

在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness of Chinese employees
at Japanese Companies in China

2008年 9月

欧陽 菲 **Fei Ouyang**

内藤 洋介 **Yousukei Naitou**

周 偉嘉 **Weijia zhou**

在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート

A Survey Report on Consciousness of Chinese employees
at Japanese Companies 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 the impressions of Chinese employees on Japanese companies.
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：本研究チームは中国における日系企業の現地化についての研究を中心に、日本の企業文化、経営管理手法の強みを生かしながら、現地人材の活用方法を探ることが目的である。
 - 1.2 調査方法：非定量アンケート調査である。
 - 1.3 調査対象：中国の日系企業に勤務している中国人スタッフ
- ①サンプル数：103名。うち、女性従業員は58%の半数以上を占めている。

2008年4月1日 受理

- ②年齢構成：20～35歳の従業員が多く82%を占めている。
- ③勤続年数：5年以上が最も多く、39%を占める。1～2年は33%、3～4年は28%を占めている。
- ④役職構成：一般従業員は84%、部長クラスは10%、課長クラスは6%という構成になっている。
- ⑤学歴：大卒が82%で最も多く、修士号、博士号保有の回答者はそれぞれ7%で、高卒は4%になっている。
- ⑥職務：技術開発者が26%で最も多い。「その他」を選択する人は22%で次に多いが、ごくわずかな管理職を除けば、事務系仕事や現場での仕事の割合になると思われる。そのほか、人事、財務などの比率は17%と12%と高い割合を占めている。購買やマーケティングといった現地ノウハウを必要とする仕事に従事する回答者は少ない。

1.4 調査期間：2007年8月～2008年2月

1.5 調査内容：日系企業に対するイメージ

 転職についての考え方

 日系企業に就職して良かったこと

 日系企業に就職して困ったこと

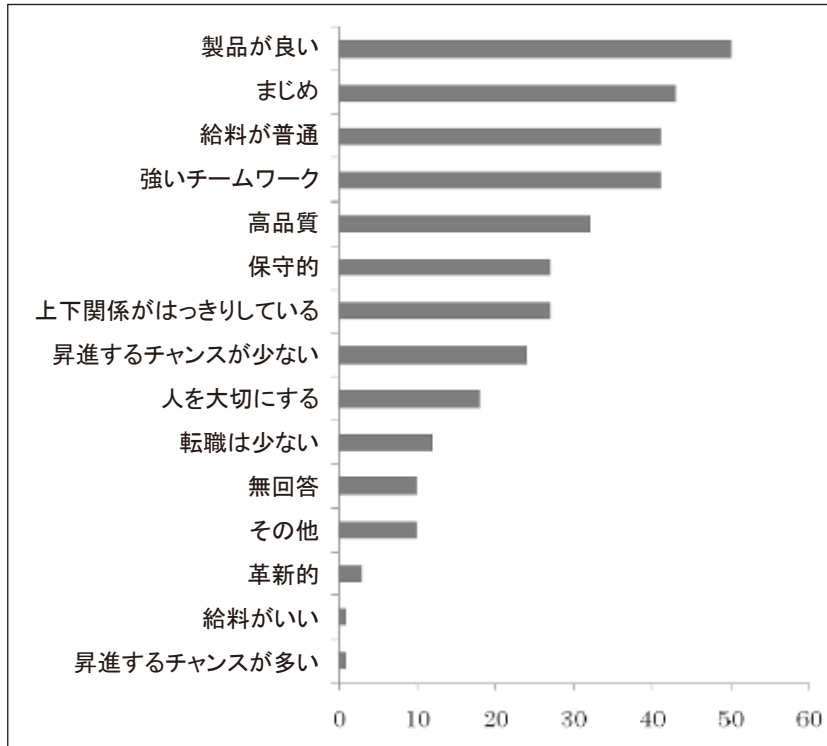
 日系企業に志望した理由

 リーダーの構成（中国人と日本人の割合）

2. 日系企業に対するイメージ

図表1で示したように、選んだトップ5は、「製品がよい」、「まじめ」、「給料が普通」、「強いチームワーク」、「高品質」になっている。日系企業の技術力、仕事を取り組む姿勢、集団主義の強さ、品質の高さを高く評価していることがわかる。一方、給料に対しては、必ずしも満足していないことがその他の回答からも伺える。」

図表 1 日系企業に対するイメージ項目

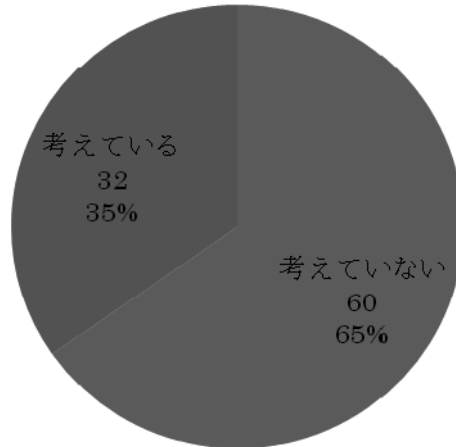


単位：人

3. 転職についての考え方

「転職を考えていない」回答者が65%でかなり多い。一方、「転職を考えている」回答者には、1～2年以内に転職したいと考えている人の割合が高い。

図表 2 転職についての考え



「考えている」理由については、意思疎通や組織の壁、仕事のやり方といった日本企業の文化に馴染めない一面と、キャリアパスや昇進の可能性、報酬などに対する不安と不満も見られる（図表3記述一覧を参考）。

図表 3 転職したい理由記述一覧¹

1～2年以内に転職したい。理由：会社の戦略が不明で、ビジョン・将来性が見えない。昇進と教育訓練の機会が少ないので、キャリアの形成に不利。給料が普通で、福利厚生はほとんどない。
1～2年以内に転職したい。理由：能力を発揮できるもっとよい職場を求めするため。自分の目標を実現するため。
1～2年以内に転職したい。理由：①あらゆる可能性を見て、いずれは転職したい。これ以上能力を発揮する余地はなさそう。
1～2年以内に転職したい。理由：①仕事がつくて、疲れる。②給料が低い。
1～2年以内に転職したい。理由：①契約期間満了後に、他の都市でチャレンジしてみたい。②昇進など上に行く道筋が明確ではない。仕事の内容が単調で、昇給のベースが小さい。
3年以内に転職したい。理由：①給料が低いし、3年以内に昇進する可能性は見られない。②企業の管理体制や業務プロセスに弊害があり、部門間・職能間分業が明確ではない。いまの所属のままでは職務も能力も十分発揮できない。

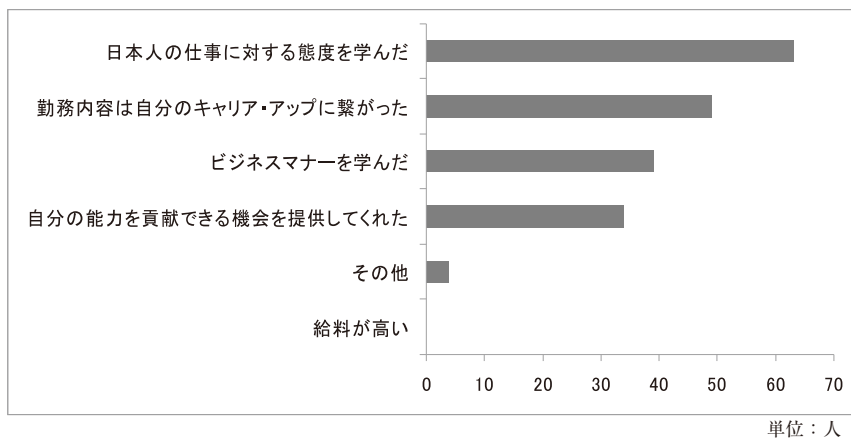
資料：問8記述文より作成。

(1) 自由記述には、「転職を考えている」という回答者が多いため、それを中心に要約することになっている。

4. 日系企業に就職して良かったこと

調査人数に対し、62%の回答者は「日本人の仕事に対する態度を学んだ」と答え、この点に関しては、図表1で示した日系企業に対するイメージにも現われている。48%の回答者は「勤務内容は自分のキャリア・アップに繋がった」と回答している。「ビジネスマナーを学んだ」と「自分の能力を貢献できる機会を提供してくれた」を選んだのは、それぞれ3分の1強である。しかし、給料が高いと答えた回答者は一人もいなかった。この項目からは、日系企業の給料が決して高くないものの、学ぶことが多い、自分自身のキャリアにプラスになると思っている中国人スタッフは少なくないように思われる。

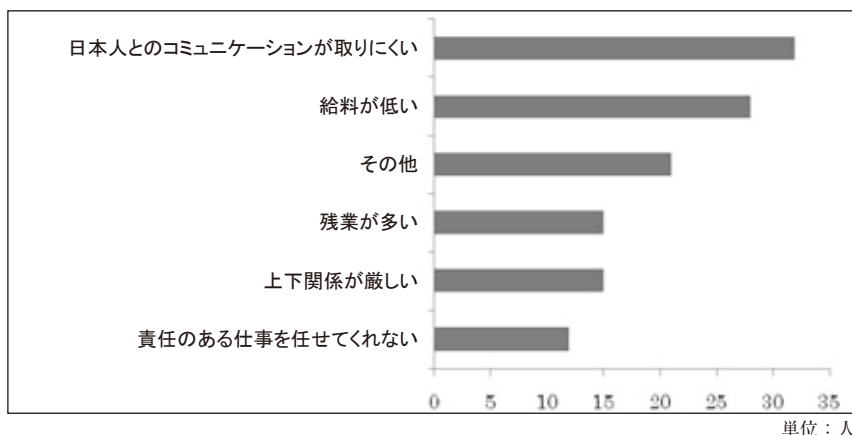
図表 4 日系企業に就職して良かったこと



5. 日系企業に就職して困ったこと

この項目にはばらつきが見られるが、図表5で示したように、「日本人とのコミュニケーションが取りにくい」、「給料が低い」が最も多かった。そのほか、「残業が多い」「上下関係が厳しい」、「責任のある仕事を任せてくれない」という指摘もある。

図表 5 日系企業に就職して困ったこと



自由記述からは、コミュニケーションが取りにくい理由として、単に日本語の問題ではなく、文化の相違によるところが大きいことがわかる。図表6の記述一覧からは、日中文化の相違、日本企業文化への理解不足、日系企業が現地化を進める上での問題点などを見出すことができる。本社と海外支社、部門間、職務間の隔たりや組織の問題、形式・ルールと自己判断のバランスなどの指摘は興味深い。下記の一覧をさらに異文化の観点から次のように分析することができる。

- ①ルール・プロセス重視vs結果重視：日本企業はルールやプロセスを重視する文化を持っているため、「結果重視」の中国人から見れば、「融通が利かない」、「頑固」、「効率が悪い」、「形式にこだわり過ぎ」、「仕事のプロセスが煩瑣」、「細かい」(a~fを参照)ということになる。
- ②集団主義・協調性vs個人主義：日本人は集団主義、協調性を重視しているため、中国人の目にそれを、「上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない」、「命令はすべてで、上司に反対意見は言わない」、「従業員の考えを上層部に重視されることが難しい」、のように映っている。
- ③組織への忠誠心vs個人の成長：日本人の多くは、企業に対し忠誠心があるために、個人の成長や専門を重視する中国人従業員はそれを「従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない」、「キャリアパスは明確でない」、「目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる」、「現場の従業員は想像力がかけている」など、問題として感じるようになる。

図表 6 「日系企業に就職して困った記述」から日中文化の相違

a.日本人は頑固で、上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない。
b.融通が利かない。効率が悪い。
c.融通が利かない。硬い。
d.日中文化の違いかもしれないが、物事を進める上で違いが出てくる。
e.形式にこだわり過ぎ、個人の能動性を発揮できない。
f.文化の違いなのかもしれないが、仕事のプロセスは煩瑣で、細かいところにこだわり過ぎる。
g.本社と海外支社との間、目標のずれがあり、経営陣の意思決定と執行力の間につながりがよくない。目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる。従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない。
h.キャリアパスは明確ではない。
i.現場の従業員は想像力がかけている。間違っても、命令はすべてで、上司に反対意見は言わない。中国人に馬鹿にされている。
j.地理的な隔たりや、部分間の壁に問題があるかもしれないが、意思疎通のフィードバックが遅い。
k.従業員の考えを上層部に重視されることが難しい。
l.多くのやり方は日本のやり方のままで、中国の実情に合っていない。

資料：問10の記述文より作成

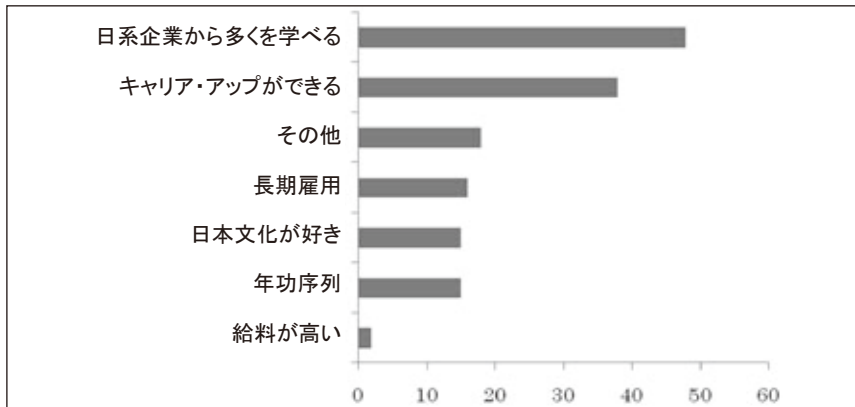
6. 日系企業に志望した理由

半数近い回答者は「日本企業から多くを学べる」、「キャリア・アップができる」という理由で日系企業に就職し、就職後もこの目的が満たされていることが、前述した「日系企業に就職してよかったこと」の調査結果を通じて理解できる。

「長期雇用」や、「年功序列制度」、「日本文化」に惹かれて就職したのはそれぞれ15%前後になっている。

逆に高い給料狙いの回答者は非常に少ない。

図表 7 中国人スタッフの日系企業に志望した理由

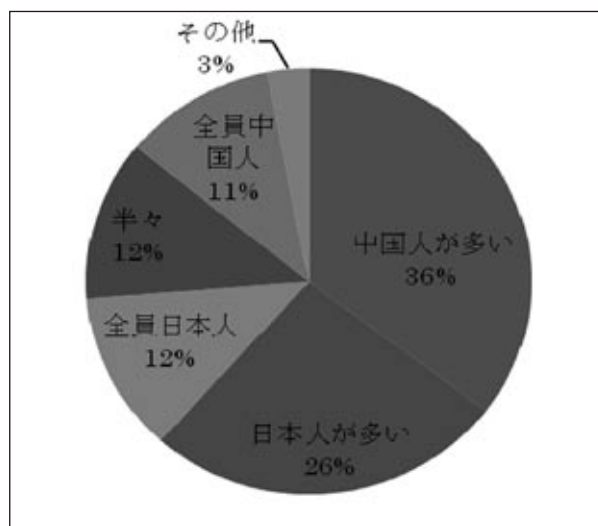


単位：人

7. 管理職に占める中国人の割合

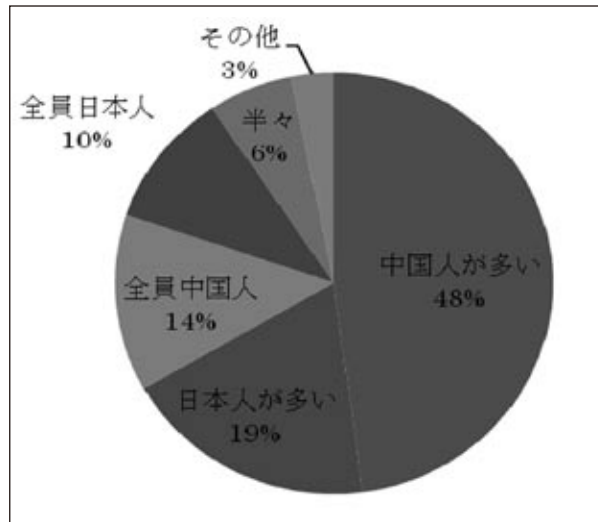
この項目からは、管理職の現地化レベルを知ることができる。本調査に限った結果であるが、部長クラスも課長クラスも中国人と答えた割合が多く、それぞれ36%と48%で、課長クラスのほうが10ポイント以上高い。部長クラス以上が「全員日本人」の割合は12%で、「全員中国人」の割合は11%とほぼ同率となっている。

図表 8 部長以上が中国人の割合



課長クラス以上で「全員中国人」の割合は14%で、「全員日本人」の10%を上回っている。

図表 9 課長以上が中国人の割合



8. 中国の大学生（非留学生）の日系企業就職希望意識調査との比較

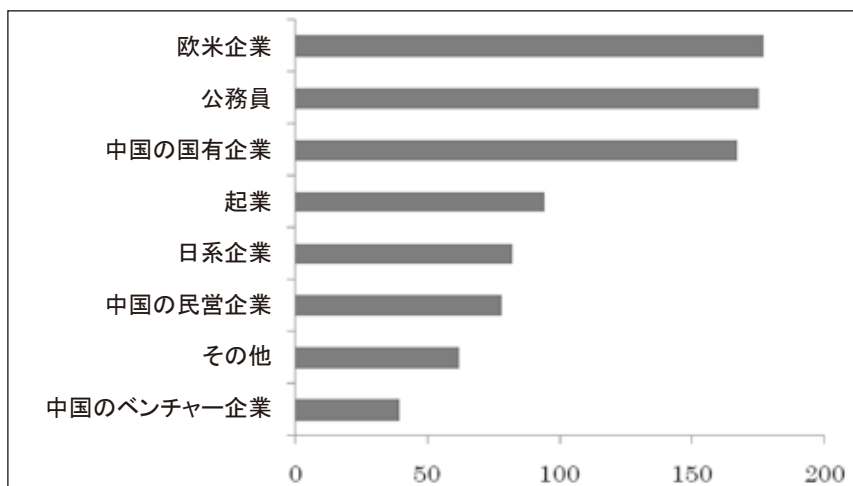
中国の大学生と中国人スタッフのアンケート設問²⁾に、「希望する仕事と実際の求人業務」、「日系企業就職への不安と就職して困っていること」、「日系企業に対するイメージ」、「日系企業に就職する理由」など、共通の項目を設けることで、日系企業において、人材需要と供給の実態、中国でのイメージ、現地化を進める上での強みと弱みを掴もうと考えている。次に、こういった項目の比較を中心に整理したい。

①現地人材ニーズと供給の関係：

まず、全体から見て、欧米企業への希望者と比べ、日系企業希望者数が少ない点は下記の図表10と11で示した通りである。次に、図表13から、日系企業の求人ニーズは理工系で日本語が分かる人が望ましいという結果になっている。それに対して、日本語学科の学生の多くは日系企業を希望しているが（図表12）、理工系大学生が日系企業を希望する人は全体よりもさらに少ない（図表11）。ここで、人材のニーズと供給のアンバランスが見られる。

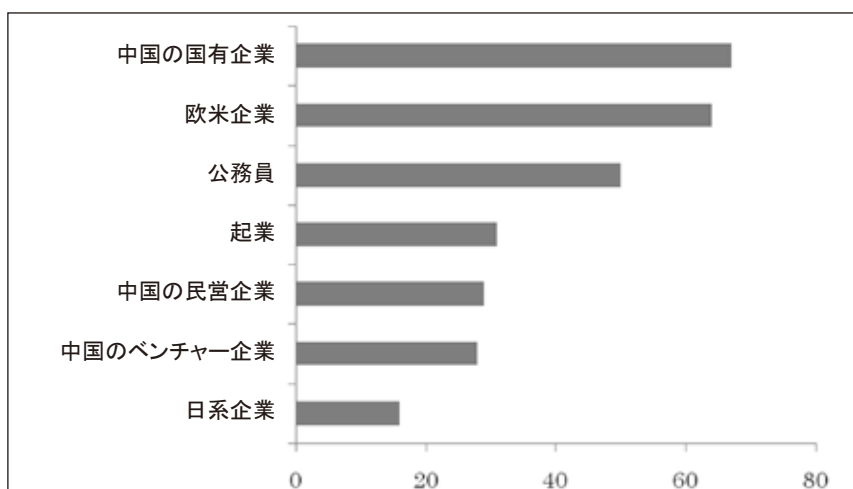
(2) 中国の大学生を対象に2007年2月～4月実施。

図表 10 大学生の就職希望企業ランキング



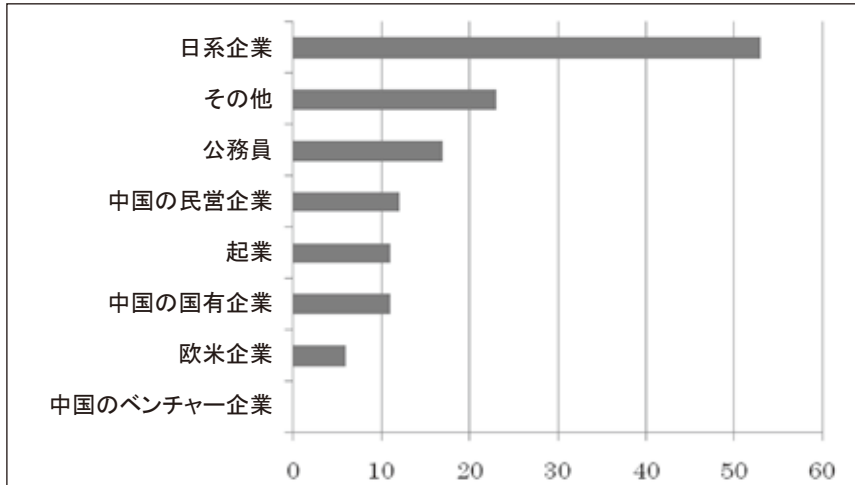
単位：人

図表 11 理工系大学生の就職希望企業ランキング



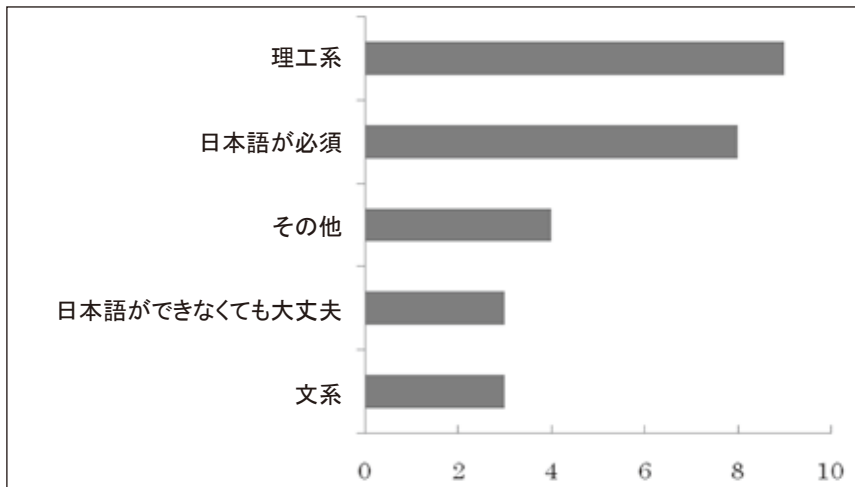
単位：人

図表 12 日本語専攻の大学生の就職希望企業ランキング



単位：人

図表 13 日系企業の中国人材ニーズ



単位：人

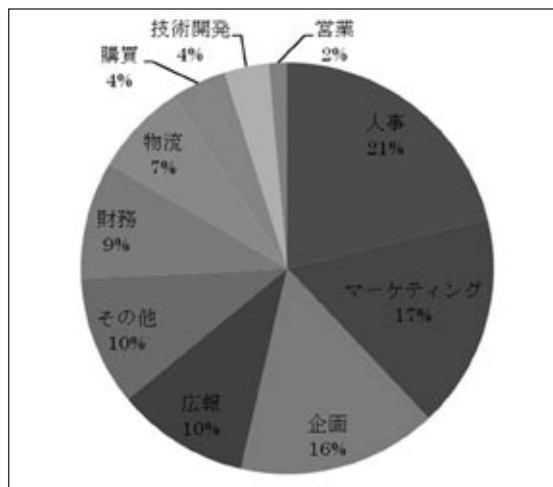
資料：日本人経営管理者への意識調査より作成。

②希望する業務と実際の業務構成：

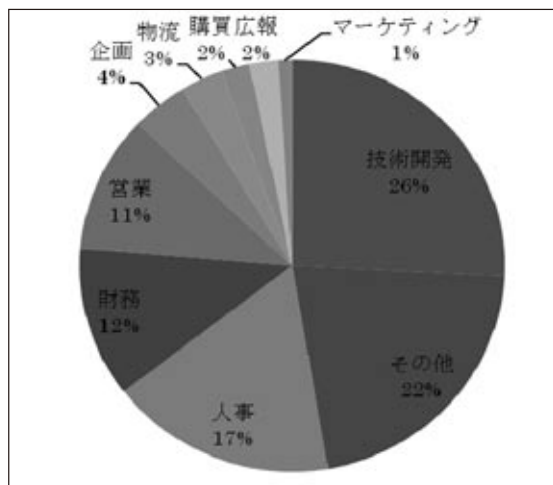
中国の大学生が希望する業務が多かったのは、「人事」、「マーケティング」、「企画」であるのに対して、実際に、今回調査対象である中国人スタッフの業務構成は「研究開発」が最も

多いが、「人事」も少なくなかったことがわかる。しかし、学生が希望する「マーケティング」や「企画」に関する業務は少なかった。企画はともかくとして、マーケティングや購買などの現地人のノウハウを必要とする業務に従事する人は少なかった（図表14と図表15を参照）。

図表 14 大学生の希望する業務



図表 15 中国人スタッフの業務構成

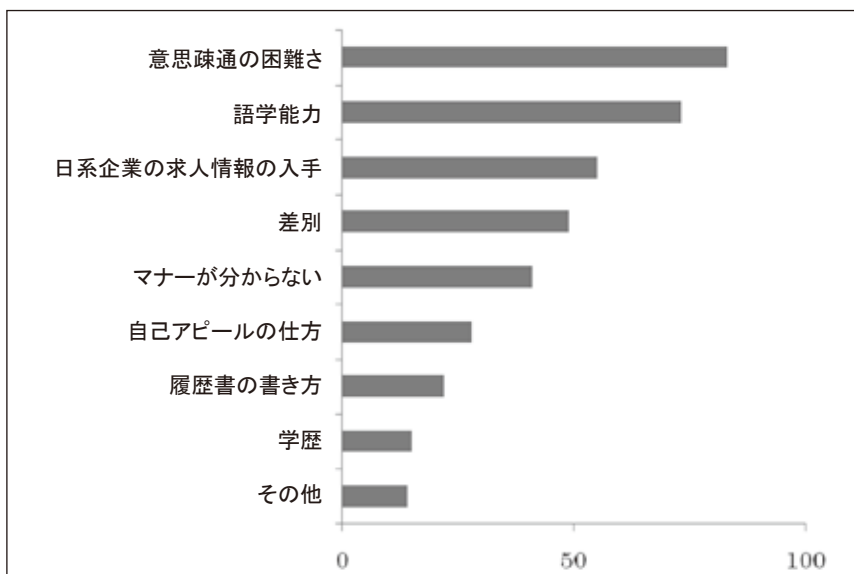


資料：本アンケート調査のデータより作成。

③大学生の「不安」と実際に「困っていること」の比較

大学生は「意思疎通の困難さ」と「語学能力」に不安を感じる一方（図表16）、中国人スタッフも「日本人とのコミュニケーション」が最も困っていると指摘している（図表5）。コミュニケーションや意思疎通が、最も重要であることを改めて認識することができる。

図表 16 大学生の日系企業に就職した場合の不安

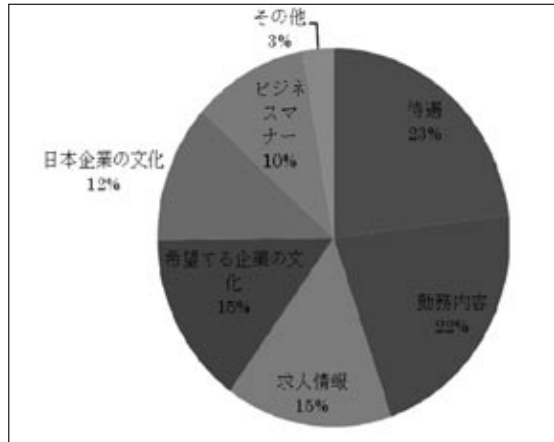


単位：人

④大学生の就職で重視することと実際によかったと感じることの比較

大学生が重視するのは、「待遇」、「業務内容」となっているのに対して、実際によかったと感じるのは、「日本人の仕事に対する姿勢を学んだ」、「仕事の内容とキャリアアップにつながった」ことである。業務内容に対して、やや満足していると思われるが、給料の良さに対する評価はゼロであった。「待遇」に対する期待が大きいだけにかなり不満があるものと考えられる（図表17と図表4を参照）。

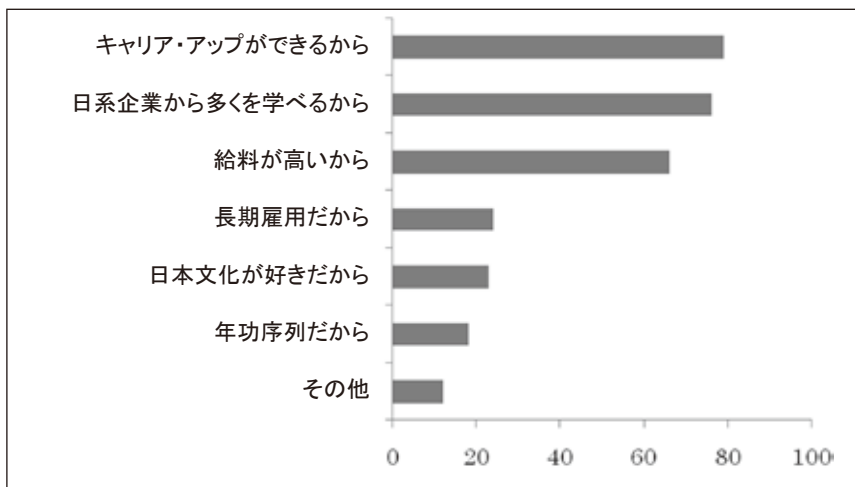
図表 17 大学生の日系企業の就職で重視すること



⑤学生と従業員の希望する理由の比較

順番の違いがあるものの、中国の大学生と従業員ともに、日系企業に就職する理由として、「キャリア・アップができるから」と「日系企業から多く学べるから」がある。それに加え、学生は「給料が高いから」という期待もしている。どちらも長期雇用や年功序列にそれほど関心が少なく、日系企業に対しては「安定」よりもキャリアを求めていることがわかる（図表18と図表7を参照）。

図表 18 大学生の日系企業に就職する理由

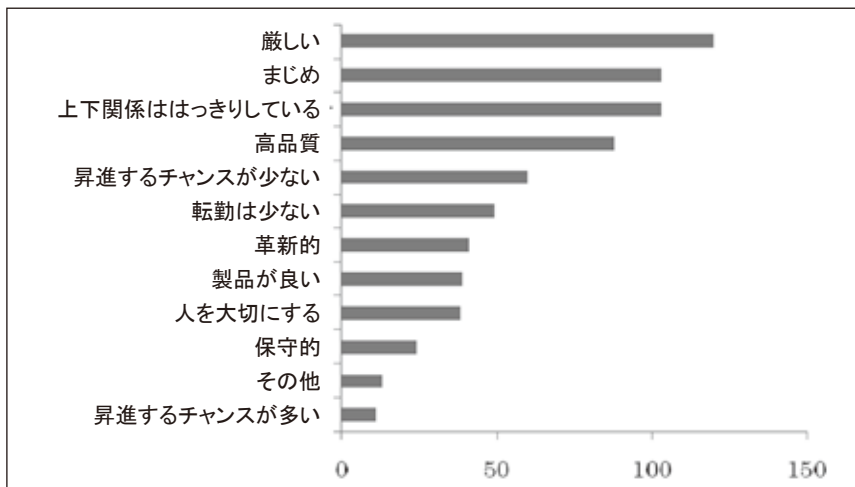


単位：人

⑥日系企業へのイメージ比較

大学生では「厳しい」、「まじめ」「上下関係がはっきりしている」「昇進するチャンスが少ない」という順番に対して、従業員のほうは、「製品がよい」「まじめ」「給料が普通」、「強いチームワーク」、「高品質」という順になっている。中国人スタッフへの質問に増やした「チームワーク」や「給料」の選択肢を除けば、ほぼ同じ順位で「上下関係」や「昇進するチャンス」がランクされている（図表16と図表1を参照）。

図表 19 大学生の日系企業へのイメージ



単位：人

以上は、日系企業における中国人スタッフに対する意識調査の結果である。この結果から、日系企業で働く中国人の考えと期待を把握することができる。一方、それに加え、中国の学生の意識調査と比較することで、グローバル人材の活用方法に役立つことを期待したい。

*この調査にご支援、ご協力して下さった日系企業の現地責任者およびアンケートを回答して下さった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

日企中国员工问卷调查

2007年

本问卷的目的是，以在日企工作的中国员工为对象，了解日本式经营被中国员工的接受程度。感谢您的合作。

問1. 性別

- ①男 ②女

問2. 年齢

- ①20岁以下 ②20岁～35岁 ③36岁～40岁 ④41岁以上

問3. 工作年数

- ①1年～2年 ②3年～4年 ③5年以上

問4. 您是

- ①董事会成员 ②部长 ③课长 ⑤其它 ()

問5. 职务

- ①营业、推销 ②技术开发 ③生产 ④财务 ⑤采购 ⑥市场营销
⑦物流 ⑧公关 ⑨人事 ⑩其它 ()

問6. 学历と专业

- ①高中 ②大学 ③硕士 ④博士 ⑤其它 ()

問7. 您对日企的印象 (可选择多项)。

- ①尊重人 ②严格要求 ③上下关系严格 ④敬业 ⑤善于革新 ⑥保守 ⑦对质量要求严格
⑧产品质量好 ⑨跳槽少 ⑩晋升机会大 ⑪晋升机会少 ⑫工资待遇好 ⑬工资待一般
⑭其它 ()

問8. 近期您有想跳槽的想法吗?

- ①没想过 ②想—a.1、2年以内 b.3年以内 c.其它 ()

请告诉您的理由

問 9. 在日企工作您感到最大的收获是什么（可选择多项）。

- ① 学到了日本人对工作的态度 ②公司为自己提供了发挥能力的机会 ③工作内容对自己的职业生涯有所帮助 ④学会了商务礼仪 ⑤工资高 ⑥其它（请自由填写）

問 10. 在日企工作您最大的烦恼是什么（请自由填写）。

- ①上下级关系严格 ②不能负责比较重要的工作 ③加班多 ④与日本人沟通有困难
⑤工资太低 ⑥其他（请自由填写）

問 11. 您就职日企的主要理由（可选择多项）。

- ①对自己的职业生涯有好处 ②可从日企学到很多东西 ③工资高 ④喜欢日本文化
⑤有长期雇用制度 ⑥有年功序列制度（重视工作经验）
⑦其它（请自由填写）

問 12. 您公司的领导层里中国员工占多少？

部长以上：

- ①全是中国人 ②全是日本人 ③一半 ④日本人多 ⑤中国人多 ⑥其它（请自由填写）

课长以上：

- ①全是中国人 ②全是日本人 ③一半 ④日本人多 ⑤中国人多 ⑥其它

谢谢合作。

