

日本企業における中国人社員の人的資源管理に関する一考察

－ 中国人社員へのインタビュー調査から－

辻 周吾（流通科学大学）

Tsuji Shugo (University of Marketing and Distribution Sciences)

1. 背景

これまで、中国人従業員の人的資源管理に関して、いくつかの研究が行われてきた。徐・片岡（1997）は、中国人従業員と日本人管理者との意識・認識のギャップとして、「忠誠心や貢献」、「会社・職場・仕事への意識」、「コミュニケーション」などの3点から説明している。また、佐々木・西田（2016）は、中国人従業員が、日本人の企業行動について困難を感じるものとして、「年功序列の昇進制度」、「不明確な評価」、「反対意見を述べない」など、日本的経営システムや、業務上のコミュニケーションに関するものを挙げている。

近年、日本国内において、海外との連絡役や取引、さらには、日本国内の中国人消費者の増加などから、中国人社員の採用が顕著である。ここで、新たに、日本国内のケースにおける人的資源管理の問題が出てきた。このことは、筆者にとっても、興味のあるところであった。

2. 研究目的

本研究では、日本企業における中国人社員の異文化コミュニケーションを明らかにした上で、その人的資源管理の在り方について考える。本研究の結果は、直接的に日本企業に役立つものと言える。日本企業ないし日本人上司が、中国人社員に対する人的資源管理の施策を考える参考となる。

3. 研究方法

まず、アンケート調査を、2017年6月から翌年10月に、国内の日本企業に勤める中国人社員100名を対象に実施した。中国人社員の行動や考え方の傾向をおさえる。その際に、雇用管理制度にかかわる「終身雇用的な就職観」、「年功序列型の昇進制度」、「配置転換・人事異動」、報酬制度にかかわる「年功序列型の昇給制度」、評価制度にかかわる「職務範囲外の仕事」、「日本人上司の不明確な指示」、「日本人上司への問題の報告」、「日本人上司の指示への意見」などの質問項目を設けた。その後、そのうちの回答者へのインタビュー調査により、その理由を追及した。インタビュー調査は、2017年9月から翌年10月に、アンケート調査の回答者のうちの30名に行った。また、回答の分析にあたっては、質的分析におけるKJ法を採用することとした。

4. 研究結果

インタビューの結果をまとめると、以下の通りである。

①終身雇用的な就職観：家族での定住を決めている場合もあるが、中国人社員は、自己実現を叶えるために、終身雇用的な働き方を受け入れない傾向がある。

②年功序列型の昇進制度：日本企業のルールだと割り切ることがあっても、中国人社員は、根本的に能力及び実績など、個人プレイヤーとしての力量を重視しており、年功序列型の昇進は受け入れがたいものとなっている。

③配置転換・人事異動：一部の専門的な職種ではスペシャリスト志向がみられるが、中国人社員は、初期のキャリア形成において、ジェネラリストを志向しており、配置転換・人事異動は、それに適したものとなっている。

④年功序列型の昇給制度：日本企業の文化として、一定の理解もみられるが、中国人社員は、根本的に仕事量・成果・会社への貢献など、トータルな評価を重視しており、年功序列型の昇給は受け入れがたいものとなっている。

⑤職務範囲外の仕事：中国人社員は、職務範囲外の仕事にも取り組むが、それは自身の担当する仕事ありきである。別の仕事に対しては、その将来性や興味から判断する傾向にある。

⑥日本人上司の不明確な指示：中国人社員は、日本人上司の不明確な指示に対し、負の感情を抱いているものの、自分なりに考えて行動し、上司と確認を取りながら仕事を進めている。

⑦日本人上司への問題の報告：一部の内容を報告したりするストラテジーもみられるが、中国人社員は、仕事の失敗へのリスク回避や、不利な立場への回避などから、積極的に上司に問題の報告を行っている。

⑧日本人上司の指示への意見：中国人社員は、日本人上司の指示に対して、方向性を正したり、納得したりするために、積極的に意見を表明している。何も言わないという行動の方が少数である。

5. 提言

雇用管理制度にかかわる「終身雇用的な就職観」、「年功序列型の昇進制度」に関しては、それぞれ、中国人社員における自己実現のためのキャリア形成や、能力・成果による評価志向から、システムとして馴染みにくいものとなっている。理論的に言えば、短期的なスパンでの人材育成や、ジョブローテーションなどが効果的であると言える。

また、評価制度にかかわる行動に関して、「職務範囲外の仕事」は、自分の担当する仕事のパフォーマンスが優先され、消極的な態度がうかがえる。それに対して、「日本人上司の指示への意見」は、仕事の効率性や、改善策の提案などを目的とし、積極的に行われている。こうしたことから、人事考課制度の評価尺度を、中国人社員と同じにすることには無理が生じると言える。今後、外国人社員の立場として、中国人社員における異文化コミュニケーションの強みと弱みを、評価に反映させるかは重要な課題である。

参考文献

- 片岡信之・三島倫八（編）[1997]『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文眞堂
佐々木由美・西田ひろ子 [2016]「中国進出日系企業で働く中国人が感じていた情動摩擦」『中国、ベトナム進出日系企業における異文化間コミュニケーション考察』風間書房, pp.279-302