンタクトをとるように努めると語っている。このように、通訳を介する交渉には、ケースバイケースで対処ができる能力が必要とされる。

## 中国人の文化的価値観とモチベーション

今回の調査では、上海、杭州、嘉興に進出している日系企業で働く中国人従業員を対象に、文化的価値観に関するアンケート調査も実施したので、その結果を簡単に報告したい。文化的価値観とは、ある文化において重視される価値観や優先順位の高い価値観のことである。

調査用紙は、ホフステッド (G. Hofstede) の「文化的争点に関する質問」を使用し、「権力格差」「個人主義—集団主義」「不確実性の回避」「男(性)らしさ—女(性)らしさ」の4種類の文化的価値観をみてみた。なお、調査用紙の質問事項は、中国語を用い、114名の現地従業員から解答を得た。それぞれの文化的価値観の特徴は、以下の通りである<sup>(11)</sup>。

(1) 権力格差

権力格差の小さい文化では、人々間の平等は、最小限にすべきであるという考えが支配的である。そのような文化では、部下は相談されることを期待している。また、権力格差の小さい文化では、階層的構造は、単に、社会や組織を機能させるための便宜的なものにすぎない。

一方、権力格差の大きい文化では、人々の不平等は、期待され望まれる。そのような文化では、部下は何をするか命令されることを期待している。さらに、権力格差の大きな文化では、階層的構造があることの主たる理由は、誰が誰に対し権威を持っているかを、誰しもが知ることができるようにという考えが強い。

(2) 個人主義—集団主義

個人主義志向の文化では、アイデンティティは自分自身に根ざしている。コミュニケーションは、状況に左右されにくい傾向がある。マネジメントとは、「個人の管理」であるという考えが支配的である。

他方、集団主義志向の文化では、アイデンティティは自分が所属する社会的ネットワークに根ざしている。常に調和を保たねばならず、直接的対決は忌避される。マネジメントとは、「集団の管理」であるという考えが支配的である。

(3) 不確実性の回避

不確実性の回避の弱い文化では、不確実性は人生には一般的であり、毎日受け入れられている。一方、不確実性の回避の強い文化では、人生に内在する不確実性は、戦わなければならない継続的な脅威として捉える傾向がある。一般に、不確実性の回避の強い文化は、リスク回避の文化であり、不確実性

の回避の弱い文化は、リスクテイキングであると言われている。

#### (4) 男(性)らしさ—女(性)らしさ

男(性)らしさの強い文化では、男女の役割が明確に区別されている。男(性)らしさの強い文化では、対立は徹底交戦によって解決する。また、国際紛争は、力の誇示か戦闘によって、解決されねばならないという考えが強い。

一方、女(性)らしさの強い文化では、男女の役割に明確な区別がない。女(性)らしさの強い文化では、対立は妥協と交渉によって解決される。さらに、国際紛争も妥協と交渉によって解決されねばならないという考えが支配的である。

ホフステッドの調査によれば、日本は権力格差がやや大きく、やや集団主義で、不確実性の回避と男(性)らしさの強い文化である<sup>(12)</sup>。彼の調査には、中国は含まれていない。その代わりに、彼の調査にある香港の文化的価値観をみると、権力格差は大きく、集団主義が強く、不確実性の回避が弱い男(性)らしさの文化となっている。

今回の上海、杭州、嘉興で実施した調査では、7.0%の中国人従業員が権力格差に価値を置いているのに対し、27.2%の中国人従業員が権力格差に価値を置いていない(表1)。個人主義—集団主義に関しても、僅か6.1%の現地従業員が個人主義志向であるのに対し、18.4%の中国人従業員が集団主義志向であり、集団主義が個人主義を上回っている。一方、不確実性の回避に対しては、15.8%の現地従業員が不確実性の回避が強いのに対し、21.1%の中国人従業員が不確実性の回避が弱い。さらに、僅か4.4%の中国人従業員が男(性)らしさに価値を置いているのに対し、41.2%の中国人従業員が女(性)らしさに価値を置いている。

現地で行った調査をみる限りでは、どちらかと言えば、集団主義志向が強

中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

表1 在中日系企業（上海・杭州・嘉興）に勤務する  
中国人従業員の文化的価値観（n=114）

文化的 価値観	小 (弱)	やや小 (やや弱)	中程度	やや大 (やや強)	大 (強)
	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)
権力格差	1(0.9)	30(26.3)	75(65.8)	8( 7.0)	0(0)
個人主義	0( 0)	21(18.4)	86(75.5)	7( 6.1)	0(0)
不確実性 の回避	1(0.9)	23(20.2)	72(63.1)	18(15.8)	0(0)
男 (性) らしさ	3(2.6)	44(38.6)	62(54.4)	5( 4.4)	0(0)

い。しかし、日本人マネジャーは、中国人従業員の行動や態度をみて、個人主義志向が強いと感じている。ヒアリング調査から、日本人マネジャーから、以下のような声を聞くことができた。

- ・「日本人と比べ、チームワークがない」
- ・「中国人の営業マンは、“人のクレームは、人のクレーム”といった態度をとっている」
- ・「中国人マネジャーは、自分が習得した知識を部下に教えないで、その知識を持って、転職してしまう」
- ・「部門間と部門内の連絡がない。同じ部門内においても、同僚が残業しているのを手伝おうとしない」
- ・「自己主張が強く、例えば、中国人のみが参加した会議では、言い争い、譲歩しようとはせず、結論が出ない」
- ・「会社に対するロイヤリティがない。例えば、5時に終業のベルが鳴ると、残業があるにもかかわらず、退社してしまう」

文化的価値観は、相対的である。つまり、個人と個人、国と国、文化と文化を比較することにより異なる。一般に、日本人からみると、米国人は、リスクテイキングにみえるが、米国人からみると、イスラエル人はリスクテイ

キングにみえるのである。日本人と中国人を比較した場合、日本人からは、中国人は個人主義志向にみえるのである。

では、女(性)らしさの強い中国人従業員をどのようにしてモチベートできるのであろうか。ホフステッドによれば、女(性)らしさに価値を置く人は、対立は、妥協と交渉によって解決されるという考え方が強い<sup>(13)</sup>。日本人上司と中国人部下の相違についても、コラボレートしながら、落とし所をみつける方法が、両者を解決に向けて動機づけていくことができる。

前回、大連で実施した調査では、米国志向の強い MBA コースに参加している大学院生——大半の院生は仕事を持っている社会人である——のリスクテイキングの価値観が反映されたためか、不確実性の回避が約 25%で弱い(表 2)<sup>(14)</sup>。

ホフステッドによれば、不確実性の回避の弱い人間は、達成によって動機づけられる<sup>(15)</sup>。いわゆる、自己実現の欲求が強い。また、不確実性の回避の弱い人間は、絶対に必要な規則以外は、必要がないと考える傾向がある。言い換えれば、不必要な規則は、彼等をディモチベートするのである。つまり、彼等には、最小限のルールで、許可される範囲で、行動の選択と自由を与え、

表 2 在中日系企業(大連)に勤務する中国人従業員と MBA コースに参加している大学院生の文化的価値観 (n = 87)

文化的 価値観	小 (弱)	やや小 (やや弱)	中程度	やや大 (やや強)	大 (強)
	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)
権力格差	0(0)	14(16.1)	68(78.2)	5(5.7)	0(0)
個人主義	0(0)	13(14.9)	61(70.1)	13(14.9)	0(0)
不確実性 の回避	0(0)	22(25.3)	63(72.4)	2(2.3)	0(0)
男(性) らしさ	3(3.4)	12(13.8)	63(72.4)	9(10.4)	0(0)

出典：拙著(2002)『異文化ビジネスハンドブック』学文社, p. 165.

表3 台湾企業に勤務する台湾人従業員と台湾人大学生の  
文化的価値観 (n = 164)

文化的 価値観	小 (弱)	やや小 (やや弱)	中程度	やや大 (やや強)	大 (強)
	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)	人数 (%)
権力格差	0( 0)	20(12.2)	121(73.8)	22(13.4)	1(0.6)
個人主義	0( 0)	20(12.2)	118(71.9)	26(15.9)	0( 0)
不確実性 の回避	0( 0)	30(18.3)	110(67.1)	22(13.4)	2(1.2)
男(性) らしさ	9(5.5)	99(60.4)	51(31.1)	5( 3.0)	0( 0)

モチベーションを高めるのである。

因みに、台湾で実施した文化的価値観に関する調査結果をみてみよう（表3）。この調査の対象となったのは、台湾企業に勤務する台湾人従業員と大学生であった。調査結果から、回答者の約66%が女（性）らしさに価値を置いていることが分かる。この点に関しては、上海、杭州ならびに嘉興で実施した調査結果と類似している。

### 欧米型モチベーションと中国型モチベーション

デシ (E. L. Deci) は、モチベーションを内発的モチベーションと外発的モチベーションに区別している<sup>(16)</sup>。デシによれば、内発的にモチベートされた行動とは、有能と自己決定的であることを感知したいという人の欲求によって動機づけられた行動である。即ち、自分自身の内にあるものからモチベーションを生じる。一方、外発的モチベーションとは、報酬、地位、福利厚生など自分自身の外にあるものである。デシによれば、それらの外的報酬は内発的モチベーションを低下させる<sup>(17)</sup>。

ビッグス (J. Biggs) とワトキンス (D. Watkins) は、このようにモチベー

ションを内発的モチベーションと外発的モチベーションに区別するのは、欧米的な思考様式であると主張する<sup>(18)</sup>。彼等によれば、中国人のモチベーションは、内発的モチベーションと外発的モチベーションが重なり合っているかもしれないし、そのような概念が存在していないかもしれない。ビッグスとワトキンスは、中国人の特徴として、プラグマティック（実際の・実用的）を挙げている。

レンウィック（G. Renwick）も二極的な思考様式は欧米的であり、モチベーションがどこから生じるのかを分析することは欧米においては、重要であると指摘する<sup>(19)</sup>。一方、彼は、中国人が関心を払うのはモチベーションではなく、行動であると主張する。中国人の管理者は部下が、父親は子供が、適切な行動をとることを期待する。部下や子供は悪い行動には罰が与えられるために、期待された行動をとろうとする。つまり、日本人マネジャーや欧米人のマネジャーが中国人従業員を“モチベート”したい場合、彼等の期待や役割の明確化が不可欠である。ビッグスとワトキンスと同様、レンウィックも、中国人がプラグマティックに考え行動する特徴があると説明する。

では、プラグマティックな人間を動かす良い方法はないだろうか。

ブース（C. Boos）等は、中国人従業員のモチベーションを高めるものとして、シンボルによる面子を与える方法を挙げている<sup>(20)</sup>。シンボルとは、携帯電話、会社の車、快適なオフィス、海外研修などである。また、ブース等は、欧米人のマネジャーに、中国人の思考様式を理解しようとししないで、欧米式のマネジメントスタイルを修正せずに、中国に持ち込むといった態度をとらないように警告している<sup>(21)</sup>。さらに、ブース等は、他社からの引き拔きの防止対策として、社内でキャリアを高めるプランを提示することの重要性にも触れている<sup>(22)</sup>。プラグマティックな人間は、将来像を描くことができない会社に見切りをつけるのは早いからである。

つまり、自己の利益を追求するプラグマティックな人間には、シンボルの

供与は、有効な方法である。米国に進出しているある日系企業で行っている方法だが、パーキングを1ヶ月間、社長の隣に許可をするといった方法も、パーキングの場所が、シンボリックな役割を果たすのである。

プラグマティックな人間に限ったことではないが、自文化のやり方や価値観を修正せずに、中国人従業員をマネジメントしようとする自文化中心主義的な態度も危険である。ブース等は、マネジャーが、中国人従業員に、自文化中心主義的な態度をとっても、メリットがあれば会社にとどまるか否か、あるいは、逆に、他社により強いプラグマティックなインセンティブが与えられても、マネジャーとの間に信頼関係が構築されていれば、そのマネジャーの下にとどまるか否かについては記していない。

プラグマティックな人間は、メリットによって動く。日本的な組織に対する忠誠心によってではない。「個」の利益追求の実現が、彼等に行動を起こさせるのである。

中国へシステム開発を発注しているI社社長によれば、中国人システムエンジニア（SE）は、最新のシステム開発のスキルを習得しようという意欲が高い。また、ハイレベルの情報処理のシステム開発に対する参加意欲も高い。プラグマティックな人間は、自分が現在、所属している組織の中で、キャリアアップが可能であるか否か、可能であれば、どのレベルまで可能か、どのようなKSAs（Knowledge, Skill, Ability：知識、スキル、能力）を得ることができるのか、自問しているのである。

## 中国人従業員の意識とモチベーション

日系のメーカーは、品質に対するこだわりが強く、高品質の製品を製造できることを誇りとしている。また、高品質の製品を提供するというミッションを持ち、それが社会的責任であるという意識がある。しかし、この意識は、

中国人従業員の意識とは乖離している。これまでに、日系企業で働く中国人従業員を対象に、ヒアリング調査を実施してきたが、彼等の声の一部からも、そのことは明らかである。彼等の声の中には、真面目な日本人マネージャーならば、驚きや呆れるような声もある。

- ・「(日本人) 上司は、良品と不良品について細かすぎる。不良品にほこりがついた原因を探すが、そこまでやる必要はない。日本人が不良品と思うものは、中国人には大丈夫。不良品が出ても、買う側に責任がある。修理するのは、買う側」
- ・「ドアを閉めることが、どうして品質と関係があるのか理解できない。中国人は、モノを造ればよいと思っている」
- ・「清潔にすることが、どのように良品と関係するのか理解している人(中国人)としていない人がいる」

上の中国人従業員の声から、日系企業が誇る品質に対する意識づくりが充分になされていないという問題点がみえてくる。日本人と中国人がモノを造る際、意識のベクトルの方向性やベクトルの太さが、かなり異なっているのである。

品質管理の上では、極めて作業標準書は重要である。しかし、ヒアリング調査において、受動的動機づけにおいてすら機能しにくいと疑われるような反感を、作業標準書に対して抱いている中国人従業員もいた。

- ・「中国人は、作業標準書が好きではない。なぜ、作業標準書を守らなければならないのか。日本人は、統一性を求めるが、中国人の考え方は複雑で、統一できない。目標を達成するには、いろいろな考えや方法がある」

彼は、中国人の間では、他の中国人従業員に影響を与えるようなポジションにいる。また、彼の意見は、他の中国人従業員の意見を集約しているように思われた。

## 中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

日本人マネジャーは、作業標準書をトレーニングによって、守られるようになると考えがちであるが、中国人の目からすれば、統一性がむしろ単純性と結びついて捉えているという文化的な差が、ここに現れている。こうした中国人従業員に、作業標準書を受容させるためには、意味づけ/意義づけを行わなければならない。その中では、上の発言にみられる日本と中国の文化的な差異を縮めるような工夫がなされなければならない。中国人従業員をマネジメントする上で、意味づけ/意義づけが、極めて重要になってくるからである。

モチベーションの視点から言えば、中国人従業員は、罰金を主とする罰や、作業標準書に代表される詳細なルールなど、受動的動機づけによってモチベートされている。同じく、受動的動機づけとして、「報・連・相」（報告・連絡・相談）がある。日本の経営においては、「報・連・相」は、プロセスを重視することによって、良い結果を生むために用いられている手法である。特に、現地のメーカーでは、高品質を維持するために、必須のものとして、日本人マネジャー達によって、中国人従業員に課せられている。ところが、中国人従業員の声を聞くと、この「報・連・相」が、実に、不評である。

- ・「仕事を任せられていない」
- ・「信頼されていない」
- ・「細かすぎる」

これらの中国人従業員は、日本人上司が、頻繁に仕事の進捗状況を彼等に求めるフィードバックの行動を、「干渉」として捉えている。「報・連・相」によって、彼等は、行動の選択を奪われ、不自由な状態に置かれていると感じているのである。つまり、良品の経営を確保するための手段のはずが、ディモチベートの要因と化しているのである。

ケリー (C. Kelley) が、日本人、中国人、米国人を対象に実施した異文化適応テストの結果をみると、感情的回復、柔軟性/開放性、感覚の鋭さ、

自律性の4つの次元の中で、中国人と米国人は自律性のスコアが日本人よりも高い<sup>(23)</sup>。自律性の高い人間は、自己決定や自己効力感によって、モチベートされる。「報・連・相」は、自己決定の意識や自己効力感を低下させ、彼等をディモチベートする結果を導くのである。

では、日本人上司は、「報・連・相」の手法を止めるのか、あるいは、続けるのか、続けるならば、どのような形でディモチベーションを妨げることができるのか。

多くの日本人上司は、まだ、「正直なところ」中国人従業員に対して、不信を抱いている。彼等にとって、「報・連・相」は、やはり捨てることのできない管理手法である。それならば、ディモチベートをしないような方法で、「報・連・相」を維持していくには、どのようにしたらよいのだろうか。

これに対しては、トーマス (K. Thomas) の内発的報酬の概念を用いてみる<sup>(24)</sup>。彼は、ディモチベーションを緩和し、人を内発的に動機づけるには、「自分で行動を選択できるという感覚」が必要であると述べている<sup>(25)</sup>。そこで、日本人上司は、許容できる範囲の行動の自由を与える。筆者は、これに参加とオーナーシップの感覚を加えたい。

例えば、両者が協議をして、定期的に中国人従業員から、フィードバックをさせる期日を設定する。それは、両者の合意で決定したので、「干渉」にはならない。

そのようにして、中国人従業員の認識を変え、プロセスも重視しながら、彼に、日本人上司が、許容できる範囲で、行動の選択と自由を与え、オーナーシップの感覚を持たせる。それが、モチベートする秘訣である。

以上、品質、作業標準書、「報・連・相」の3点について述べた。

これらに対する中国人従業員の考え方や捉え方は、日本人にとって、全く「異」の部分である。この「異」の部分をもどのようにして扱い、彼等とコラボレートしながら品質の高い製品を造っていけるのだろうか。

ここで、一つの原理原則が見えてくる。それは、第1に、「異」に対して、譲れるものと譲れないものを区別することである。大抵の日本企業では、品質については、絶対に譲る意思はない。その時点での作業標準書についても、ほぼ同様である。譲れないものに対しては、コラボレーティング、教育研修、ディスカッション等を通じて、徹底して意味づけ/意義づけを行う。

その過程で、品質の概念や作業標準書の重要性が理解できた上で、受容できる中国人従業員が出てくるであろうし、理解はできても、受容に関しては、心理的に抵抗を示す中国人従業員も出てくるであろう。前者の場合は、受容によって、能動的動機づけの段階に入ることができる。一方、後者の場合には、相変わらず、受動的にとどまるかもしれないが、少なくとも、日本企業側が望んでいる意思というもの、この工場で働く限り作業標準書が不可欠であるということは、理解できるはずである。それは、極めて重要である。

以下では、ヒアリング調査に基づいて、中国人従業員の声の中から、モチベーションと関係のある要因を、一部、挙げてみよう。

第1に、中国人従業員の提案の扱いである。

・「(日本人) 上司は、意見を聞いてくれるが、実行してくれない。例えば、電力不足のために、発電機を購入した。私は、各工場で、電気を分けるのではなく、一つの工場にだけ、その購入した発電機を使い、他の工場は、市の電力でカバーすることを提案した。しかし、取り入れてくれなかった」

提案をした現地従業員には、不採用の理由について明確な説明がなかった。現在、金融機関のある海外支店長(日本人)の経験談では、国内で提案をして採用されなかった時に、彼の上司は、単に、「採用されるものを持って来い」と言ったのみであった。しかし、海外支店長となった彼の仕事の一つに、不採用の提案を出した現地従業員に対する明確な理由の提示がある。不採用の明確な理由を添えないと、現地従業員は納得せず、モチベーションを低下

させてしまうからである。

第2に、愛社精神と契約主義に対する理解の程度である。

- ・『会社のために、頑張れ』『全力をつくして、この会社のためにやれ』  
というようなことは、契約主義的な考えをする自分（中国人）達には無理。このことは、（日本人の）上司には、話していないけれど」
- ・「中国人は、契約を結んでいる。『日本人はうちの会社』と言うけれど、  
自分の会社ではないでしょ」

確かに、中国人従業員の中には、日系企業に対して愛社精神を持っている従業員もいる。筆者もそのような中国人従業員に出会ったことがある。

- ・「私は、この会社の立ち上げの時から関わったので、会社に対して感情的なものがあります」

契約主義的な思考様式の強い文化では、明確な職務範囲を記した職務記述書が必要になる。職務範囲が、曖昧なために、モチベーションが高まらないと語った日系企業で働く現地従業員にヒアリングをしたことがある。愛社精神のない契約主義的な思考様式の強い現地従業員に、「会社のために頑張れ」と言うのではなく、敢えて言うならば、「それはあなたの職務範囲ですよ。契約しましたよね」と明示的にコミュニケーションをとる方が有効である。

第3に、中国人従業員に対する傲慢な態度である。

- ・「偉そうな顔をしたり、そうした態度をとる日本人がいます。表情や目つきで分かります。一緒に、外出する時に、日本語で中国人従業員に対する不平や不満を言う人もいます」

態度や表情、目つきといった非言語は、相手にメッセージを送る。中国人従業員は、それらの非言語に敏感なのである。裏返せば、モチベーションを高めるような態度、表情、目つきにも、同様に敏感である。

第4に、面前での叱責である。

- ・「面前で叱る（日本人）上司がいます。中国人には、面子が大切です」

面前での叱責は、個人の尊厳を傷つけ、モチベーションを低下させると共に、叱責した人物に対する敵意や、心理的抵抗を招く。これは、協働に対する阻害要因であり、生産性や効率に対し逆効果である。面前での叱責を受け入れる日本文化とは、相違する点に留意したい。

近年、日本でも若い世代の従業員を面前で叱責できなくなったとある企業の管理職が筆者に語ったが、その面では、日本文化にも変化が出てきた。昔は、確かに、面前での叱責は、見せしめや職場の雰囲気を引き締めるという効果もあった。ところが、現在の若い世代の従業員を面前で叱責すると、それに対して思いもかけない反撃をくらうこともあるし、意図した範囲を越えて、部下が意欲を失う場合がある。ある意味、日本の同一文化においても、世代のギャップは、異文化に等しいものがあるのかもしれない。

中国人マネジャーは、どのようにして中国人部下のモチベーションを高めているのか。次に、中国人マネジャーに、①どのようにすれば、中国人従業員のモチベーションを高めることができるのか、②日常業務の中で、どのようにして中国人部下のモチベーションを高めているのか、③もし、部長ないし課長ならば、どのようにして、中国人部下のモチベーションを高めるのかについて質問してみた。

①に関しては、昇給が最も多かったが、それ以外にも、いくつかの要因が挙げられた。例えば、中国人従業員から、以下のような声を聞くことができた。

- ・「自分が上司ならば、部下に自分が信頼していることを示します」
  - ・「良いコミュニケーションを大切にします」
  - ・「良い職場の人間関係を作ります。私も、それでやる気が出るからです」
- さらに、次のような回答もあった。
- ・「日本人と中国人では、給料の差が大きいです。中国人は不公平だと思っていますよ。ですから、ご馳走をしてもらうとうれしい。心のバランスがとれるのです。部下にも、ご馳走をするのがよいでしょう」

②と③の質問に対しては、大抵の中国人マネジャーが、回答できなかった。それについては、日常の業務の中で、部下のモチベーションについて意識していない、中国人マネジャー自身のモチベーションが低い、中国人マネジャーが育成されていない等の理由が挙げられる。

日本人上司が、中国人部下のモチベーションの向上という問題に直面しているのと同様に、中国人上司の中にも、中国人部下のモチベーションの問題を抱えている上司がいる。

・「部下に対して、将来、日本人がやっている仕事ができるようになりま  
すと言っているのですが、（中国人部下は）信じてくれません。『保証で  
きますか』と聞き返す人もいます。そう言われると、『できる』とは言  
えません」

そこで、この中国人マネジャーは、日本人上司が、3年から5年の期間にわたって、将来像を描くことを強く望んでいる。能力のある中国人部下とそうでない部下を明確に区切り、給料に差をつけるべきであると語った中国人マネジャーもいた。

彼等の上司に当たる日本人マネジャーは、どのようにして彼等をも含む中国人従業員のモチベーションを高めているのか。

・「不良品を出しても、ペナルティなど恐くないという中国人従業員がいます。『どうして不良品を造ったのか』と聞くと、『じゃあ辞めます』と言うのです」

このような従業員の数は、驚くことに、全体の半数近くに上ると言う。つまり、企業によっては、罰金という動機づけが機能しにくい状況にある。別の日本企業では、「罰金を払うのだから、責任を持つ必要はない」という社員が増加し、罰金制度の見直しを図っている<sup>(26)</sup>。

2年前に、中国に進出している日本企業で、中国人駐在予定者（当時）を対象に、中国を取り上げながら、異文化ビジネスに関する教育研修を日本で

実施した。今日、その追跡調査も現地で行ってみた。

- ・「あの時は、ピンとこなかったのです。説明されていることが、本当にあるのかなあという感じでした。通訳を使えば、できるのではないかと思っていました」

同じ教育研修に参加したもう1人の日本人駐在員（現在）は、次のように語った。

- ・「研修でやったゲームのようなことが、実際、起きています。今は、どのようにして、彼等（中国人従業員）に目標を達成させたらよいのか困っています」

2人が勤務している日系企業では、中国人従業員に、「私の作業ポイント」を書かせ、従業員の顔写真と共に掲示している。それを見ると、中国人従業員は、「不良品は、絶対に次の工程に渡さないこと」「お客様に不良品を渡さないこと」「工具を使用終了後、もとの所に返すこと」「部品の見分けをしておくこと」等、各自が作業のポイントを挙げている。また、この日系企業では、「受け取らない・造らない・流さない」によって、「不良ゼロ化活動」を推進している。さらに、末端の労働者というイメージが強いワーカーという言葉を使用せず、彼等を「先端作業員」と呼ぼうという運動を行っている。

米国に進出している日系企業の中には、ワーカーをはじめトップも含め、「アソシエイト（仲間）」と呼んでいる企業がある。米国人が重視する「平等」や「公平」——建前的なところもあるが——といった価値観に訴えたやり方である。同様に、「先端作業員」は、中国人が尊重する面子を考慮に入れており、有効な方法である。

「私の作業ポイント」や「不良ゼロ化運動」も、意味づけ/意義づけと関係がある。日本にいる日本人従業員にとっては、中国人従業員が掲げた「私の作業ポイント」は、理解し、自己のものとして受容しているのである。

これまで、中国人従業員の意識について述べてきたが、日本人上司の意識

とのギャップを埋める研修や、何らかの対策が急務であるということは、お分かり頂けたであろう。また、筆者は、2人の教育研修の参加者に、現地での追跡調査を行うことができ、赴任前と赴任後の2本立てで教育研修が必要であることを、改めて認識した。

《注》

- (1) 日本経済新聞 2004年6月23日 p. 1, p. 5.
- (2) Chunhong Liu, Dean Tjosvold & May Wong (2004), Effective Japanese in China: Co-Operative Goals and Applying Abilities for Mutual Benefit, *International Journal of Human Resource Management*, 15: 4 June/15: 5 August, pp. 730-749.
- (3) *ibid.*, pp. 730-749.
- (4) Yingyan Wang (2004), Observations on the Organizational Commitment of Chinese Employees: Comparative Studies of State-Owned Enterprises and Foreign-Invested Enterprises, *International Journal of Human Resource Management*, 15: 4 June/15: 5 August, pp. 649-669.
- (5) *ibid.*, pp. 649-669.
- (6) 信太謙三 (2003)『中国ビジネス光と闇』平凡社, p. 73.
- (7) Academy of Management (ルイジアナ州ニューオリンズ 2004年8月)に提出された Jiing-Lih Farh, Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou & Xiaoping Chu の論文に拠る。タイトルは, Authority and Benevolent: Employee's Responses to Paternalistic Leadership in China.
- (8) 同上
- (9) 拙著 (2004)『異文化コラボレーターの仕事』中央経済社, pp. 114-118.
- (10) 2004年7月に米国オレゴン州で開催された G・レンウィックのワークショップに拠る。ワークショップのタイトルは, Cross-Cultural Training in International Corporation.
- (11) Greet Hofstede (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, pp. 23-138.
- (12) *ibid.*, pp. 23-138.
- (13) *ibid.*, pp. 79-108.
- (14) *ibid.*, pp. 109-138.
- (15) *ibid.*, p. 125.

中国進出日本企業における中国人従業員のモチベーションの向上と維持

- (16) E. L. デシ 安藤延男・石田梅男訳 (1981)『内発的動機づけ』誠新書房, pp. 25-70.
- (17) 同掲書, pp. 145-179.
- (18) John Biggs & David Watkins (1996), *The Chinese Learner in Retrospect*. In John Biggs & David Watkins (Eds.), *The Chinese Learner: Cultural, Psychological and Contextual Influences*, CERC & ACER, Hong Kong, pp. 269-285.
- (19) 2004年7月に米国オレゴン州で開催されたG・レンウィックのワークショップに拠る。ワークショップのタイトルは, *Cross-Cultural Training in International Corporation*.
- (20) Christine Boos, Engelbert & Frank Sieren (2003), *The China Management Handbook*, Palgrave, pp. 180-186.
- (21) *ibid.*, pp. 180-186.
- (22) *ibid.*, pp. 180-186.
- (23) 1988年11月に日本で開催された異文化コミュニケーション学会 (Society for International Education, Training and Research) でのケリー (C. A. Kelley) のプレゼンテーションに拠る。タイトルは, *International Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI) Data*.
- (24) Kenneth W. Thomas (2002), *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*, Berrett-Koehler Publishing, Inc., pp. 41-50.
- (25) *ibid.*, pp. 41-50.
- (26) PHP 研究所編『「実践」中国で成功する人材マネジメントマニュアル』(2004) PHP 研究所, p. 134.

本研究は、文部科学省ならびに明治大学の助成によるオープン・リサーチ・センター整備事業（平成14年度～平成18年度）の一環として実施されたものである。