

日中「上下・同僚関係」の認識と異文化経営

—中国に進出した日系企業において生じた異文化摩擦に関する声より—

横浜国立大学国際社会科学研究所博士後期課程

賈麗

<要旨>

中国進出日系企業は、両国の経済発展と経済連携に大きな役割を果たしている。しかし、それぞれ異なる文化を背景としているため、日中双方の間にしばしば摩擦が生じている。本研究は中国進出日系企業の業務上の摩擦の事例¹⁾をインタビューを通じて収集し、それらを分析して日中異文化経営における摩擦の要因である日本人上司と中国人部下の「上下・同僚関係」に対する認識の違いを明らかにしようと試みたものである。その結果、日中「上下関係」認識の違いは「意思決定、階層意識、相互信頼」に集中していることがわかった。また「同僚関係」認識の違いは「情報共有、責任範囲、同調意識」に集中していることが明らかになった。さらに考察を進めていくことで、日中両国それぞれの集団性の特徴、つまり、「非血縁集団、血縁集団」が導出された。この特徴は会社内の日中「上下・同僚関係」認識に影響を与え、両国それぞれの行動様式を支配していることに対して説明も試みた。

<キーワード> 日中認識の相違、異文化経営、上下関係、同僚関係、集団性

1. はじめに

日系企業は1985年プラザ合意以降円高の影響で、コストの削減を進めるために、特に製造業を中心に海外へ進出した。中国は1978年からの改革開放政策を90年代に強化し、外資系企業の導入を促してきた。この背景の下に日系企業の中国進出が急増した。中国国家商務部(2008)の統計によると、アジアへ進出した日系企業のうち最も多い進出相手国は中国であり、アジア全体の約5割に達している。今後ともこの緊密な関係は続くと考えられる。

中国に進出した日系企業は法制度や労務問題、人事管理、現地化など様々な問題に直面している(ジェトロ、2010)。その中で、日中異文化経営上摩擦を起こす原因の一つである日本人上司と中国人部下の「上下・同僚」関係認識の違いも存在する。会社内における日中の行動様式はその裏にある日中異文化の認識や価値観に支配されていると考えられる。従って、日本人と中国人の間で行われる日常的な業務上の行為を分析することで、「上下・同僚」関係による仕事上の摩擦は何か、日中

両国それぞれの「上下・同僚」関係に対する認識はどのように違うか、何に起因するのかを明らかにすることを目的とした。

2. 先行研究

2.1 代表的な理論と先行研究

海外に進出した企業の経営は異文化との差異や結びつきを無視しては有効に機能し得ない。それは中国における日系企業だけではなく、多くの海外法人も直面する課題である。文化的差異の指標を示す代表的理論の一つは、文化人類学者のHall, E.T. (1976) によって提唱されたコンテクストという概念である。この概念は人間関係の相互関係の基準として規定したものである。コミュニケーションの様式が「高コンテクスト」(high context) から「低コンテクスト」(low context) までの次元のどこに位置するかによって、世界の人々のコンテクスト度の高低を明らかにした。また、異文化経営の祖 Hofstede (1980, 1991) は、世界50ヶ国3地域のIBM社員に、1967年から1973年の間、大規模な調査を実施した。結果、権力関係度、不確実性回避行動度、個人主義行動度、男性度という文化の4次元¹⁾モデルを提示した。

中国に進出した日系企業における異文化経営に関する研究は西田 (2007)、野元 (2007)、周 (2003) などがある。西田 (2007) は中国に進出した日系企業内の異文化コミュニケーションに焦点を当て、アンケート調査を行い、日中双方がお互いの感じる違和感を度数で表した。そして、コミュニケーションには人間関係と内容伝達の側面があると主張した。野元 (2007) は日系企業が社員に求めるビジネス日本語能力に焦点を当て調査を行った。その結果、企業が求めるビジネス日本語能力は言葉だけの問題ではなく、社会能力と文化の理解も必要だと述べた。周 (2003) は日本の上下関係が言葉の「尊敬語」、「謙譲語」、「丁寧語」などの使い分けに表れていると論じた。日中の文化的相違に関する先行研究は集団主義、個人主義というもう一つの側面に集中した。石田 (1986)、楊・高 (1991) は中国人が個人主義や自己中心の自我主義であると主張し、園田 (1998) も中国に進出した日系企業の中で中国人従業員に日本人集団活動に従ってもらうために大変苦労したと記述した。一方、ハリー・C.トリアンディス (1995) は日本人の集団主義を論じた。

2.2 本研究の視座

上述した先行研究の多くは定量分析を主な手法として調査を行っている。定量分析は巨視的なレベルで文化的差異の検討に非常に有効であるが、微視的レベルの検討には不足するところがある。例えば、コンテクスト概念の説は日本と欧米の文化を比較する時に有効な説である。しかし、同じく高コンテクスト国である日中両国の場合は、コンテクストという概念だけからでは、有効に分析しきれない場合もある。日中両国は悠久の歴史を持つアジア文明の国であり、そして儒教文化と伝統文化を重んじる国でもある。欧米諸国に比較して日中両国が類似する文化的側面がたくさんある。

しかし、実際の接触の中で摩擦もしばしば生じる。それは日中両国が以て異なる存在であり、文化的差異がより隠蔽的であるからだ。従って、本研究は定量分析ではなく、仕事現場の日中双方の具体的な声を収集し、微視的レベルで日中日常的な行為への検討を通して定性分析を行う。日中「上下・同僚関係」に関する行動様式と認識の違いに焦点を当てて論述する。さらに、Hofstede (1980、1991) の権力関係理論や西田 (2007) などの研究も秀逸であるが、度数で文化的な差異を表すことにとどまり、果たしてこのような差異は人々のどのような行動で表れているか、異文化を持つ人々はその行動をどう解釈するか、それぞれ生きている意味世界の違いが何であるかについて言及していない。グラウンデッド・セオリー・アプローチ²⁾ は、社会的相互作用の中で生じる物事の意味を解釈し、ひとまとまりの社会的現象について、社会や他者との相互作用の中でその人が自分の経験をどう意味づけるか、どう感じるか、そしてそれに基づいてどう行動するかを複数のカテゴリーを使って包括的に捉えようとする (戈木,2008)。本研究はこれを研究方法として採用した。最後に、中国人は会社内で日本人のような周りと同じような行動を取らず、西洋人と同じような個人主義の行動を取るように見えるが、西洋人とは異なる集団性を持っている。従って、本研究は日中「上下・同僚関係」の認識と集団行動様式における違いに対して「個人・集団主義」ではなく、「非血縁集団」「血縁集団」の概念で説明を試み、考察を行った。

3. 研究方法

研究方法論として解釈的アプローチを使用した。解釈的アプローチは、人間の行動の社会的・文化的文脈の特殊性に注目し、人間が生きている意味世界を解明することを目的とする (箕浦,1999)。調査は、中国進出日系企業に勤める日本人、中国人従業員合計 40 人 (日中双方それぞれ 20 人) を対象にして、実際に仕事をする際、日中間のギャップを感じるか、どういう時にどのようなトラブルが起こったか等について半構造化インタビューを実施した。調査期間は 2009 年 3 月から 2011 年 4 月までである。収集したデータを文字に整理し、分析にはグラウンデッド・セオリーを用いた。面接記録から「上下・同僚」関係に関する「カテゴリー」を見出し、さらにその中から中心的な「コア・カテゴリー」を抽出して、カテゴリー間の構造を見極めることで、結論を導出できた。人間や組織が調整不可能な因果関係に支配されていることを前提とする論理実証的アプローチでは捉えられない側面に踏み込んだ。

4. 研究結果

今回インタビューした内容に基づき、中国進出の日系企業内で日中認識の違いは以下の二つの関係に集中していることがわかった。一つは個人と管理層の関係、つまり「上下関係」である。もう一つは個人と他のメンバーとの関係、「同僚関係」である。

まず、「上下、同僚」関係に日中ギャップを感じた両国被調査者の声³⁾の回数を対照してみた。

図表1 「上下、同僚」関係に日中違いを感じた声の回数

違いを感じた項目	日本側	中国側
上下関係	13回	23回
同僚関係	25回	17回

図表1が示しているように、日常業務で「上下関係」に関して認識の違いを感じた日本人の声は13回である。一方、違いを感じた中国人の声は23回である。また、「同僚関係」に日中認識の違いを感じた日本人は25回に対して、中国人は17回である。言い換えれば、「上下関係」に関して中国人が感じた日中のギャップは強かったのに対して、「同僚関係」に関しては日本人の方が日中のギャップを強く感じたのである。

以下に、「上下関係」、「同僚関係」に関する日中両国の被調査者の語りを対照しながら提示する。

4.1 上下関係

「上下関係」において日中文化的行為や認識の相違点は、「意思決定」、「階層意識」、「相互信頼」という三つの面に集中している。

図表2 「上下関係」に日中違いを感じた声の回数

違いを感じた項目	日本側	中国側
意思決定	6回	7回
階層意識	1回	9回
相互信頼	6回	7回

4.1.1 意思決定

桑田・田尾(1998)によれば、意思決定のスタイルについては、情報の伝達によって主に二つの方式に分けられる。一つは上意下達(トップダウン)の方式で、もう一つは、その逆で、下意上達(ボトムアップ)である。日中双方の情報の伝達に違いがあるか、そのほかに、意思決定のスタイルにどのような違いが見られるかを以下の声を通じて提示する。

1) 日本側の声

「中国人スタッフは仕事上で非常に受身である。言われたことしかやらない。完全に指示待ち状態である。仕事に対して自ら提案するのは非常に少ない、言われるとNOとは言わないが、時にはNOと言ってもらいたいぐらい仕事に対する意見を述べてほしい」(被調査者番号1J⁴⁾)。

「会社の会議で、あるプログラムについて議論するときに、中国人スタッフに提案と意見を求めるが、応えてくれる人は少ない。私が責任を持つからと言っても提案しない。日本の場合、スタッフは積極的に自分の判断や対策、意見を言い出す」(被調査者番号1H)。

2) 中国側の声

「仕事をどうすればよいかということを私たち社員は決めることはない。上司の判断と意思に従えばいい。上司は「上の人」で、権利があり、偉いから。どんなことも上司が決め、社員は指示を待つだけだ。上司に従い、もちろん責任も上司にある。…日本人の上司に対して仕事の指示をもっと明確にしてほしい」(被調査者番号 2B)。

次は日本風の意味決定に違和感を感じた中国人プロジェクト担当者の感想であった。

「違和感と言えば、現場でお客さまが突然出した要求に対して上司の意見をもらわなければならないこと、さらに許可が下りるまでとても時間がかかることだ。これでは仕事の効率が悪い。しかし上の命令に従わなければならない。こっちから提案すると、直接の上司へ、上司の上司とさらに上にまで行って審議され、その決定はまた一つ一つ降りていく。時間もエネルギーもたくさん使われてしまう」(被調査者番号 2F)。

意思決定に関しては、日本と中国の相違点は意思決定の情報伝達、プロセス、決定の権限という三つの点である。まず、情報の伝達については、日本は「ボトムアップ式」で、下から情報を提供し提案するが、中国は「トップダウン式」で、上から情報を集め判断を下す。次に、プロセスについて、日本は合議制を原則としてグループが決定する。それに対して、中国は権限委譲された個人が決定する。最後に、決定の権限について、日本式のやり方は臨機応変な対処や条件に対する個人的な決断は避ける傾向がある。一方、中国式のやり方は目の前の変化に担当者が臨機応変に対応することが求められる。

4.1.2 階層意識

1) 日本側の声

「中国人の間では先輩、後輩の意識が薄いようだ。しかし、みんなは上司に対して尊敬している」(被調査者番号 1M)。

2) 中国側の声

「日本人には、上司と部下だけではなく、先輩と後輩の区別もあるようで、階層関係がとても厳しく感じる。後輩は謙虚に先輩に相談するとか、また先輩の指示に従わなければならない。先輩は後輩を指導する義務があるようだ。しかし、中国では先輩と後輩の関係がなく、上司と部下の関係しかない。たとえ先輩であっても、上司ではなければ、後輩に仕事の指示を出すことはできない。上司の命令しか聞かない」(2L)。

「新人に対してとても厳しい。例えば、ある日、会議が終わって、みんなはそれぞれ自分の席に戻った。私も同じように自分の席に戻ったが、あとから日本人の上司に叱られてしまった。理由は『あなたは新人だから、言わなくても会議が終われば会議室の片づけをするものです。それは当たり前だろう、どうしてやらないのか』と言われたことがある」(被調査者番号 2N)。

「私が働いた日系企業では、日本人の階層意識が強く、階層を越えて報告や連絡などを認めないようだ。…われわれの考え方だと階級を超えて連絡を取ってもかまわないではないか」（被調査者番号 2E）。

4.1.3 相互信頼

1) 日本側の声

「中国では「会社への信頼」より「社長その人」「上司その人」に対する信頼感、忠誠心がスタート台となるとのことだ。抽象的な信頼や制度で縛るより、「この人と一緒にやりたい」がカギとなるようだ」（被調査者番号 1G）。

2) 中国側の声

「今働いている日系企業は双方の関係は友好的だと思う。特に、日本人上司とわれわれ部下とはよく交流する。上司は休みのときに自分のマンションに私たちを招待してくれたことがあり、日本で流行っている Wii で遊んだ。とても友好的で会社への帰属意識も濃く、そういう企業文化もいいと思う」（被調査者番号 2A）。

「自分の与えられた仕事をこなせば十分な感じである。上司に関することは上司だけのことで、自分にはすこしも関わってこないようだ。上司と私たちの関係は単純な上下関係である。…なんとなく距離感が存在し、雇う雇われる関係にしかない。帰属感は薄い」（被調査者番号 2H）。

以上のように企業内「上下関係」に対する認識について、日本人と中国人との間に大きなギャップがあることが示された。日本人は階層を強く守り、階級を超えてはいけない。一方、中国人は、権力者だけに従い、個人が核的な権力者との関係を重視する傾向がある。それに、中国人は上下関係の信頼が上司と部下の間の「個人対個人」の関係、仕事以外の関係を重視する文化特徴が見られる。

4.2 同僚関係

「同僚関係」において日中間の違いは「情報共有」、「責任範囲」、「同調意識」と三つの面で現れている。

図表3 「同僚関係」に日中違いを感じた声の回数

違いを感じた項目	日本側	中国側
情報共有	7回	1回
責任範囲	6回	5回
同調意識 { 残業 自己主張	5回	8回
	7回	3回

4.2.1 情報共有

1) 日本側の声

「中国にいた頃、このようなことがあった。中国人従業員たちにある仕事を与えた。従業員 A はわからないことがあり、私のところへ聞きに来た。答えを教えて説明もよくしてあげた後、A は納得して帰った。しかし、しばらく経って A と同じチームの従業員 B も同じ質問を私にしてきた。教えた後、今度また従業員 C も来た。聞きに来るのはそれぞれ同じ仕事をしている従業員だが、聞いているのはみな同じ質問である。おかしいなと思った。普通日本人であれば、情報を同じ仕事をする他のメンバーに教えるはずだが、中国人同士はそうではないようだ。どうしてだろうか、同僚の間では競争関係かな」(被調査者番号 1K)。

「中国人従業員同士のやり取りを見て、日本人のやり方との違いを感じる。その中の一つ、中国人の同僚同士は有力な情報を教え合わないことである。このようなことを経験したのは一回ではない。明確な理由がわからないけど、…他の人に教えると自分には損になると思っているかもしれない」(被調査者番号 1J)。

4.2.2 責任範囲

日本の企業組織では組織内での調和が重視され、職務の規定は大まかで曖昧であり、個人の職責部分としてはっきりした部分があるが、明確に決まっていない部分もある。組織メンバーは、周りの人の行動に注意し、互いに調整しながら状況に応じて柔軟に仕事を進めるのが普通である。しかし、中国の組織では個人の能力が重視され、人それぞれに職務内容や責任範囲を明確に決めるのが一般的である。

1) 日本側の声

「工場現場では仕事を終わると従業員は勝手に休む。まだ終わっていない同僚の仕事を手伝おうとはしない。日本人からするとお互い助け合うものだが。相手を手伝う時もあるし、また手伝ってもらったこともあるだろう」(被調査者番号 1A)。

「現地の従業員は担当する仕事の範囲がいつもはっきりしている。他人の仕事にあまり手を出さない。たとえば、私の部署で、あるスタッフが何日間の休暇をとった。日本のやり方であれば、ほかのスタッフは休んだ人の仕事のある程度やってあげるはずだ。そうすれば、今度自分が休んだら、ほかの人も自分の分を手伝ってくれるだろう。でも、中国人スタッフはやってあげないのね、自分の仕事ではないから」(被調査者番号 1H)。

2) 中国側の声

「親しい関係の人であれば手伝ってもよいが、そうではない同士であれば普通やらないだろう。他人の仕事に干渉したら、成功すればいいが、何か問題が発生すると、誰が責任を取るべきか。かえって相手に嫌われると思う」(被調査者番号 2B)。

4.2.3 同調意識

今回の調査の中で、「同調意識」に関する日中間の認識の違いは「残業」と「自己主張」という2つの面に集中している。

まず残業に関しては次のような声を得られた。

1) 日本側の声

「午後5時になると、中国人従業員は勝手に帰ってしまう。上司や他の同僚がまだいるのに、他の人が残業しているなら自分もすべきではないか」(被調査者番号 1H)。

2) 中国側の声

「日本人が仕事に対する勤勉に、また一生懸命頑張る態度は残業にその姿勢が表れていると思う。聞いた話によると、日本の会社では残業代がなくても社員はみんな自主的に仕事をしているようだ。とても感心した」(被調査者番号 2C)。

「日系企業の中で『残業』がもう文化になっている。入社して以来、時間通りに家に帰れる日はほとんどなかった。最初、私の考えでは、残業するのは仕事の効率が低い証拠で、上司によくない印象を与えるものではないかと思った。しかし、残業をしないで帰ったら、日本人の上司に叱れた。仕方がない、『郷に入れば郷に従え』で従わねばならない。今日はどうせ残業しなければならないから、仕事のスピードを落として時間を延ばしている」(被調査者番号 2K)。

「残業」のほかに、「自己主張」についても同調意識が示されている。

3) 日本側の声

「普通日本のやり方としては、自分の意見が正しくても周りの人たちがそう考えない場合、周りの人に合わせなければならない。こうすることによって一体感を生み出す」(被調査者番号 1D)。

「集団の中で、日本人は我慢強くあまり言わないの。強く口に出して言うのは苦手で、『地味』と『派手』はどっち？ と聞かれるなら『地味』の方だ。宗教やボランティア意識と関係があるかも。しかし、現地の中国人従業員は自己主張が強い。いつもストレートで言う」(被調査者番号 1L)。

4) 中国側の声

「ある日、会議のときに、私は自ら積極的に発表した。すると日本人上司に『気が強い』と言われた。『普通女性なら、自分から言うどころか、聞かれても、いや、ちょっとわからないとか、話し方を柔らかくするのだが、あなたは本当に気が強いね』と言われた」(被調査者番号 2F)。

5. 考察

5.1 日中集団性の違い

日本人と中国人は、ともにアジア文化を背景としており、行動様式にいろいろな共通点がある。

しかし、両者には大きな相違点も存在している。特に集団・団体行動において違いが見られる。従来、日本人が集団主義、中国人が個人主義と分けられている。しかし、中国人の場合、欧米人みたいな人と人との間に完全に独立するというような特徴ではない。中国人も集団行動を好むが、集団の成員間の関係は日本と違う。つまり、日中の集団性に違いがあるのである。日中集団性の違いは「非血縁集団」と「血縁集団」という言葉で表現できる。

「血縁集団」とは、血縁関係によって結合している社会集団。血族だけでなく婚姻による姻族も含むこともある。一方、「非血縁集団」とは、血のつながりがない人たちによって結合した社会集団である。

5.1.1 「非血縁集団」の特質

日本人は、血縁意識が中国ほど強くないが、非血縁者同志で構成されている職場の集団意識は中国人より強い。日本では、たとえ同一血縁集団に属さなくても、「ウチ」の関係に入ることができる。血のつながりはなくても会社に属する者同志は強い一体感を持ち、お互いを家族のように意識することができるのである。ただ、「ウチ」の仲間として認められてもらうためには、属する集団に自分を合わせ、集団全体、あるいは集団のほかのメンバーとの共通点を示さなければならない。言い換えれば、集団に入りたい個人は集団と同調する意識を前提として要求される。その要求を満たした人々は血縁で結ばれた家族と同様、あるいはそれ以上の強い一体感、「ウチ」の一員、同じ運命共同体の一員になることができる。

このように、同じ父系血縁に属さなくても、相互に「ウチ」の関係に入れる家族同様な強い絆、一体感を持つことが、中国と比べた日本の特徴といえることができる。

また、日本人の意識では、集団内の上位と下位の決定は入団順や、年齢、学歴などにかかわる。つまり血縁以外の何らかの基準によって順位をつけなければならない。この特徴は日本人の序列意識、秩序意識に反映されている。

5.1.2 「血縁集団」の特質

「血縁集団」の中国人にとっては、「ウチ」の範囲は、同じ姓を持ち、父系の同じ血縁集団の中に含まれている相手との間に限定される。一方、同一血縁に属さない他者は、全て「ヨソ者」である。その特質を会社にあてはめると、経営者と同じ父系血縁集団に属する従業員は、会社に対して「ウチ」意識を持ち、一体感を持って経営に参加する。そうではない場合、「ヨソ者」意識を持ち、一体感を持ちにくく、一時的なパートナー意識のみを持つ。この部分だけを取り出すと、同一の血縁に属さない中国人によって構成された会社は、一見個人主義者の集まりのように見える。しかし実際は、父系血縁集団と強い一体感と帰属意識を持つ「血縁集団」主義者と考えられる。

中国人は、どのような成員で結ばれた集団であっても「血縁集団」には及ばず、いつまでも「血縁集団」に奉仕し、それを最優先する。その価値観から生じた父系血縁集団に属さない他者との関

係は、親族集団と関係の遠近により親密な友人、一般の友達、知り合いという順になっていく。このような集団の特徴はメンバーが集団に入る順番とは関係なく、最高権力者との血縁関係あるいは遠近関係により上位と下位が決められる。日本の集団性と比較すると、中国人のほうは人と人の間の序列より遠近関係を重んじている。

5.2 会社に関する日中「上下・同僚」関係認識の特徴

5.2.1 日本の会社内における「上下・同僚」関係認識の特徴

日本人の認識では、会社は家と同様、あるいは家よりも強い一体感を持つ組織であると考えられる。会社は家とは異なり血縁関係がなく、成員同志も他人である。つまり、自分が努力して会社および上司や同僚に認めってもらうことで信頼関係を築き、「ウチ」となる。

したがって、日本式の企業では以下の特徴が現れる。

まず、「上下関係」に表れた特徴である。会社の意思決定に関する情報の伝達やプロセスは会社全体を通して認め合って決める傾向が強い。非血縁関係のメンバーは会社という共通の場を共有し、血縁以外に、新たに人と人の順序を決める共通の基準を求める。自然に入団順や年齢、学歴などによって序列ができてしまう。いわゆる「年功序列」である。この縦の序列を背景に、下の人は中間の人を超えて直接に上の人に報告や、連絡する行動はあまり評価されない。会社のメンバーは順序と序列をきちんと守ることが望まれているからである。相互信頼は社員と上司の個人関係に基づくだけでなく、一体感に基づいて生まれる。序列意識に根ざした「年功序列」という形式が、最近の日本の会社では欧米の業績評価を導入することによって崩壊し始めた。しかし、非血縁集団で生まれた序列、秩序という意識及び価値観は依然、会社あるいは日本社会に存在していると思われる。

次に、「同僚関係」に表れた特徴である。前述したように日本の会社で社員の会社に対する忠誠心や、同僚との仲間意識などの全体的な一体感が強く要求され、それが「ウチ」同志となる条件として考えられる。従って、日本の会社が求めているのは高度な共有意識、協働能力と同調意識である。

5.2.2 中国人の会社内における「上下・同僚」関係認識の特徴

一方、中国人の認識において、会社は家の一体感には及ばない組織であるとされる。中国は二千年あまり封建社会が続いた。その特徴の1つは、家の中での家長、親族集団の中での族長は中心的な人物で、権力と決断力を握り、親族集団内のことを決断し、みんなに従ってもらうことである。したがって中国式の企業では以下のような特徴が現れる。

まず、「上下関係」の特徴である。家族・親族集団の歴史や認識の影響で、中国の会社の意思決定は封建社会の家長、族長に当たる企業の権力者や管理階層によって決められ、それに社員が従う傾向がある。親族集団のメンバーは、生年月日、つまり集団に入る時間と関係なく、年齢と関係なく、家長や族長との血縁、関係の遠近だけで順位が決められる。この認識が会社の中に持ち込まれると、社員は自分より先に入社する人との順位の差を日本ほど大事にすることはなく、先輩後輩の意識が

薄い。権力者との個人対個人の関係、関係の遠近を重視する傾向がある。中国人は非血縁の人と「家」のような強い連帯感を生みだしにくい。

次に「同僚関係」の特徴である。「家」のような強い連帯感を生みだしにくい同僚同士は、家、親族集団と比べ「ヨソ」への意識が存在しており、お互いはパートナーとして考える。日本式の会社の特徴と違い、中国式の会社では個人の独立の能力やメンバーそれぞれの多様性を発揮する傾向がある。

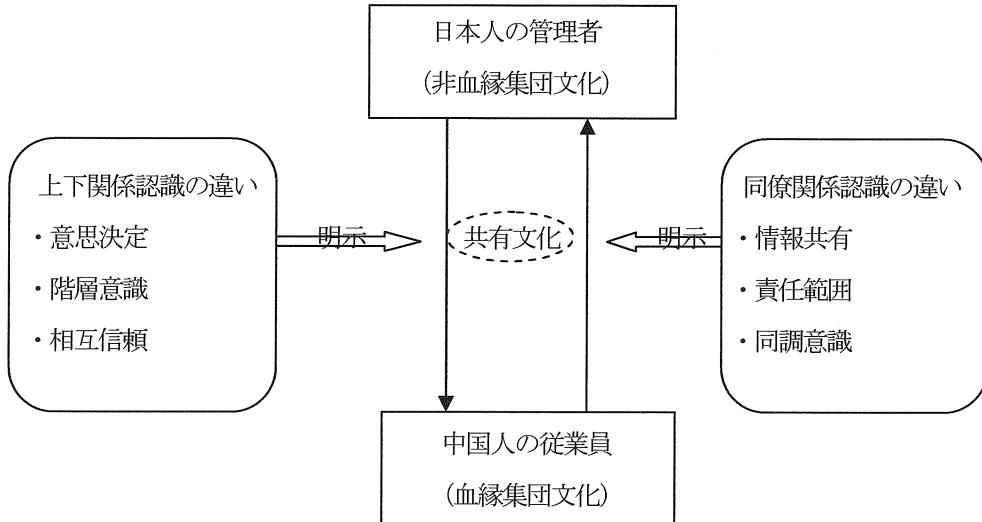
ここで注目しなければならないのは、現代中国社会での血縁集団の変容である。社会の発展とともに家の存在形式も変わり始めた。大家族から核家族に変わり、一人っ子政策による兄弟のいない人も増えつつある。血縁による連携は昔より薄くなる傾向が現れた。血縁集団は最初確かに家という形式のもとに生まれた。しかし血縁集団意識の精髓は、中心となる最高権力者との遠近距離によって最高権力者の周りの人々の優先順位が決められることである。つまり遠近意識である。この意識は封建社会の二千年にわたって中国で形成され、現代中国社会でもほぼ変わりなく存在している。変わったのは遠近を判断する基準である。昔は血縁しかないが、今は血縁の連携が薄くなり、その代わりに地縁、業縁つまり同郷、同僚、友人、同窓などさまざまある。親しい友人とは親密な関係を結び、親族として扱い、血縁関係ではないが、血縁集団と同じ価値観、同じ集団性を保っている。

5.3 理論的フレームワーク

今回の調査で得られた結論を以下の図表4に示す。非血縁集団文化を持つ日本人管理者と、血縁集団文化を持つ中国人従業員との、上下関係及び同僚関係に対するそれぞれの認識である。また、この認識は日中の共有文化には含まれていない。つまり、日本人管理者は中国の認識で動いている従業員に対して日本の基準で接すると、文化的摩擦が生じてもおかしくない。

そこで大事なのは、日本の文化、価値観に基づいた基準を中国人従業員に明示しなければならないということだ。「異なった文化や価値観を持った人々の間で意思の疎通を図ろうとすると、共有するコンテキストが少ないため、明確に表現する努力が必要となる」(馬越,1996)。管理側は社内における上下関係、同僚関係に期待する行動の基準、特に今回の調査で明らかになった日中文化的摩擦が集中した項目に関する基準を明確にし、従業員に納得してもらう必要がある。こうすることによって日中の間に新たな共有意識が増え、共有文化を作り出せ、仕事もより順調に行われる。

図表4 日中「上下・同僚」関係に関する共有文化の構築



6. おわりに

本研究は中国に進出した日系企業内における、「上下・同僚」関係に対する日中認識の違いについてインタビューを行い、そのデータを分析した結果、以下の結果が得られた。日中「上下関係」認識の違いは「意思決定」「階層意識」「相互信頼」に集中し、「同僚関係」認識の違いは「情報共有」「責任範囲」「同調意識」に集中している。さらに、考察を深めた結果、日中両国それぞれの集団性の特徴は、「非血縁集団」「血縁集団」であった。この特徴は今でも強く会社内における日中の「上下・同僚」関係認識に影響を与えていることもわかった。以上の研究結果が今後の中国進出日系企業内異文化経営が順調に行われ、日中双方は新たな共有文化を作り、相互理解を深める等に生かされれば幸いである。

どんな社会でも「上下・同僚」関係は非常に複雑なシステムで、影響を与える要因も一つではない。なおかつ、人間の認識も時代とともに変化しつつある。本稿で提示した日中「上下・同僚関係」認識の違いや違いに影響を与える要因は複雑なシステムの中のわずかである。更なる広い範囲での解明は今後の課題とする。

<注>

1. Hofstedeはその後、23ヶ国調査で「長期的志向対短期的志向」(long-term orientation vs short-term orientation)を加え、4次元を5次元へ発展させた。
2. Grounded Theory(GT)とは社会学者のBarney Glaser and Anselm Strauss (1967)によって提唱された、質的な社会調査の一つの手法で、アメリカの看護学において定着した。グラウンデッド・セオリー・アプローチ Grounded Theory Approachが、GTAとも言われる。

3. 回数の統計方法について、同じ項目において、同じ人による同じ意味の発言であれば1回とする。
4. 被調査者番号の意味について、「1」は日本側、「2」は中国側を意味する。大文字アルファベット「A」から「O」は日中双方それぞれ15名の被調査者を代表する。

<参考文献>

- 石田浩(1986)『中国農村社会経済構造の研究』晃洋書房
- ジェトロ(2010)『平成21年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』日本貿易振興機構
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣
- 馬越恵美子[ほか](1996)『“カイシャ”の中の外国人』日本貿易振興会
- 箕浦康子(1999)『フィールドワークの技法と実際』ミネルヴァ書房
- 西田ひろこ(2007)『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房
- 野元千寿子(2007)「日系企業が現地社員に求めるビジネス日本語の実態」『Polyglossia』第13号、69-81頁
- 戈木クレイグヒル滋子(2008)『実践グラウンデッド・セオリー・アプローチ 現象を捉える』新曜社
- 園田茂人(1998)『アジアの日系企業における日本人駐在員の意識と行動(資料集I)』
- 周宝玲(2003)「中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション」『立命館経営学』立命館大学経営学会、42巻3号、151-178頁
- トリアンディス.H.C.(2002)『個人主義と集団主義-2つのレンズを通して読み解く文化』神山貴弥・藤原武弘・編訳 北大路書房
- 中国国家商務部(2008年7月31日)<http://sousuo.mofcom.gov.cn/query/querySearch.jsp>
- 楊中芳・高尚仁(1991)『中国人・中国心：人格與社会編』遠流図書出版公司
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, New York: Doubleday
- Hofstede, G.(1980) *Culture's Consequences*, McGraw-Hill. (万成博 安藤文四郎監訳 (1984)『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部)
- Hofstede, G.(1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill. (岩井紀子 岩井八郎訳 (1995)『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』有斐閣)
- Triandis, H. C.(1995) *Individualism and collectivism*, San Francisco, CA: Westview Press.