

2017 年度経営学博士学位論文

中日企業文化の差異から見る異文化コミュニケーション

Inspecting Cross-Culture-Communication Differences

Between Chinese and Japanese Firms

作新学院大学 経営学研究科

王 辰

論文要旨

本論文は、中日文化の差異によってもたらされる中日企業の異文化コミュニケーションの現状と課題を検討するものである。論文では、文献研究を通して、中日両国の社会文化の差異と中日企業文化の差異を浮き彫りにした上、さらに実証研究によって文献研究の成果を検証することとした。これらの検討と検証を通じて、多国籍企業における異文化経営と異文化コミュニケーションの具体策を明示することとした。

本論文では、文化比較の見地から日中多国籍企業の異文化交流を課題として選択したのは、異文化経営が多国籍企業の重要な課題であり、異文化経営の中で異文化交流あるいは異文化コミュニケーションが最も重要な問題だからである。論文には、まず先行研究を整理して分析し、主に西洋における異文化差異、異文化コミュニケーションと異文化経営の理論について概観した上で、文化一般、企業文化、文化差異、文化衝突、多国籍企業、異文化コミュニケーションと異文化経営などの概念を明らかにすることとした。

また、文化の多階層理論により、中日両国文化の核心にある社会文化背景の差異を分析し、価値観や風俗習慣、宗教的信念、教育水準、思考様式、言語及び非言語コミュニケーションの差異など、文化の基本的な要素から中日社会における文化の差異の理解を図ることとした。これによって分析対象となる企業間の差異や従業員個人文化の差異を研究する基礎を固め、この基礎の上に立ちつつ、物質文化、行為文化、制度文化と精神文化という4つの方面から中日文化の差異に対する系統的な分析を行うこととした。

次に、在中国日系企業と在日中国系企業数社を選び、ヒヤリング調査とアンケート調査を行った。これら実証研究を通して、中日の社会文化と企業文化の差異を客観的に検証し、文化的差異が企業の異文化コミュニケーションに与える影響を明らかにすることとした。

最後に、定性分析と共に定量分析を行う上に、中日文化の差異が日中多国籍企業の経営に障害をもたらしていることを示し、異文化コミュニケーションの対策ならびに本論文における筆者の主張をまとめ、残された研究課題を明記することとした。

本論文は7章に分かれる。

第1章 序論 この章では、まず中日文化の差異の視点から企業の異文化コミュニケーションの背景と意義を探究した。中では、理論と実践の両面から異文化コミュニケーションの問題提起を行い、本論文の研究方法を明らかにした。今日まで、異文化コミュニケーションの問題には少なからぬ先行研究があった。代表的な先行研究としては、西洋におけ

る異文化研究、中国における異文化研究、ならびに日本における異文化研究などが挙げられよう。西洋による異文化に関する研究には、西洋の文化差異に関する研究や西洋の文化差異と衝突の処理に関する研究、及び西洋の異文化経営に関する研究に分けられる。本論文では、主にこれら研究を本論文の理論的フレームワークとしている。

第2章 研究の理論的基礎 この章では、論理的な解明を行う前提として、まず関連する主な概念について定義し、理論分析の基礎とする。そして、その文化と文化要素の分析、企業文化、文化の差異、異文化の衝突、異文化の融合、多国籍企業における異文化経営など、異文化交流の基本的な概念を明確にすることとした。

第3章 中日社会文化差異の比較研究 この章では、社会的価値観、宗教信仰、民俗習慣、教育水準とコミュニケーション形態などの側面から、中日社会文化の差異を比較分析することとした。

第4章 中日企業文化の差異に関する比較研究 この章では、物質観、制度、行為ならびに精神といった4つの側面から中日企業文化の差異を論じた。

第5章 中日間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する事例検証 この章では、プレアンケート調査をもとに、中国における日系企業に存在する文化差異と異文化交流の問題を把握することができた。プレアンケート調査で選んだサンプル企業は、小野田セメントとTHKという日系企業の大連事業所である。サンプル企業に存在する文化差異の企業内部交流への影響を把握するために、主に行為(コミュニケーション方式)、考え方(異文化への対応姿勢)、管理方法、異文化交流(交流意識、交流ルート、交流の雰囲気、交流の質)の7項目に関して、30の質問項目に基づいて、ヒヤリングと同時にアンケートを行った。また、企業の異文化管理で生じる交流問題への対応策も検討することとした。

第6章 中日の文化的差異と異文化コミュニケーションに対する実証研究 この章では、さらに本アンケート調査を行い、中日文化の差異とその差異が中日企業の異文化コミュニケーションに与える影響を分析することとした。この章の本アンケートでは、t検定、主成分分析、相関分析などの統計的手法を用いて、プレアンケートと本アンケート調査で得られた結果を統計的に検証することができた。

第7章 結論と今後の研究課題 この章は、本論文の結論と今後の研究課題を示したものである。筆者は、本論文の中で、中日文化の比較分析という視点から中日それぞれの社会価値観、宗教信仰、民俗習慣、教育水準とコミュニケーション形態面での異同を分析し、

中日それぞれの物質観、制度、行為と精神という4つの側面から中日企業文化の差異を論じた。その上で、特に中国に進出している日本企業と日本に進出している中国企業における異文化コミュニケーションに焦点を当て、具体的なケースを取り挙げて分析した。これらの分析を通して、中日異文化コミュニケーションの根底にある国民文化の差異を明らかにし、企業組織における異文化コミュニケーションに現れた衝突に対する異文化の影響を指摘した。最後に、本論文で解明していない問題を今後の研究課題として示した。

本論文は既存の視点からではなく、新たなパースペクティブから研究を試みた。本研究の主要な視点は以下の通りである。

第一に、本論文では文化的差異と企業の異文化コミュニケーション問題に関する研究に、社会環境の背景という視点からアプローチした。異文化コミュニケーション問題に対して、これまでの企業文化だけという限られた視点に囚われず、多様な視点、多様な側面から体系的な比較分析方法を活用し、中国における日系企業に存在する文化的差異、またその差異による根本的原因を探求することができた。

第二に、先行研究では、単に一側面からの文化を比較するにすぎなかったが、本論文では中日社会文化、企業文化、個人文化という三つの側面から、中日文化の差異の比較研究を行った。このことによって、中日企業の異文化研究の理論的視野を広げることを意図した。

第三に、本論文では、中日の社会文化を価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、考え方、コミュニケーション方法という6つの文化要素から体系的に研究することができた。また、企業文化についても、物質文化、制度文化、精神文化、行為文化を深層、中層、表層に分けて体系的しかも立体的に比較研究を行った。

第四に、本論文では中日両国の社会文化の差異、企業文化の差異、また個人文化の差異、ならびに中日両国コミュニケーションの現状について、異文化コミュニケーションに関する具体的な対策を提出した。今まで、多くの関連研究は文化的差異、異文化衝突が形成された原因だけを分析していたにすぎず、さらに文化的差異そのものの存在状態と企業に与えた影響、及び反省に集中しすぎていて、異文化衝突を解決する有効な方法を提出するに至らなかった。そこで、本論文では、異文化コミュニケーションに関する具体的な対応策を提出することができた。

総括として、国家間には文化的差異がある。主に、三つの側面が含まれる。一つ目は、異なる国家の民族文化的差異である。それは主に価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、

思考方法及びコミュニケーション方法という 6 つの側面が含まれる。2 つ目は、国家間の文化的差異をもとに、企業のグローバル経営によって現れた企業の文化的差異である。それは主に企業の物質的側面、企業制度的側面、企業精神的側面、企業活動の側面といった 4 つの側面に分けられる。3 つ目は、国家の文化的差異と企業の文化的差異によって表された企業従業員の個々人の文化的差異である。社会文化の差異、企業文化の差異、従業員個々人の差異、これら三つは国家と民族の文化は企業文化と従業員の個人文化に影響を与えるという関係にある。企業文化は国家・民族の文化によって決められ、また従業員の個人文化を限定するのである。

本論文では、中国の日系企業と日本の中国系企業のもつ異文化コミュニケーション問題を分析し、有効な異文化コミュニケーション対策を提出した。これにより、中国の日系企業と日本の中国系企業の異文化衝突を重視し、企業内で民族文化を配慮できる異文化経営システムが構築されることを願うものである。

本研究は、次の課題を残されている。

第一に、文化の現状把握にとどまっていて、変化についての考察をしていないことである。文化の変化は速度が遅いが、動かないわけではなく、時の流れとともに変化していく。また、どの国の文化も異なっている。本論文で指摘した文化の差異は、既存のデータと文献システムに基づく分析結果であるが、日本文化及び中国文化の差異の現在と将来の新たな変化を排除しておらず、これらの変化の予想・把握に言及していないので、今後の研究課題として残されている。

第二に、本論文は日中社会文化や企業文化について各側面から分析を行なったが、理論と実例の結合については不十分であることを認めざるを得ない。また、在中国の日系企業と日本の中国系企業の実例から解決案を提出するよう試みたが、現実問題としてこれら改善提案がまだ実行されていないので、対策の実行効果を検証することができなかった。さらに、今回は基本的に管理者の角度から原因を追究し、管理上の推進可能な対策を提案したものの、現場の従業員の角度から多くの潜在的な要因を解明することはできなかった。今後の研究として、従業員、管理者双方の立場からする多角的考察を行い、根本的に有効な異文化コミュニケーション改善案を求めたい。

第三に、今回の研究調査範囲は、中国の日系企業と日本の中国系企業に限られた。研究をより完全なものとするために、今後は中国にあるその他の外国系企業の文化的差異とコミュニケーションを巡って研究を展開しようと考えている。

目次

第1章 序論.....	10
1.1 研究背景及び研究の意義.....	10
1.1.1 研究背景.....	10
1.1.2 研究意義.....	10
1.2 研究目的.....	11
1.3 先行研究.....	11
1.3.1 西洋による異文化に関する研究.....	11
1.3.2 中国の学者による異文化管理に関する研究.....	16
1.3.3 日本の学者による異文化研究.....	18
1.4 研究内容.....	20
1.4.1 論文の内容構成.....	20
1.4.2 理論の視点と構成.....	21
1.5 研究方法.....	23
1.5.1 基本的方針.....	23
1.5.2 手法.....	23
第2章 研究の理論的基礎.....	25
2.1 文化と文化要素の分析.....	25
2.1.1 文化の語源.....	25
2.1.2 文化の定義.....	25
2.2 企業文化.....	28
2.2.1 企業文化の定義.....	28
2.2.2 本論文における企業文化の概念.....	29
2.2.3 企業文化の特徴.....	30
2.2.3 企業文化の機能.....	31
2.3 異文化.....	32
2.3.1 文化の差異.....	32
2.3.2 異文化の衝突.....	33

2.3.3	異文化の融合	34
2.4	多国籍企業と異文化経営	35
2.4.1	多国籍企業	35
2.4.2	多国籍企業経営の類型	35
2.4.3	多国籍企業経営の発展段階	35
2.4.4	多国籍企業の主な特徴	35
2.5	異文化交流	36
2.5.1	交流	36
2.5.2	組織交流	38
2.5.3	異文化交流と異文化交流の障害	38
第3章	日中社会文化の差異に関する分析	41
3.1	日中社会の価値観の差異について	42
3.1.1	民族的性格の差異	42
3.1.2	自然に対する価値観の差異	44
3.1.3	民族の価値の傾向について	45
3.2	中日両国の宗教信仰の差異	47
3.2.1	「忠・孝」観念についての差異	47
3.2.2	「聖俗」観念についての差異	49
3.3	日中の風俗習慣の差異	50
3.3.1	生活風習の差異	50
3.3.2	結婚式の風習における差異	52
3.3.3	節句文化の差異	54
3.4	日中教育の差異	55
3.4.1	家庭教育の差異	55
3.4.2	社会教育の差異	56
3.5	日中思考様式の差異	58
3.5.1	序列意識の差異	58
3.5.2	内外意識の差異	59
3.5.3	全体と細部のいずれを重んじるかという差異	59

3.6	日中のコミュニケーションの差異.....	60
3.6.1	日中言語コミュニケーションの差異.....	60
3.6.2	中日の非言語コミュニケーションの差異.....	62
第4章	中日企業文化の差異に関する分析.....	66
4.1	中日企業の物質的文化の差異.....	67
4.1.1	日本の企業の物質文化の源泉.....	67
4.1.2	中国企業の物質文化の源泉.....	69
4.2	中日企業の制度文化の差異.....	69
4.2.1	企業管理者の体制の差異.....	70
4.2.2	企業の組織構造の差異.....	71
4.2.3	企業管理制度の差異.....	72
4.3	中日企業の精神文化の差異.....	74
4.3.1	企業経営哲学の差異.....	74
4.3.2	企業経営管理理念の差異.....	75
4.3.3	企業価値観の差異.....	77
4.4	中日企業行動文化の差異.....	79
4.4.1	日本の企業行動文化の特徴.....	80
4.4.2	中国の企業行動文化の特徴.....	81
4.4.3	中日企業行動文化の特徴から見た差異.....	83
第5章	中日間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する事例検証.....	86
5.1	事例研究1 大連小野田セメント有限会社の企業概要.....	86
5.2	事例研究2 THK（中国）投資有限公司の企業概要.....	88
5.3	インタビュー調査.....	89
5.3.1	インタビュー調査概要.....	89
5.3.2	インタビュー調査対象者.....	92
5.4	プレアンケート調査.....	93
5.4.1	プレアンケート調査概要.....	93
5.4.2	プレアンケート調査の回答状況.....	96

5.5	インタビュー調査結果.....	96
5.5.1	大連小野田セメントの企業文化差異と社内交流の現状.....	96
5.5.2	THKの企業文化と交流の現状.....	100
5.6	プレアンケート調査結果.....	102
5.6.1	プレアンケート全体の調査結果.....	102
5.6.2	大連小野田セメントのプレアンケート調査結果.....	103
5.6.3	THK（中国）投資有限会社のプレアンケート調査結果.....	107
5.7	事例研究結果.....	110
5.8	異文化交流の改善提案.....	111
5.8.1	小野田セメントでの異文化交流の改善提案.....	111
5.8.2	THK会社の異文化コミュニケーション改善提案.....	112
第6章	日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関するアンケート調査.....	117
6.1	本アンケート概要.....	117
6.1.1	本アンケート調査の目的.....	117
6.1.2	調査方法と手順.....	117
6.1.3	アンケート項目と実施方法.....	118
6.2	アンケート結果の概要.....	122
6.2.1	回答者の個人属性に関する情報.....	122
6.2.2	個別質問に関するアンケート結果の全体像.....	124
6.2.3	中国人従業員と日本人従業員が抱く日中の文化的相違に対する印象.....	126
6.3	個別質問の分析.....	127
6.3.1	国籍別回答比較.....	128
6.3.2	性別別回答比較.....	130
6.3.3	勤続年数別回答比較（5年以下とそれ以外）.....	132
6.3.4	勤続年数別回答比較（10年以上とそれ以外）.....	134
6.3.5	職位別回答比較（一般従業員とその他）.....	136
6.3.6	職位別回答比較（上級管理職）.....	138
6.3.7	勤務地別回答比較.....	140
6.3.8	勤務地・国籍別回答比較.....	142

6.4	主成分分析	144
6.4.1	主成分分析の概要	144
6.4.2	社会レベルの主成分	144
6.4.3	企業レベルの主成分	146
6.4.4	現場レベルの主成分	148
6.4.5	コミュニケーションに関する主成分	149
6.5	主成分指標の比較	151
6.5.1	国籍による比較	151
6.5.2	勤務地による比較	152
6.5.3	中国人の勤務地による比較	154
6.5.4	日本人の勤務地による比較	156
6.6	相関分析結果	159
6.6.1	全体の相関分析結果	159
6.6.2	中国人の相関分析結果	160
6.6.3	日本人の相関分析結果	162
6.6.4	相関分析結果のまとめ	165
第7章	結論及び今後の研究課題	166
7.1	結論	166
7.2	本論文の視点	168
7.3	残された研究課題と将来の展望	169
謝 辞	170
【参考文献】	172

第1章 序論

1.1 研究背景及び研究の意義

1.1.1 研究背景

中国と日本は一衣帯水の東アジアの隣国同士の関係にある。両国の友好往来の歴史は、遙か以前にさかのぼる。両国の経済及び文化の交流は西漢の時代から始まり、明朝時代には両国の貿易往来が盛んであった。このように両国は、政治や経済、そして文化など様々な側面における長きに渡る交流により、密接な友好関係を築いてきた。両国の関係は、戦争の一時期を除きその後ますます強固なものとなっている。とりわけ1972年9月の日中国交正常化以降、様々な分野における交流が急速に進展した。さらに近年、経済のグローバル化のもと、ヒト・モノ・カネ・情報など多くの経営資源が国境を越えて行き交うなか、日中間の交流は一層活発さが増した。1980年代に中国は改革開放政策を実施した。これにより多くの外国企業が中国に進出することになった。この中において日本企業は大きな存在感を示している。中国商務部の統計資料によれば、2015年12月31日現在、実に5万社に及ぶ日系企業が中国に進出している。この数は進出した外国企業の中では最大である。このことから日系企業が中国経済の発展に大きな役割を果たしていることがわかる¹。馬越恵美子は、21世紀のグローバル化する世界において、企業の国際展開はますます活発化してきている。企業の国際展開は今から約半世紀前にアメリカ企業で本格化したのが、その後ヨーロッパ企業や日本企業も国際化し、さらに韓国、台湾などのアジアNIEs企業も追随し、最近では中国、インド、ブラジルなどの新興国の企業の国際展開も盛んになってきているといっている²。こうした背景の下、いまや企業にとっては、異文化に対する理解や異文化経営が喫緊の課題としてクローズアップされるに至ったのである。

1.1.2 研究意義

研究の企業意義が国際化し、国際的経営を展開するようになると、企業にとって異文化に対する理解や異文化経営は不可欠の課題になっており、その研究も国際ビジネスや国際的経営の分野では極めて重要なポジションを占めるようになってきている。このような異

文化に対する理解や異文化経営の重要性に対する認識は、古くからあったわけではなく、このような認識が形成されるようになったのは比較的最近のことである。異文化問題は、かつて企業にとっては厄介で難しいもので、どちらかと言えば避けて通りたい問題であった。このため、その問題に関する研究も、人類学、とりわけ文化人類学などの領域に属するものと考えられ、経営学の分野では長らく等閑視されてきた。

中日両国（以下、両国と表記する。）の文化的な差異は中国における日系企業の経営状況にも大きな影響を及ぼしている。両国は異なる歴史と社会文化環境及び異なる思想や生活習慣を有している。これにより両国間にはコミュニケーションに係る問題発生危険性が存在し、時に衝突にまで発展したならば結果として企業経営に悪影響を及ぼしかねない。上述した中国による改革開放政策の実施は、数多くの日本企業の中国進出のみならず、中国企業による日本進出のみならず、積極的な国際市場への進出をもたらした。今後においては国籍の異なる従業員間の異文化交流は急増するにちがいない。こうした理由からも文化比較に基づき異文化コミュニケーションの問題を研究することには重要な意義があるといえよう。こうした認識に立ち、本研究においては中日異文化コミュニケーションの根底にある国民文化の異同を明らかにすることによって、異文化コミュニケーションに見られるトラブルや軋轢に対する異文化の影響を明確にする上に解決策を提示したいと考える。

1.2 研究目的

本論文の研究目的は、中日文化の差異によってもたらされる中日企業の異文化コミュニケーションの課題を検討するものである。論文では、文献研究を通して、中日両国の社会文化の差異と中日企業文化の差異を浮き彫りにした上で、実証研究で文献研究の成果を検証する。これらの検討を通じて、多国籍企業における異文化経営と異文化コミュニケーションの具体策を明示したい。

1.3 先行研究

1.3.1 西洋による異文化に関する研究

文化の差異に対する分析の次元モデルについて、海外では主に下記の5種類に分けるの

が一般的である³。

(1) Kluckhohn and Strodtbeck の「双方向価値モデル」理論

文化と種族の異なったコミュニティが共存したアメリカのテキサス州の1平方マイルの土地において大規模な研究が行われた。その研究に基づき、アメリカの人類学者 Kluckhohn と Strodtbeck は早くから多文化論についての内容、つまり人間が共通して六つの課題に直面するという問題を提起した。Kluckhohn と Strodtbeck は 1961 年に「双方向価値モデル」を提出したが、この理論は異文化理論の研究分野において、Hofstede の「文化の次元理論」と同等の地位にあると考えられる。この理論研究の核心は、文化内には適切な価値観システムが存在するという点にある。そして、このシステムを利用して、六つの課題、すなわち、人間の自分自身と外部の自然環境に対する見方、人間の自分自身と他人との関係に対する見方、人間の活動を導く方向、人間の空間観念、人間の時間観念という六つの側面から問題の解決を図ろうとする⁴。そして、異文化を持つ人間が六つの課題に対する観念、価値観、解決策はそれぞれの文化の特徴を反映すると考えるのである。

(2) Hofstede の文化差異の理論

Hofstede はオランダの異文化研究の専門家である、彼はまた、文化的なサブ次元モードを提案した世界で最初の学者である。1970 年代初頭以降、彼は世界中の IBM グループの子会社から 50 個のサンプルを引き出した。そして、16000 人の企業管理者にインタビューするなどの調査を行った。その収集したデータを分析し、文化価値観差異の四つの特徴を総括した。1980 年代に、Hofstede と他の学者が当時の中国に対して、研究を行い、十年間をかけて、文化分析の五つの特徴を研究した。文化差異の理論では Hofstede が提起した「文化の次元理論」が一番有名である。この理論は、個人主義と集団主義、権力との距離、不確実性回避の度合、価値観の男性度と女性度、長期誘導性と短期誘導性などの 5 つの側面で異なる国家、民族間の文化の差異を分析できるとするものである。第一に、集団主義観念の強い組織の中では、従業員が組織に絶対的な服従と高度の忠誠を持っている。これに対し個人主義の観念の強い組織内では、各メンバーは組織の利益より個人の損得を重視している。第二に、権力格差の大きな組織内部では、指導者独裁の程度が高いが、権力格差が小さい組織では、指導者独裁の程度が低い。第三に不確実性の回避の度合の高い組織では、従業員の組織への服従度が高く、不確実性回避の度合の低い組織では、組織内の民主性が強い。第四に、男性的な価値観を主導的なものとする会社内では、企業管理者が絶対の権力を持っていることである。これに対し女性的な価値観が主導的な会社内では、従業

員は積極的に企業の管理政策決定に参加できる。第五に、長期誘導性と短期誘導性の次元は Hofstede が 1980 年代後期に、中国などの重要な地域に入って、中国を中心に実証研究を行った結果、伝統的な儒教文化の価値観の分析に合わせて、得られたものである⁵。長期誘導性とは長期的な発展を重視し、比較的より未来を考え、事前に手配をし、計画性と企画性を持っていることをいうが、短期誘導性とは過去と現在を考え、短期の収益を期待し、あまり未来の計画を考えないことをいう。

(3) Hall の「高コンテキスト」と「低コンテキスト」文化理論

文化人類学者の E. T. ホールが提唱した概念で、コミュニケーションの際に交わされる言語・非言語メッセージの意味づけが物理的・社会的・心理的コンテキストに依存する程度が高い文化を「高コンテキスト文化」、低い文化を「低コンテキスト文化」という。1976 年に、アメリカの人類学者 Hall はコンテキストの状況如何による文化言語の分析フレームを提出した。彼は根本的な文化の差異によって、高いコンテキストの文化と低いコンテキストの文化とに分けられるとした。仮にある種類の文化の言語で、コミュニケーションの過程において、ごく一部の情報のみが言語という記号の交換によって、はっきりと正確に伝えられ、他の多くの情報は、身体動作あるいはその他の内面性の発現で表現されるのであれば、この文化は Hall の言うところの「高コンテキスト」の文化である。「高コンテキスト」の社会では、人々は自分の考えを直接的に表現せず、他者との交流時の環境、すなわち「状況」が重視され、人々間の信頼関係と友情が比較的長い。これらの含蓄的、非言語の情報は高いコンテキストの文化にとって重要なものであり、人々は小さい頃からこの曖昧なコミュニケーション環境の中で成長しているため、非言語の明確な情報には非常に敏感で、その意味を認識することができる。「低コンテキスト」の言語の特徴は高いコンテキストの言語と逆で、低コンテキスト文化の中では、ほとんどの情報のやりとりを、コミュニケーションの過程の中で言語という記号の交換によって行って、コミュニケーションを進行させることである。「低コンテキスト」社会の人々は、コミュニケーション時の具体的状況を見捨て、自分の考えをよく直接に表し、他者と交流する際に直接に表された主要な内容を重んじるのである⁶。人間関係が続く時間は通常短く、しかも「低コンテキスト」の社会で、子供の時代からはっきりと自分の意思を他者に伝達するためには、如何にうまく表現すべきかと教育されるので、通常のコミュニケーションは簡単に真正面から言語の交換によって行われる。

(4) Fons Trompenaars と Turner の文化 7 次元価値観

オランダの Fons Trompenaars と Turner は 28 カ国 15000 人の企業管理者に接触し、その企業管理者に対して、調査と研究を行った。数年間にわたる研究を通じ、比較的、全面的な「文化7次元理論」を提出した。その研究では七つの価値の次元が提唱された。

第一に、普遍主義と排他主義である。普遍主義とは人々が平等で、共同に同じ制度を守り、特別な取り扱いがないことであるのに対し、排他主義とは具体的な状況を分析し、特権や例外が存在していることである。

第二に、個人主義と集団主義である。この次元は Hofstede の文化理論に基づくものである。そして、第三に、中性と情緒性である。これは、社会的な交際における、感情についての表現の差異である。中性の文化においては、感情は言外に隠されるが、情緒性の文化においては、感情が外面的に表される。

イタリア人は典型的な情緒的な人種で、彼らは外面に、強い感情が現れるのである。第四に、特殊性と拡散性である。それが意味するのは人々が、プライバシーを強調する程度の差異である。アメリカは特殊性文化の代表で、公事と私事の区別がはっきりしているが、拡散性文化のラテンアメリカ諸国や南欧のいくつかの国家ではアメリカに比べると、この公私間の区別はそれほど明らかではなく、仕事の関係とプライベートの関係は混同されがちである。

第五に、成就の文化と要因の文化である。成就の文化というのは人々が努力を通じて、成果、すなわち、より高い地位や富を得る文化のことであるが、要因の文化というのは人間関係を通じ、権力と地位を得る文化のことである。

第六に、時間についての長期指向と短期指向である。時間指向というのは時間に対する理解である。長期指向の観点からは、時間は連続性と同時性を持っている。このような文化の価値観は「ルール」を強調し、特定の時間に特定のルールにしたがってやるべきで、人々は厳格に仕事の予定表に従い、同じ時間帯で同時に何件もの仕事を遂行する。しかし、短期指向の観点からすると、時間は循環性と繰り返し性を持っていると考える。このような文化は比較的時間の「柔軟性」を重視し、「時間通り」というルールは強制的な要求がないとする。人によって時間を合理的に調整することで仕事や会議の日程などを手配し、十分に時間を利用し、時間の無駄を避けるのである。

第七に、内部統制型と外部制御型である。前者は一種の攻撃的な文化形式で、周りの環境に対して敵意を抱き、自身と組織の機能に関心を持ち、周りの環境における変化に適応できない場合、違和感を感じる。しかし、後者は比較的積極的な文化で、未来に対し、環

境が有利だと認識すると、環境に早速適応し、自身と環境の調和が図れるようにする⁷。

(5) GLOBE 文化の次元理論

ウォートン・スクールの R. House によって組織されたグローバルリーダーシップと組織
効能研究 (GLOBE) は、世界における 62 カ国 170 人の経営管理学者と社会科学者のグロー
バルネットを通じ、18000 名の企業管理者から研究情報を集め、主に異なる価値次元にお
いて、異なる社会文化形態を分析した。異なる社会文化形態には自信度、未来志向、業績
指向、人間指向、性別、回避の不確実性、権力との距離、集団主義と個人主義及び集団内
の集団主義といった要素が含まれる⁸。自信度とは現地の人々が強硬で、思い切った抗争性
を持ち、負けることを良しとしない特性である。スペイン、アメリカ、ギリシャ、オース
トリアとドイツなどの国の人々はこの側面で得点が高い。未来志向は、一つの民族の未来
に対する関心程度で、主に長期の発展戦略及び将来の計画と予定などのことである。シン
ガポールとスイスではこの側面での関心が比較的強く、この二つの国家が環境保護と資源
の節約に力を入れていることは、この側面における未来志向の現れである。業績指向とは、
1 つの社会の中で業績が向上することに対する重要度で、社会において成功へと人々を励
ます風潮があることは業績指向の現れである。シンガポール、アメリカと中国の香港はこ
の側面での得点が高い。業績指向の人々は状況に対する主導権を握ろうとし、自信とエネ
ルギーを持って任務をうまく完遂しようとする。人間指向は、一つの社会において公正さ、
公平性、人助け、立派、同情や慈善行為をどれほど助長するかによって、その程度を測定
する。この側面での現れが比較的に際立っているのはフィリピン、アイルランド、マレーシ
アとエジプトであり、主に以上の国家の人は弱者への同情と援助から人間指向を強く表し
ている。

Hofstede は異文化研究の分野で最も早く文化次元分析モードを提出した学者である。彼
の 5 つの価値次元理論は異なる人の性格の特徴と価値観の代表性を分析した。異文化の区
別を理解し、合理的に運用すれば、企業管理に起きる観念の差異による障害を回避でき、
現地の文化の長所を伸ばし、短所を避け、不利な要因を有利な要因に転換し、異文化の企
業管理には非常に指導的な意味を持つものと思われる。しかし、Hofstede の「文化五次元
理論」が唯一、最適だとは言えない。上記の Hall の「高コンテキスト」と「低コンテキス
ト」理論、Kluckhohn and Strodtbeck の「価値双方向モデル」、Fons Trompenaars と Turner
の文化七次元価値観及び GLOBE 文化は、Hofstede の文化の次元論を豊かにし、異文化への
研究に指導的意味を持つものと考えられる。

1.3.2 中国の学者による異文化管理に関する研究

中国では異文化管理に関する研究のスタートが立ち遅れており、改革開放政策を実施後に本格的に始まったものである。改革開放政策が、投資者のために魅力的な優遇政策を提供し、大量の国際的な直接投資と間接投資を誘致した結果、「三資企業」（「合作企業」と「外資独資企業」の総称）の数が飛躍的に増加し、これに伴う異文化の管理問題が日増しに顕在化してきたため、中国の学者が西洋の理論を参考にした上で異文化管理について詳細にわたる研究を行った。20世紀に入って、異なる文化的背景の学者が政治、経済、学術等で頻繁に交流するようになったことに伴い、その他分野との学際的研究において、異文化交流がホットな話題となっている。80年代から現在に至るまで、中国の国学者が言語と交流の関係、非言語交際、中西文化習俗の比較、文化の衝突の根源への分析等の側面から、多くの研究成果を上げている。

(1) 愈文釗の研究

愈文釗らは、「共同管理文化の新しいモデル及びその応用」という著作において、中外合弁企業の異文化管理モデルについて系統だった研究を行った。共同文化管理モデル(CMC)は、合弁企業の異文化管理研究のために参考となる理論的基礎と分析の枠組を提供した。この文化モデルとは、合弁双方が異なる管理文化間の差異の存在を認めるという前提の下で、合弁企業の経営管理プロセスにおいて、相互間のコミュニケーションと了解、協調と融合をもって、それぞれの文化に属する者から共に認められた新たな管理文化モデルを指す⁹。この新規モデルによって共通する経済利益を追求する。このようにして形成された管理モデルは新規かつ有効なもので、中国の内外双方において共同して受け入れられるものである。中国と外国の合弁企業の各当事者が、密接に連合する統一された経済実体は、中外合弁企業と呼ばれている。合弁企業では、管理者と従業員が異なる文化的背景を有するため、異文化間で当然ながら文化の衝突が発生することは避けられない。そこで、合弁の双方は、企業の実際に即しながら、各当事者の異なる文化的基礎の上で、一種の新型共同管理文化の新規モデルを作ることで、合弁企業内部の合理的な企業体制と能率的な運用の仕組を構築しようとしている。

(2) 彭迪雲の研究

彭迪雲によると、効果よく文化の衝突による管理上の課題を解消する方式として、文化

差異を企業の資源に転化することが取り上げられている¹⁰。丁瑞蓮は、異文化管理の戦略的目標を策定する方法、合理的な戦略モデルの提起方法、適切に戦略的重点を押さえ、科学的に戦略施策を布石することなどを述べている。

(3) 張素峰の研究

張素峰は、文化差異と異文化管理という四種類のモデルから、異なる文化的背景の下における多国籍管理問題を解析した¹¹。向中興は、国外の異文化管理理論を分析し、総合的に分析した上で、中国の国際化した多国籍企業が異文化管理時に採るべき施策を提起した。

(4) 張芬霞の研究

張芬霞は、中小企業の国際市場への参入モデル、コミュニケーション方式、指導モデルとインセンティブモデルについて分析し、主に文化差異による影響を分析した¹²。秦斌は、文化衝突の発生の仕組及びそれに伴う結果が、中国以外の文化による中国の企業多国籍企業管理者の管理スタイルへ及ぼす影響について分析し、この影響が直接に海外企業管理者の採用決定の変化にまで影響を及ぼすとし、更に国際化経営における異文化管理の活路が経営の現地化にあることを提唱した。

(5) 嚴文華の研究

嚴文華らは、その編集した「異文化コミュニケーション心理学」において、合弁企業の事例を分析することにより、経済的利益観と社会的効果観から、異文化への企業投資を実施する理由を指摘し、文化的差異の背景の下にある合弁企業の社員の需要、動機と態度について、差異性分析を行い、異文化企業の有効な組織と指導の中身と構造を提唱した¹³。2008年に、嚴文華は更に「異文化コミュニケーション心理学」という著作を出版し、その中で重要な文化理論、異文化場面での言語と非言語コミュニケーション、異文化コミュニケーション力、異文化への順応と異文化での教育訓練等の内容について紹介した。

(6) 陳佳貴の研究

陳佳貴は、「異文化管理:インパクトの中の協働」という本で異文化組織の計画と戦略問題、組織と管理支配問題、コミュニケーションと協調等の問題を討論し、中国の多国籍企業がより高いレベルと次元で異文化管理を全面的に展開すべきことを提唱した¹⁴。

(7) 田志龍の研究

田志龍が「国営企業と外資系企業の管理運用がなぜ違うか」において、事例への分析により、合弁企業における中外双方の企業管理者管理行為の差異について解析し、中国

の伝統文化と計画経済体制等の歴史的蓄積の影響面から、差異の発生原因にアプローチした¹⁵。これらの学者の研究は、主に中外合弁提携企業の異文化問題に集中している。

(8) 張新勝の研究

張新勝らは、「国際管理学:グローバル化の時代管理」という本で、異文化の企業内部が外部とのコミュニケーションの強化方法、異文化企業のインセンティブと指導理論を提起した¹⁶。

(9) 蘆嵐、趙国傑の研究

蘆嵐、趙国傑は、異文化管理の一体化モデルと評価基準について分析し、主に異文化管理への研究の必要性について分析した¹⁷。

上記のように、中国の多数の学者はそれぞれ異文化管理の導入、中外合弁提携企業における異文化の衝突、異文化による企業の経営成績への影響等の側面から、研究を展開している。そして、その研究効果も顕著であって、本研究に対して大いに参考となり、異文化コミュニケーションの研究のために強固な理論的基礎、指針を提供するものである。しかし、これらの研究は、在日中国系企業の国際化の過程で直面している文化衝突、順応と融合等については、研究対象とされておらず、この点について深い研究がなされていない。このことが本論文でさらに研究を深めようとした理由である。

1.3.3 日本の学者による異文化研究

第一回異文化交際学国際会議は、1972年に東京で行われ、その後日本の学者がますます異文化関連研究を重要視するようになっていく。石井・久米らが書いた『異文化コミュニケーション(新・国際人の条件)』、『異文化コミュニケーション・ハンドブック—基礎知識から応用・実践まで』と『ケースで学ぶ異文化コミュニケーション—誤解・失敗・すれ違い』等の一連の叢書、八代京子、小池浩子らの『異文化トレーニング』、青木保の『異文化理解』等は、異文化研究に関する重要な研究成果である。また、言語学の視点から研究した学者には、鈴木孝夫の『ことばと文化』や『日本語と外国語』等の一連の叢書がある。

(1) 島田晴雄の研究

島田晴雄は、『国際経営と異文化コミュニケーション』において、異文化における経営の国際的融合について論じた。そして、異文化におけるワーカブルな経営のあり方を追求する態度としての基本的要素を七つのCとして析出し、新しい国際経営モデルを提案した¹⁸。具体的には、1、Corporate Objective 企業目標を明確に示すこと。2、Confrontation 意

見の対立をおそれずに充分お互いの考え方を述べること。3、Challenge 自分より有能な人を遠さけないこと。4、Commitment 最後まで投げずにやり抜くこと。5、Communication 意思疎通のために最大限の努力を払うこと。6、Corporate Culture¹ から 5 実行すればやがておのずからある種の共通の価値としての企業文化が育つ。7、Creation of Universal Management 1 から 6 までの成果の蓄積のなかから国際的に普遍的な経営のモデルへの手掛かりが醸成されてくる、というものである。

(2) 馬越恵美子・桑名義晴の研究

馬越恵美子・桑名義晴は、『異文化経営の世界』において、異文化経営に関する重要な課題について、理論、地域、企業という 3 つの次元からアプローチした。企業が国際化し、国際経営を展開するようになれば、当然ながら異なる文化を持った人々とビジネスや経営活動を行わなければならない。しかし、異文化経営の重要性に対する認識は、経営学の分野では長らく等閑視されてきた。企業が国際展開し、その海外派遣社員やマネジャーたちが異国の地で、異質な文化に接し、自分たちの価値観や思考様式ではどうしても解決できない問題に直面したり、失敗を経験するにつれて、その研究の必要性がビジネス界と学界の双方で認識されるようになると同時に議論も始まった。馬越は昨今のスピーディかつダイナミックに変化するグローバル化時代では、文化的に多様な企業こそが競争力を持つと考える企業が増えてきていると指摘している¹⁹。

また、馬越恵美子は『心根 (マインドウェア) の経営学—等距離企業の実現を目指して』において、新しい異文化経営論の展開と論理構築とを論じた。この書は、文化は一つの国、一つの社会を単位とする集団の特徴であるのに対して、文明とは文化を拡大した文化的なまとめ、かつ機能的・合理的・包括的システムであると定義した。ビジネスの現状においては、経営における距離と時間が大幅に短縮されて、「国の文化という壁」は消滅しつつある。従って、新しい時代のパラダイムは、異質性ではなく共通性である。経営における共通性の追求は、個別性、閉鎖性を含意とする文化ではなく、文化を包摂する文明という包括的次元に移行する可能性を示唆しているとして、この限りない可能性を秘めた新境地である「経営文明論」を提唱した。従来の異文化経営論では、市場を特徴づけ、社員の価値観の基盤となっている「国の文化」の差を浮き彫りにし、その理解を深めて文化的多様性に対応することによって、企業経営を円滑化することに焦点がおかれてきた。しかし、このようなグローバル経営においては、文化的差異を強調するのではなく、ビジネスにおける共通の価値観を基本とし、ベストプラクティスを追求し実践することにより、文化を

超える経営を実現することができるのである。すなわち、ここにおいては「国の文化」という文化的要素は一義的ではなく、むしろ二義的な問題として対処されるべきであろうと指摘した²⁰。

1.4 研究内容

1.4.1 論文の内容構成

第1章の序論では、まず中日文化の差異の視点から企業の異文化コミュニケーションの背景と意義を探究する。次に、理論と実践の両面から異文化コミュニケーションの問題提起を行い、本論文の研究方法を明らかにする。今日まで、異文化コミュニケーションの問題には少なからぬ先行研究があった。主に三つの研究理論、具体的には、西洋による異文化に関する研究、中国の学者による異文化管理に関する研究、ならびに日本の学者による異文化研究に分けるのが一般的である。西洋による異文化に関する研究は、西洋の文化差異に関する研究、西洋の文化差異と衝突の処理に関する研究、及び西洋の異文化企業管理に関する研究に分けて整理するとともに、本論文の理論的フレームワークを示す。

第2章の研究の理論的基礎では、論理的な解明を行う前提として、まず関連する主な概念について定義し、理論の基礎とする。そして、その文化と文化要素の分析、企業文化、文化の差異、異文化の衝突、異文化の融合、多国籍企業及び多民族文化の管理等、異文化交流の基本的な概念を明確にする。

第3章の日中社会文化差異の比較研究では、社会的価値観、宗教信仰、民俗習慣、教育水準とコミュニケーション形態などの側面から、日中社会文化の差異を比較分析する。

第4章の中日企業文化の差異の比較研究では、物質、制度、行為と精神という4つの側面から中日企業文化差異を論じる。

第5章の日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する事例検証では、プレアンケート調査を行う。企業内部に存在する文化差異と異文化交流の問題を深く把握するために、企業内部の社員からの詳しい聞き取り調査によって小野田セメントとTHKに存する文化差異の企業内部交流への影響を探り、主に文化差異（行為（コミュニケーション）方式、考え方（異文化への対応姿勢）、管理方法、と異文化交流（交流意識、交流ルート、交流の雰囲気、交流の質）の7項目に関して、30の質問をした。それに対する対策を講じて、企業の異文化管理で生じる交流問題への対応策を検討する。

第6章の日中の文化的差異と異文化コミュニケーションに対する実証研究では、アンケート調査の研究目的は、中日文化の差異と文化的差異が中日企業の異文化コミュニケーションに与える影響を分析することである。この章のアンケートでは、t検定、主成分分析、相関分析などの統計的手法を用いている。この章のアンケート調査を行う準備段階として文献レビューと事例研究を行った。そこから得られた結果を本章で統計的に検証している。

第7章の結論と今後の研究課題では、本論文の結論と今後の研究課題を示した。筆者は、本論文の中で、中日文化の比較分析という視点から中日それぞれの社会価値観、宗教信仰、民俗習慣、教育水準とコミュニケーション形態面での異同を分析し、中日それぞれの物質観、制度、行為と精神という4つの側面から中日企業文化の差異を論じた。その上で、特に、中国に進出している日本企業と日本に進出している中国企業における異文化コミュニケーションに焦点を当て、具体的なケースを取り挙げて分析した。これらの分析を通して、中日異文化コミュニケーションの根底にある国民文化の差異を明らかにし、企業組織における異文化コミュニケーションに現れた衝突に対する異文化からの影響を指摘した。最後に、本論文で解明していない問題を今後の研究課題として示した。

1.4.2 理論の視点と構成

本論文において、文化比較の見地から日中多国籍企業の異文化交流を課題として選択したのは、異文化経営が多国籍企業の重要な課題であり、異文化経営の中で異文化交流あるいは異文化コミュニケーションが最も重要な問題だからである。

また、本論文においては先行研究を整理して分析し、主に西洋異文化差異、異文化コミュニケーションと異文化経営の理論について概観した上で、文化一般、企業文化、文化差異、文化衝突、多国籍企業、異文化コミュニケーションと異文化経営などの概念を明らかにする。

広義の文化と広義の企業文化の定義に基づいて、文化は多層にわたる、多角的な物質的文化と精神的文化で構成されているシステムと捉える。中日文化の差異に対して文化構造の単一要素に対する先行研究に基づき、システム理論の視点から、全面的な比較研究を行う必要があるだけでなく、多国籍企業の有効なコミュニケーションに実用的な対案を示す必要がある。

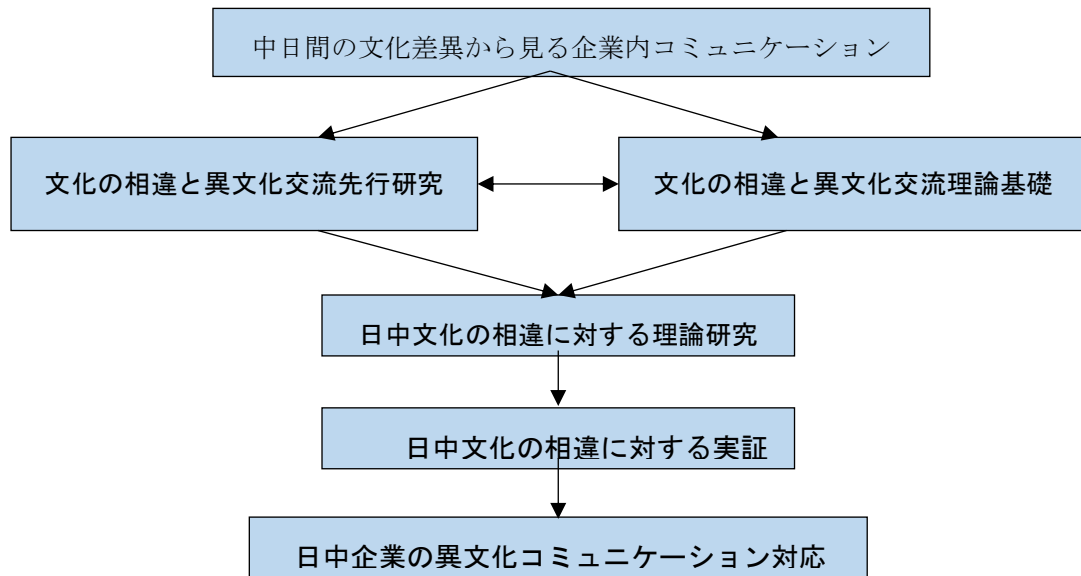
本論文は、まず、文献収集と先行文献の概観から出発する。本論文では、中日文化の玉

ねぎ理論の視点から、重点的に中日文化の差異を探究する。文化の玉ねぎ理論をもとに、多国籍企業の文化差異を三つのレベルに分ける。一つ目のレベルは、国家と民族の特徴を持つ社会文化の差異である。二つ目のレベルは、国家文化の差異による企業グローバル経営における独特な企業文化の差異である。三つ目のレベルは、国家文化の差異と社会文化の差異による多国籍企業内部の社員の間にある個人文化の差異である。このような認識を踏まえた上で、本論文は定性的及び定量的分析を行って、六つの視点から中日文化の差異を分析し、日中の企業文化の四つの方面から日中の企業文化の差異を分析する。

また、実証研究を通して、日中の社会文化と企業文化の差異を客観的に検証し、文化的差異が企業の異文化コミュニケーションに与える影響を明らかにする。

最後に、中日文化の差異に関する理論研究と実証研究に基づき、異文化コミュニケーションの対策ならびに本論文における筆者の主張をまとめ、残された課題を明記する。本論文構成のイメージ図は、以下の通りである。

図表 1-1 本論文構成のイメージ図



1.5 研究方法

本論文における研究は以下の基本の方針と手法に基づいて行う。

1.5.1 基本の方針

本論文では、後述する文化の玉ねぎ理論により、まず中日両国文化の核心にある社会文化背景差異を分析し、価値観や風俗習慣、宗教的信念、教育水準、思考様式、言語及び非言語コミュニケーションの差異などの文化の基本的な要素から、日中社会における文化の差異を理解する。これによって分析対象となる企業間の差異や従業員個人文化の差異を研究する基礎を固め、この基礎の上に立って、物質文化、行為文化、制度文化と精神文化という四つの方面から中日文化の差異に対して、系統的な分析を行う。

定性分析と定量分析の両方の観点から分析を行うために、在中国日系企業と在日中国系企業を調査研究対象として選んだ。中日文化の差異が日中多国籍企業の経営に障害をもたらすことを示し、その対策に関するデータによる裏付けと実践の根拠を提供する。

1.5.2 手法

主に以下の三つの研究方法、つまり、文献レビュー、インタビューとアンケート調査の

手法を用いて、中日両国の社会文化の比較研究を行いつつ、異文化の背景を持つ企業管理者や従業員間の文化的な差異についての比較研究を行った上で、異文化経営の先行研究と成功経験に基づいた適切な異文化コミュニケーション対策を提出する。

(1) 文献レビュー異文化、異文化コミュニケーション、カルチャーショックなどに関連する先行研究及び文献資料を踏まえて、異文化の特徴及び具体的な表現方式をまとめる。

(2) インタビュー方法 在日中国系企業と在中国日系企業での詳細な聞き取りを通して、社内の文化差異と異文化衝突の現れと現状を把握する。

(3) アンケート調査方法中国の日系企業と日本の中国系企業の管理職と従業員を対象にアンケート調査を行い、日中の企業文化の差異点とその文化の差異点が異文化コミュニケーションに及ぼす影響を検証する。

¹ 劉永鵬 (1997) 『日本企業の中国戦略』 税務経理協会, pp. 7-14

² 馬越恵美子・桑名義晴 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践—』 白桃書房, p. 1

³ 陳曉萍 (2005) 『異文化管理』 北京:清華大学出版社, pp. 27-82

⁴ F. R. Kluckhohn and F. L. Strodtbeck (1961) *Variations in Value Orientations*, New York City: Harper And Row, pp. 2

⁵ Geert Hofstede (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Second Edition), Sage Publications, pp. 79-370 (pp. 82-83; pp. 145-146; pp. 209-212; pp. 279-281; pp. 279-281; pp. 351-353)

⁶ E. T. Hall (1976) *How Culture's Collide* [J]. *Psychology Today*, July, pp. 69-76

⁷ Fred Luthans Jonathan P. Doh. 周路路, 趙曙明訳 (2015) 『国際化企業管理』 北京:機械工業出版社, pp. 110-115

⁸ Fred Luthans Jonathan P. Doh. 周路路, 趙曙明訳 (2015) 『国際化企業管理』 北京:機械工業出版社, pp. 118-120

⁹ 愈文釗, 賈詠 (1997) 『共同管理文化の新モデルと応用』 北京:人民教育出版社, pp. 45-67

¹⁰ 彭迪雲 (2000) 『現代多国籍企業成長の文化的要因と異文化管理に関して』 南昌大学学报, (4), pp. 57-63

¹¹ 張素峰 (2003) 『国際化経営と異文化管理』 長江論壇, (04), pp. 33-36

¹² 張芬霞 (2006) 『中小企業の国際化進展における異文化管理に関する研究』 企業活力, (05), pp. 70-7

¹³ 嚴文華, 宋繼文, 石文典 (2000) 『異文化企業管理の心理学』 瀋陽:東北財経大学出版社, pp. 66-91

¹⁴ 陳佳貴 (2000) 『異文化管理:衝突にある協同』 広州:広東経済出版社, pp. 86-93

¹⁵ 田志龍 (1999) 『国営企業と外資系企業の管理運用がなぜ違うか』 管理現代化, (05), pp. 19-23

¹⁶ 張新勝, 王媛 (2002) 『国際管理学:グローバル時代における管理』 北京:人民教育出版社, pp. 16-23

¹⁷ 盧嵐・趙国傑 (1999) 『異文化管理について』 工業工程と管理, (03), pp. 12-15

¹⁸ 島田晴雄・本田敬吉 (1991) 『国際経営と異文化コミュニケーション』 東洋経済新報社, pp. 22-35

¹⁹ 馬越恵美子・桑名義晴 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践』 白桃書房, pp. 1-2

²⁰ 馬越恵美子 (1995) 『心根 (マインドウェア) の経営学—等距離企業の実現を目指して』 新評論, pp. 69-84

第2章 研究の理論的基礎

異文化交流に関する理論的な解明を行うにあたって、まず関連する主な概念について定義し、それを出発点として解明を進めていくこととする。

2.1 文化と文化要素の分析

2.1.1 文化の語源

「文化」とは何かを理解し、その基本的な意味合いを明確にすることは中日文化の比較と異文化コミュニケーションを研究する上での論理的な出発点となる。そもそも文化という言葉の源はラテン語の *Culturn* である。原義は、土地への耕耘と作物の栽培及び人に対しての開化と修養である。各国の言語の中では、文化の定義がそれぞれ異なっている。ヨーロッパの言語の大部分はラテン語を起源とし、その基本的な意味は育成と耕耘であるが、神霊の祭りにも関わり、自然と人間との間の相互の活動に関係を持っている。「文化」はドイツ語では *Kulture*、フィンランド語では *Kulttuuri* で、その意味は「文明と社会の知恵」であり、主に科学文化と社会の文明の進歩を指している。英語とフランス語では、「文化」は *Culture* であり、耕作、居住、注意あるいは練習の意味を持っている。ロシア語の「文化」 *Kultura* に含まれている科学的な意味は、生物の繁殖環境である。日本語の「文化」は *Bunka* であり、主に文学あるいは芸術作品を意味し、それらの精神分野の産物を指す。東洋と西洋とでは文化の意味が全く異なり、西洋では物質の生産部分に重点が置かれるが、東洋の「文化」は精神分野を強調するのである¹。

2.1.2 文化の定義

文化については多くの定義があるが、哲学、社会学、人類学、歴史学や言語学などの学問分野ではそれぞれの学科を視点として定義しようとする。日本明和太郎《経済と文化》は全面的に文献を分析した上で、約 260 個の「文化」の定義をまとめている²。ある定義では歴史の流れの角度から文化が定義されている。例えば、文化を社会に代々伝わる社会遺産と定義しているものもある。また、ある定義では人間の営みの調整と制約の角度から文

化を定義している。さらに、ある定義では構造モデルの角度から文化を定義している。

最初に文化を定義したのは 1871 年、イギリスの文化人類学者エドワード・タイラー (E. B. Tylor) である。彼は『原始文化』(Primitive culture) という本の中で、初めて文化を科学的概念として定義した。そして、文化は複雑な総体であり、それが知識、宗教、芸術、道徳、法律、風俗や人間社会で取得したすべての能力と習慣を含むものであるとした³。

あるの学者は文化というのは一つのグループの人々の生活スタイルであり、すべての習得行為と類型化のパターンで、これらの様式は言葉と模倣行為を通じて代々伝承されてきている。グループの特徴という角度から文化現象を理解すると、例えば、Hofstede は文化が人々の共通の心理プログラムであり、それを通じて、グループを一つずつ分けることができるとした⁴。しかし、大部分の学者は文化を複雑な全体として、さまざまな文化現象を一つずつ列挙し、説明するという手法で文化を定義する。経営学の観点から文化概念を定義して、アメリカの経営学者 Iris L. Varmer と Linda Beamer の著書『異文化コミュニケーション』の中の文化に対する理解を採用する。すなわち、文化とは、ある特定の精神的産物や行動様式であり、この文化はグループの構成員が継続的かつ一貫した後天的に習得されるグループの共有の観念であって、人々はこの観念を通して自分の身の回りの物事を処理するのである⁵。

今日まで、学界では依然として広く認められた文化の定義がない。文化を正確に定義することが難しい理由は、文化そのものが森羅万象を対象とする社会現象であるためである。現在において、各学問分野における文化の概念に対する共通点は、広義の概念と狭義の概念を分けようとする点にある。広義から理解すれば、文化とは人類社会の歴史の発展に伴って生み出された物質的・精神的財産の合計である。狭義の理解からは、文化とは、ある特定の精神的産物や行動様式であると定義される⁶。

2.1.3 企業文化の特徴は以下の六つにまとめられる。

企業文化の特徴は経営管理学の文化概念を基礎とする。そして経営管理学の観点から文化概念を定義し、アメリカの経営管理学者 Iris L. Varmer と Linda Beamer の著書『異文化コミュニケーション』の中の文化に対する理解を採用する。文化はグループの構成員が継続的かつ一貫した後天的に習得されるグループの共有の観念であり、人々はこの観念を通して自分の身の回りの物事を処理する。

経営学者 Irisl. Varmer は、文化には三つの特徴が含まれると指摘している。

第一に、継続的・一貫的という特徴である。文化の継続的・一貫的という特徴は、文化には人、物事、自然にする完備されたものであるという宇宙観を表わしている。これは各民族の長期にわたる生産と生活の実践をもとにして作られ、沈殿、蓄積、統合、固定化を通じて形成され、人々が共同して守るシステムである。それは特定の価値観や行為規範、道徳基準、風俗、習慣、信仰など別の構成部分からなる。これらの部分は単独で分離されたものではなく、それらが特定のグループの価値判断基準や行動の指針を形成し、深いレベルで持続的に社会の政治、経済、人類文明の進歩に影響を与える重要な要素となる。文化の継続的・一貫的という特徴が異なる種類の民族文化の特性を決定し、文化の差異の発生要因となる。我々が他の文化の人々と交際するにあたって、他の文化グループの価値観を理解すれば、何気なく相手の感情を傷つけたり、文化の衝突を生じたりすることはないのである。

第二の特徴は、後天的に形成されたということである。文化は生まれつき身に付いているものではなく、学習を通して獲得し、後天的な社会化の過程の中で、いつの間にか形成され、脳の中に蓄えられるものである。

第三の特徴は、グループの共有の観念である。すなわち、文化は社会共有のものであって、同じ文化的背景を持つ人々はこの文化の記号システムを共有するのである。物事についての意味と物事の原因が内的要因と外的要因のいずれにあるかについての合意により、社会は共通の価値観によって動かされ、社会のメンバーの道徳的意見は語らなくても暗黙の了解の下で達成できるのである。これら共通の観念は社会の既定の目標を実現させる上で有用である。

上記の文化の特徴に関する分析は、中日文化の差異の分析、異文化コミュニケーションについての対策の提出に関する理論的根拠を提供する。まず、文化の継続的・一貫的という特徴は、我々が他の文化の人々との交際過程の中で、それぞれの民族文化の独特な特徴、民族文化の差異が客観的な存在であるとして、他の文化グループの価値観を理解すれば、文化衝突は発生しない。文化が習得性のものであるという特徴からして誰も一生に一つの文化に限られる必要はなく、学習によって、環境の変化に応じて、ある文化から別の文化へと移行することも難しくはないということが言える。文化の共有の特徴についていうと、同じ文化的背景を持つ人々は、その文化の記号システムを共有し、文化の承認意識を持ち、言語の学習を通じて、二つの文化に共通の標識を立て、異文化コミュニケーションの目的

を達成するのである。

2.2 企業文化

2.1.1 企業文化の定義

1980年代初期の西洋の経営管理学界において、企業文化という用語が初めて一種の専門用語として現れた。英語では、場合によって、企業文化、会社文化、企業文化などそれぞれの名称がある。文化の定義と同様に、これまで企業文化には公式の定義は存在しない。企業文化が誕生して以来、その概念と定義に対する専門学者たちの論争は絶えることがなかった。

William Ouchi (1981)「Z理論」によれば、ある企業の文化はその伝統と雰囲気によって構成される。文化には、そのほか企業の価値観、即ち進取的か、防御的か、応變的か、などの活動、意見、行為パターンを確定した価値観が含まれる⁷。

T. E. Deal and A. A. Kennedy (1982)は「企業文化」において、企業文化をより具体的に定義した。すなわち、企業文化は、五つの要素によって構成されるシステムであり、その中でも、価値観、英雄的人物、習俗儀式、文化ネットワークが必要な要素であって、さらに企業環境が企業文化を形成する唯一で最大の影響要素であるとした⁸。

1985年、Edgar H. Schein が発表した「企業文化と指導」⁹において、企業文化を「基本的な仮説」と捉えた。すなわち、「企業文化とは、企業が外的適応性と内部整合性を解決する時に、取得した共有仮説である。問題に遭遇した場合におけるその良好な運行状況は問題に対処する有効な方法であると判断されたため、ある問題に遭遇した場合に、如何に対応し、思考し、処置するかについての正確な方法として、新しいメンバーに授けられる。」ものをいうとした。

他にも多くの学者が企業文化を研究するために、企業文化の定義と内容に対して、独自の理解をまとめている。あるの学者は、企業文化が一定の社会歴史条件において、企業の生産経営と企業活動から生み出された、その企業らしい特別な精神財産と物質形態が、企業文化そのものである。文化観念、価値観念、企業精神、道徳規範、行為準則、歴史伝統、企業制度、文化環境、企業製品などが含まれる。そのうち、価値観が企業文化の核心となっている。企業文化は経済活動を従事している組織の内部で形成される企業文化である。その中には、当組織の全員が承認した価値観念、行為準則など意識形態と物質形態が含ま

れる¹⁰。あるの学者は、企業文化とは、全社員が創業と発展の過程とともに、形成してきた共同して遵守すべき最高目標、価値基準、基本信念及び行為規範である。また、組織観念の形態、制度と行為及び符号システムの複合体である。精神文化にはいろいろな概念が含まれ、主に企業の核心的価値観、企業精神、企業制度及び企業イメージなど四つの要素からなる¹¹。

(1) 企業の核心的価値観

企業の価値観は長い時間をかけて、企業の指導者によって制定され、社員全員に信奉された安定した規則体系である。企業の価値観は企業が競争に勝つことを推進する動力である。企業価値観が正しいかどうかは、企業の盛衰成敗に関わる。

(2) 企業精神

企業精神は現代意識と「企業の個性」が結合する集団意識であり、現代意識には以下のものが含まれる。すなわち、現代社会意識、市場意識、品質意識、競争意識、信念、効果意識、文明意識、道徳意識である。「企業の個性」には企業の価値観、発展目標、サービスの趣旨と経営の特色などの基本的性質が含まれる。

(3) 企業制度

企業制度は企業の日常生産生活を科学的にまとめて作成されたもので、全社員が遵守すべき規範である。企業制度はいろいろな内容にわたっており、合理的な企業制度は企業の市場での健全な発展に役立つ。

(4) 企業イメージ

企業イメージは企業文化の外在的発現形式であり、企業が自身の外在的要求に基づき、設計した関連した標識の組み合わせであって、企業イメージは企業の独特な文化を示し、顧客の注目を引き付ける。良好なブランドイメージは非常に重要な企業の無形の財産であり、企業に積極的な影響をもたらすことができる。

2.1.2 本論文における企業文化の概念

上記の定義は、それぞれ重点を置く箇所が異なるほか、範囲も異なっている。企業文化が信念、価値観、理想、最高目標、行為準則、伝統、雰囲気を含める精神的な複合体とする者がいる一方で、企業文化が企業の物質的財産と精神的財産を統一した混合体とする者もいる。

一般的に見れば、企業文化は社会文化の下位システムである。企業は自ら生産し、経営

した製品とサービスを通して、企業の生産経営、組織管理の特徴を反映しているとともに、生産経営活動における企業の戦略目標、グループ意識、価値観と行為規範をも反映している。企業文化は、いわば社会文明を理解する窓口であり、社会の現代文化の成長点である。したがって、企業文化とは、一定の社会文化環境による影響を受け、企業指導者の長期的指導と全社員の共同認識、実践、創新に基づいて形成された、その企業なりの全体的価値観、道徳規範、経営哲学、企業制度、行為準則、管理風格及び歴史や伝統を含めた総合体である。

以上のように「企業文化」の概念には、広義の企業文化と狭義の企業文化がある。広義から言えば、企業文化は企業の物質的文化と企業の精神的文化が含まれる。狭義の企業文化構造が企業の精神文化である。狭義から言えば、企業文化は価値観念を核心とする企業価値体系及びそれによって決められる行為方式であり、物質的文化と制度的文化を含まず、精神的文化が企業文化の核心的内容である¹²。本論文では広義の企業文化の概念を採用する。企業文化の本質をよりの確に捉えていると考えられるからである。この立場からすると、企業文化には企業の物質的文化、制度的文化、精神的文化と行為文化を含める。

2.2.2 企業文化の特徴

企業文化の特徴は以下の六つにまとめられる。

(1) 長期性

企業文化とは、一定の時間、もしくはより長い時間をかけないと形成できないものである。常に、時代という背景に対応しながら、時代とともに変更と修正を繰り返す。企業文化は、歴史的な概念として、時間的属性を有している。さらに、各段階にはそれぞれの特徴がある。要するに、企業文化とは止まることのないものなのである。

(2) 全体性

企業文化は決して個人の指導者グループもしくは特定の個人の意識によるものではなく、上から下までつながる精神と共同の価値観である。企業文化は、主観的意思で作られられたものではなく、企業の絶え間ない発展とともに成長してきたのである。つまり、あらゆる考えを織り込むことによってこそ、良好な文化を作り出すのである。

(3) 伝承性

企業文化は長い歴史にわたって絶えず環境変化に適応し、淘汰から生き残って伝承されたものである。現在の企業文化には、昔から伝わってきたものと新たに注がれたものが同

時に存在している。企業文化は安定性を持っており、幅広い変動がなく、企業内部で長期的に維持される。

(4) 刷新性

時代は変わっていく。したがって企業文化も刷新しなければならない。現在、我々が持っている先進的な文化理念は、昔は誰も提出しなかったものである。つまり、企業文化を作るには、絶え間ない刷新と探求が必要である。刷新は、企業の活力を保つ源の一つとして、常に企業を突き動かしながら、現在の文化に対応させられるように研究していく必要がある。優れた文化は、時間を超えて保持される。対して、劣った文化は歴史の舞台から姿を消すのみである。刷新の本質とは、伝承から刷新し、淘汰から挑戦へと向かうことにある。

(5) 個性

企業文化には明らかな特色と個性がある。異なる時代において、異なる国のあらゆる企業は、それぞれ特別な成長経歴、異なる社会環境、様々な経営理念と使命を持っていたはずである。上記で述べたすべての要因は、やがて企業の個性によって代わりのないその企業にふさわしい文化、つまり差異のある企業文化を与えた。企業文化の個性とは、こういったものである。

(6) 激励性

企業の創業期、または発展過程において経営管理者が常に負っている重要な責任は、社員を激励することである。社員の潜在能力を引き出し、他人の長所を学べる人材を育成し、もしくは先進的な理念を学習できる学習型企業を組み立てて、同じ目標を目指して、ともに企業の経営理念を作り出す。絶えず企業の全体的目標に近づけると同時に、この過程を通じて個人的価値観の実現および個人的目標を実現できるようにする。

2.2.3 企業文化の機能

企業文化は企業の経営管理において、社員に積極的な態度をもたらし、社員は企業が追求する長期の利益のために共同して努力し、それによって企業の競争力を向上させる。企業文化の機能は以下のようなものである。

(1) 指導機能

企業文化は企業の魂であり、企業の精神であって、さらに企業が前進する方向を示す無形の指揮棒でもある。それは企業の目標と企業の活動に指導的役割を果たし、また共同の

企業精神、価値観と行為方式を通じて企業の指導者と社員を導いて共同の価値観を追求するようにする。ほとんどの社員は自覚的に価値観を個人的行為の準則とし、企業価値の判断標準に一致しないところがあったら見直し、共通の企業目標のもとで生産経営活動を行う。

(2) 拘束機能

企業文化の拘束機能は企業文化が社員全員の思想、心理と行為を拘束し、規範化できることを指す。それは企業が一定の目的と指標を達成するために、一定の程度において社員の行為を拘束できる。また、それは社員が共同して信奉する経営哲学、価値観、道德観念などを通じて社員に自己制御意識を生じさせ、内在する自己拘束を形成して拘束的役割を

(3) 団結機能

企業文化は社員の思想と行動を変えることを通じて、企業の発展方向、経営理念、目標や将来の展望、利潤収益などを、社員の日常の仕事に至るまで徹底的に実行して、社員の間に強烈な集団意識と奉仕意識を形成させ、企業の目標を自分の目標と見なし、全身全霊を傾けて企業全体にサービスを提供して、企業内部の安定、調和を大いに強化する。

(4) 激励機能

企業文化の激励機能とは企業文化が各構成要素を通じて社員のやる気と潜在能力を呼び起こすことができることを指す。優秀な企業文化は社員が自らやる気を出す文化であり、このような正しい価値観は企業全体に積極的な激励をもたらし、社員の創造力と奮闘精神を呼び起こして、自ら進んで企業の発展のために力を尽くし、同時に社員の個人的能力も全面的に発揮させ、社員の実行力と仕事の効率を向上させる。

(5) 輻射機能

企業文化は社会文化の重要な構成部分であり、社会文化は企業の内部文化に影響を与える。他方、企業の内部文化も社会文化に影響を及ぼし、企業の社員は企業文化の重要な伝播者となって、職場で感じた文化を、日常生活に伝播し、企業文化は直接に企業の社員に対して目に見えない感化作用を及ぼすだけでなく、様々な経路を通じて企業の理念を拡散し、企業文化を人々に広く伝える。

2.3 異文化

2.3.1 文化の差異

歴史条件、自然条件、経済水準、社会制度など文化生成要因の相違が、世界にはっきりとした民族文化の類別を生み出した。それゆえ、自然、社会、人間性、人間関係、人間と社会の関係に対する価値観もそれぞれ異なっている。異なる民族文化の類別には、必ず文化的相違が伴っている。つまり、文化的相違は様々な文化要素に存在しているのである。まず、異なる民族の間には文化的相違が存在している。

次に、文化的相違はまた同じ文化要素でも現れている。中国を例にとると、北の住民と南の住民の文化は異なっている。北の方が豪放で、南の方がより繊細である。最後に、文化的相違は個人間の相違とも言える。個人が受けた後天的な社会化の程度の相違によって、自身に体现された文化もそれぞれの形になる。つまり、同じ文化要素に置かれたとしても、それぞれの個性が生み出されるのである。

国家の間にある主な文化的相違は、以下の3種類に大別できる。一つ目は、異なる国家の民族文化的相違である。主に価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、思考方法及びコミュニケーション方法という六つの側面を含む。二つ目は、国家の文化的相違による企業のグローバル化経営に現れた企業の文化的相違である。主に企業の物質的側面、企業制度側面、企業精神側面、企業活動という四つの側面に分けられる。三つ目は、国家の文化的相違と企業の文化的相違による企業のグローバル化経営に現れた個人の文化的相違である¹³。つまり、異文化コミュニケーションの具体的表現である。

社会文化の相違、企業文化の相違、社員個々人の相違、これら三つの関係をきちんと説明すれば、国家と民族の文化は企業文化と社員の個人文化が決まる。企業文化は国家と民族の文化によって決められ、また社員の個人文化を限定している。また、社員の個人文化は民族文化に決められる一方、企業文化によって限定されている。

2.3.2 異文化の衝突

異文化の衝突とは、異文化コミュニケーションの過程において、文化的相違の存在によって異なる文化がお互いに摩擦し、排斥し、更に対立する現象をいう¹⁴。グローバル経営を行うにあたって、最初に多国籍企業の経営管理者はホスト国に進出した際に、自国の価値観のままにホスト国の文化を評価した。また、自国の文化がホスト国を上回っていると思いついたり、自分の経営管理スタイルや経営管理方法に対して強い優越感と自慢を抱いたりしたことが決して少なくなかった。そのため、ホスト国の社員から出された経営管理に関わる意見を採用せず、また自分の考え方を強引にホスト国の社員に教え込もうとして、

ホスト国の社員に抵抗され、文化衝突を招くといった事態も生じた。企業における文化衝突とは、異なる文化的背景に置かれて、異文化に対する不適応を感じた社員が、自国文化を基準に物事や、異文化を判断し、抵抗、排斥の心理を持つようになることである。文化衝突が発生すると、企業に経済損失をもたらすほか、仕事の効率、組織の団結力の低下を招き、従業員間のコミュニケーションが阻害されてしまう。最悪の場合、過激な行為が引き起こされると、グローバル経営と管理が全く進まない状況を招く恐れもある。

一般的に言えば、深層にある社会文化的背景の相違を理解することは難しい。長い歴史に渡り、安定性と持続性を持っている社会文化が、外部の衝撃と強迫を受けた場合には自然に強い抵抗反応を生じてしまう。それによる矛盾と摩擦を解消することは難しい。具体的に言えば、価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、思考方法などの側面に関する相違を変えることは、ほぼ不可能である。言い換えると、多国籍企業経営の過程において、社会文化の衝突が一番の難題である。表面的な文化的相違は、主に社員の個人的行為に現れる。とはいえ、その安定性と影響力が強くないので、外部変革による衝撃に対する抵抗反応も相対的に弱い。これを利用して、個人間のコミュニケーションを強化することで、徐々に摩擦を解消することが考えられる。要するに、最適な解決方法で特定の文化的相違を処理すべきであるということである。

本論文では、異文化の相違と異文化の衝突を研究対象とする。これには国家文化の相違による社会の衝突、国家文化の相違による企業の国際的運営における企業文化の衝突、国家文化の相違による企業の国際的運営における個人文化の衝突、という三つのレベルが含まれる。

2.3.3 異文化の融合

ある文化が他の文化と互角だとすれば、自然に膠着的な状態、すなわち「対峙」する形になってしまい、結局文化衝突を招くことになる。文化の相違による文化衝突は、文化発展の過程において避けられない現象である。しかし、文化の相違は必ずしも文化衝突を招くわけではない。衝突はあくまでも文化の相違による結果に過ぎない。文化の相違はまた文化の融合を引き起こす可能性もあるのである。

異文化の融合は、異文化の衝突に対する対の概念である。各国の民族文化にはそれなりの特異な内容があると同時に共通性があるはずである。文化の融合とは、多種類の文化が共生している組織内部において、異なる文化の共通性を探ると同時に、異なる文化の特徴

を解析し、不純物を取り除き、成果を取り入れることである。文化を融合させて企業の異文化管理にメリットをもたらし、最終的に文化の相違による文化衝突を避けて解決するのである。

2.4 多国籍企業と異文化経営

2.4.1 多国籍企業

多国籍企業とは、ビジネス活動を世界的に展開している企業を指している。普通、本国を基地として対外直接投資を通じて世界各地に支社又は子会社を設立して国際的生産と経営活動に従事する独占企業は、多国籍企業と言われる¹⁵。英語文献によると、国や地域を跨る企業の名称に関する名前が多様であり、その中で最も知られているのが四つある。これは国際的企業 (International Firm)、多国間企業 (Multi-Enterprise) 全球会社 (Cosmopolitan Corporation) 及び国を跨る会社 (Supernational-Enterprise)¹⁶。

2.4.2 多国籍企業経営の類型

企業の多国籍経営はその直接投資の重点および海外向けの経営の性質によって、下記のような六つのパターンに分けられることがある。資源確保型、市場開拓型、労働力指向型、貿易障壁型、技術指向型とグローバル戦略型の六つである¹⁷。そして、多国籍企業は資本関係や取引形態などによって、海外設立の独資 (100%外国資本) 企業、相手国と提携して設立する合弁企業および許可証貿易の三つのタイプに分けられることもある。

2.4.3 多国籍企業経営の発展段階

多国籍企業の経営発展は商品の輸出拡大を出発点として、徐々に海外投資、海外経営に重点を移すという過程をたどってきた。アメリカは早くも 1960 年代にこのような重点移転を完成した。その発展は次の三つの段階に分けられている¹⁸。第一段階では海外に販売ネットワークを設置して、その海外販売を拡大する。第二段階では海外に投資して、生産工場を作り、海外で直接に生産と販売を行う。第三段階では、海外で直接に生産と販売を行うと同時に、企業の内部で国際的分業を行う。

2.4.4 多国籍企業の特徴

多国籍企業の主な特徴は次の通りである。第一に、強大な国家の実力を背景とする大型会社を主体とし、対外直接投資又は現地企業への買い付け等の方式を通じて、多くの国家に会社又は支社を設立する。第二に、一般に完全な意思決定システムと最高の意思決定機関を持つとともに、各子会社又は支社がそれぞれに自分の意思決定機関を持ち、意思決定活動を行うことができるが、最高の意思決定機関には服従しなければならない。第三に、グローバルな戦略から、自分の経営活動を手配し、世界的な規模で市場と合理的な生産配置を探し、一定の拠点で専門的に生産し、一定の拠点で製品を販売することによって、最大の利潤を上げる。第四に、一般に、強大な経済と技術的实力、スピーディな情報伝達、及び資金の多国家間の迅速な移転等の各側面において優位性を有するため、国際的に強い競争力を持つ。第五に、多くの大型多国籍企業は、経済的、技術的实力又はある製品生産上の優位性のために、ある製品、ある地域において、高度の独占性を有する。

2.5 異文化交流

2.5.1 交流

『異文化コミュニケーション事典』によると、交流とは各種の方法を用い、互いの情報を交換するものである¹⁹。すなわち、人と人が文字、音声、視覚、符号、肢体、電話、電報、ラジオ、テレビあるいはミニブログ及びウィーチャットなどの電子ネットなどの用具を媒介とし、それを通して情報交換を行う方法である。

それに対し、アメリカの学者 Sandra Hybels と Richard L. Weaver は、交流を人々が情報、思想と感情を共有する過程である。この過程は口頭言語と書面言語を含むだけでなく、形体言語、個人の習性と方式、物質環境など情報に意義を与える何れかの物も含む²⁰と定義した。交流には成功と失敗の可能性がいずれもある、また、効率が高いかもしれないし、効率が低く無駄になる可能性もある。情報は真実を伝達するかどうか、交流の相手方が理解するかどうか、また相手方から反応があるかどうか、更にこの過程では煩瑣で時間がかかるか、それとも迅速に進むかを確認する必要がある。効率的に資源を利用し、ヒト、モノ、カネ、時間を節約し、よりよく目標を達成するために、効率の高い交流を構築する意義は重大である。

コミュニケーションとは、一定の物理的および社会・文化的コンテキストにおいて、複数の参加者が、外的および内的障害物すなわちノイズの影響を受けながら、多様なチャネ

ルによる言語メッセージおよび非言語メッセージの授受・交換行動により、情報・思想・感情・経験などを共有するために、相互に影響しあう動的な開放システムの相互作用過程である。場合によっては、個人が独自に行う個人レベルのコミュニケーション活動を含むこともある。「コミュニケーション」の定義は現在までに多数提出され、定義内容も多種多様であるが、上記のようなメッセージの授受・交換による動的な相互作用過程を重視する定義が一般的なものである。語源的には、「コミュニケーション(communication)」は、「共有の」を意味するラテン語の *communis* に由来するといわれ、英語の *communion*(共同、共有)、*communism*(共産主義)、*community*(共同体)などの日本語訳にそれぞれ「共」が使用されている点にも留意する必要がある。

最近の日本社会では、「コミュニケーション」という用語は、日常の私的な会話や対話、公的な演説や討論、一般大衆向けのラジオやテレビのような電波メディア、新聞や雑誌のような印刷メディアに限らず、パソコンや携帯電話に代表されるニューメディアによる情報・思想・感情・経験などの共有行動までも広く意味する一種の流行語になっている。「コミュニケーション」の定義上重要な問題は、メッセージが明確な意図・目的をもつ話し手・送り手中心の意図的コミュニケーション観と、話し手・送り手がほとんど意識しないで表出する非言語メッセージが聞き手・受け手に与える影響の過程と効果などを重視する、聞き手・受け手中心の非意図的コミュニケーション観の間で、解釈上の問題と議論が生じていることである。換言すれば、定義に関する話し手・送り手中心主義および意図の存在や一定のコンテキストにおける両者間の関係などが、研究者・教育者によってしばしば論争の対象にされるということである。

加えて、異文化コミュニケーション関係者にとって、従来の人間対人間のコミュニケーションに限らず、社会・文化との関連で、人間と機械のコミュニケーション、人間と自然のコミュニケーション、そして人間と神・仏・霊魂などの超自然のコミュニケーションも、今後の新しい重要な研究・教育上の問題・課題となるだろう。

以上をまとめると、交流は人と人あるいは人と集団の間での思想と感情の相互伝達であり、相互作用とフィードバックの過程を通して、情報伝達先と受取先双方の相互交流が完成する²¹。この過程の文化の差異により人々が違う価値観と思考モデルを形成する結果、人々の事物への観察角度に偏りができ、事物への理解に影響が出るのは当然である。また、情報の解読と理解の差異は直接に交流の進展に影響を与え、また誤解が生じると衝突も起こる。交流は我々の生活の中でどこにも存在し、また人類社会における交際の基本的な行

為過程である。人々の具体的な交流方式、形式も多様多彩である。

2.5.2 組織交流

組織交流は管理目的を達成するための交流である。この交流は管理活動の全過程を貫くものである。そして、組織交流は管理する者と管理される者の間を指すだけでなく、管理する者の間、更に組織目標を達成するために行われる様々な形式、内容と段階、管理される者において組織に対する意義がある伝達、引受とフィードバックの交流の全過程、管理される者の間及び組織内部の人員と外部の人員との間で発生するものを言い、また各組織の本過程に対する設計、企画、管理と実施及び反省をも含むものである²²。

2.5.3 異文化交流と異文化交流の障害

異文化交流には知識が必要なだけでなく、実践経験も必要である。他国組織の一員として、異文化の差異に注目すべきであるだけでなく、また異文化交流の学習と実践も必要である。

一般的な交流の中で存在する障害以外に、異文化交流では文化差異によるその他の障害も存在する。交流主体と客体は違う文化に属し、情報源とコード作成の使用言語と、コード解読と受領者の使用言語が異なる。これらにより、以下の3種類が異文化交流の障害要因となる。

第一に、コード二次編成とコード解読の存在である。交流の主体と客体に言語の差異がある場合、翻訳で交流するのが一般的である。情報はコード作成により伝達されるのであるが、コード作成の際の翻訳によりコード解読が必要となるので、翻訳過程ではその真実が失われやすい。また、ある表現は両国文化で対応する表現を探しにくいことがある。その結果、交流効率と交流効果の問題が生じる。また、企業管理の異文化交流の中で、ある情報を第三者に知られたくないことがある。その場合、社員は通訳を経由して外国の管理者に仕事以外のことを伝えないため、情報の伝達はいつも一方的で、外国の管理者はある問題の裏にある真実の管理問題と現地文化による特有な問題を理解できない。

第二に、文化差異によりコード作成者とコード解読者の事物に対する認識と理解の差異が出る。異文化交流の中で、コード作成者とコード解読者の間に深刻な文化差異が見られることがあり、理解の仕方、価値観、信仰、世界観などがその現れである。これらの差異は交流する双方に同じことに対しても違う認識と理解を生じさせるが、この深刻な差異が

常に表面的な言語差異に覆われているため、必要な重視を獲得できない。この差異の客観性については管理者と管理される者の明白な認識が必要であり、また先入観のない状態でこの差異を認識し尊重すると共に、日常生活の交流でこの文化差異から表われた衝突に対してそれなりの分析をし、また適当な改善をする必要がある。

第三に、非言語情報に対する間違っただけの理解である。異文化交流の中で、非言語要素の交流の過程での比重が大きいことを認識すべきである。非言語情報には視線、姿勢、顔の表情、対人距離、ニュアンスなどを含む。非言語情報それ自身は、さまざまな文化の影響を受けており、交流する双方がお互いの文化の非言語情報を理解した上で交流に臨めば、異文化交流は「衝突」を「交流」に変更できる²³。

そして、異文化交流に関しては以下のような原則があるとされている。

第一は尊重原則である。尊重は有効な異文化交流の基礎である。文化的背景の差異により、その風俗習慣、思考様式と宗教信仰もまたそれぞれである。同じ標準で文化の善悪を評価することはできない。相手の文化を尊重すべきである、また相手の文化の立場から問題を思考すべきである。

第二は平等原則である。異文化交流は平等の原則の下で進められるべきである。文化には優劣の区別がない。矛盾と差異の出ることは避けられない。双方の交流参加者は互いに理解し、小異を捨てて大同につくべきである。こうすると、誤解を避けられ、衝突も避けられ、理解を達成できる。異文化を異端と見ると、いつも異文化を降伏させようとし、同化できないのである。

第三は融合原則である。異文化交流の時には、交流ができるだけ円滑に進むようにすべきである。すなわち、自国文化にこだわらず、ある部分では現地文化と同調し、融合するのである。こうすると、友好的な協力関係を築くことができる。

第四は適度原則である。これは異文化交流の過程ではその程度を適当に把握すべきであるということである。完全に自国文化に従うのではなく、かといって自国文化を完全に無視するのではなく、自国文化と相手文化の間で適当なバランスのとれる点を探すべきである。障害のない交流をしたいのなら、自国文化を自負、尊重するときには、他国文化への理解、忍耐も必要である²⁴。

¹ 徐行言 (2004) 『中西文化比較』 北京: 北京大学出版社, pp. 8-9

² 宋亜非, 劉明霞, 高静美 (2014) 『跨国企業管理』 北京: 清華大学出版社, pp. 267

³ E. B. Tylor, 連樹声訳 (2005) 『原始文化』 桂林: 広西師範大学出版社, pp. 1

⁴ Geert Hofstede (2001) *Culture 's Consequences: Comparing Values, Behaviors,*

Institutions and Organizations Across Nations (Second Edition), Sage Publications, pp. 9-10

⁵ I. I. Varner and L. Beamer (2008) *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw-Hill/Irwin. (孫勁悦(訳) (2009)『跨文化溝通』大連：東北財經大學出版社, pp. 4-9)

⁶ 張國梁 (2010)『企業文化管理』北京：清華大學出版社, pp. 1-2

⁷ 張國梁 (2010)『企業文化管理』北京：清華大學出版社, pp. 2

⁸ 朱成全 (2008)『企業文化概論』大連：東北財經大學出版社, pp. 8-9

⁹ 張國梁 (2010)『企業文化管理』北京：清華大學出版社, pp. 2

¹⁰ 王成榮 (2009)『企業文化學教程 第2版』北京：中國人民大學出版社, pp. 2-8

¹¹ 劉光明 (2004)『企業文化 第4版』北京：經濟管理出版社, pp. 166-193

¹² 朱成全 (2008)『企業文化概論』大連：東北財經大學出版社, pp. 5

¹³ 陳曉萍 (2005)『異文化管理』北京：清華大學出版社, pp. 6-17

¹⁴ 原毅軍 (1999)『多國籍企業管理』大連：大連理工大學出版社, pp. 203

¹⁵ 梁秀伶・王虹 (2010)『多國籍會社管理』北京：清華大學出版, pp. 1-3

¹⁶ 梁秀伶・王虹 (2010)『多國籍會社管理』北京：清華大學出版, pp. 1-3

¹⁷ 原毅軍 (1999)『多國籍企業管理』大連：大連理工大學出版社, pp. 8

¹⁸ 盧進勇・楊國亮・楊立強 (2016)『中外多國籍發展史』北京：對外經濟貿易大學出版社, pp. 16-17

¹⁹ 石井 敏・久米 昭元 (2013)『異文化コミュニケーション事典』春風社 pp. 2

²⁰ Sandra Hybels・Richard L. Weaver II. (2014) *Communicating Effectively*. Boston, Mass. McGraw-Hill , pp. 5-6

²¹ 郭文臣 (2017)『管理溝通』北京：清華大學出版社, pp. 4

²² 康青 (2017)『管理コミュニケーション』北京：中國人民大學出版社, pp. 50-51

²³ 康青 (2017)『管理コミュニケーション』北京：中國人民大學出版社, pp. 10-11

²⁴ 郭文臣 (2017)『管理交流』北京：清華大學出版社, pp. 50

第3章 日中社会文化の差異に関する分析

第二章で述べた通り(2.3.2)異文化の衝突は国家文化の差異による社会の衝突、国家文化の差異による企業の国際的運営における企業文化の衝突、国家文化の差異による企業の国際的運営における個人文化の衝突、という三つのレベルが含まれる。国、地域と民族の歴史的な生産生活方式と民族の習慣は国、地域、民族によってそれぞれ異なる。このことが異なる文化の間の差異を決定づけている。いわゆる「文化の差異」である。現代におけるすべての多国籍企業はグローバルな経営を行う際に、母国文化とホスト国との文化の差異に直面している。異なる文化的背景を持つ人々の経営理念と経営管理方式の考え方も大きく異なる。もし、多国籍企業の企業管理者が、これらの文化の差異をうまく処理することに成功しないと、必然的に多国籍企業文化の衝突の発生をもたらす。多くの内外の専門家や学者の研究では、全ての多国籍企業の大きな失敗事例は、その原因が文化の差異をほとんど無視したことから生じている。“多国籍企業ほとんどの大きい失敗原因は、文化差別が無視されたことだった”と David A. Ricks が指摘したことがあります。例えば、カナダの Khellin 教授は、合弁事業では失敗率が約 30%から 40%であることを発見しました。しかし、失敗した合弁事業では、経済的な協力の失敗が約 30%しか技術的、財政的または戦略的問題です、失敗の約 70%は文化的コミュニケーション問題によって引き起こされていまして¹したがって、優秀な多国籍企業の企業管理者は、その能力が高く、高度の品質管理を行うだけでなく、多国籍企業文化の内容と管理文化の内容の差異を深く理解することが非常に重要である。

中国は儒教文化の発祥地であるが、日本も西洋人に「儒教の国」と呼ばれている。儒教の文化圏に属した中日両国の伝統文化は比較的近いが、文化の差異も存在している。中国の伝統文化は儒教の思想に基づくもので、基本的には単一の文化である。儒教の根本思想は中庸である。中庸の精髓は闘争ではなく、平和にある。日本の文化は儒教の思想に大きな影響を受けているが、影響を受けたのは儒教のみでないため、基本的には複合型の文化と見なされる。日本の文化体系は主に三つの部分から構成されている。中国の儒教文化、インドからの仏教と日本固有の神道が、その三つである。神道の神話は日本立国の礎石になっている。神道は日本固有の宗教であり、「尊皇論」の思想の基礎でもある。

中日両国の文化にある差異を分析することは、在日中系企業及び在日中国企業にとって、会社の内部にある企業管理者と社員のコミュニケーションにとって有用であると考えられる。それを通じて、紛争を減らし、衝突を回避して、企業全体の調和度を高めることができる。そして、日本人の社員と中国人の社員はもっと効率的にお互いの言語と文化を学習することができ、お互いの偏見と誤解を解決することができる。反感を消して、相互の交流を促すことができるのである。そこで、本章ではまず一番根底にある日中間の社会文化についての比較分析を行う。

したがって、中国に駐在する日本企業について言えば、まず日中社会文化の異同の深い文化的淵源を知る必要があるということである。中日文化の差異は、主に価値観、風俗習慣、宗教信仰、教育水準及び方式、考え方、言語・非言語コミュニケーションの差異などに基づくものであることを考察する。

3.1 日中社会の価値観の差異について

価値観は人が自分を含めた世界や、その中の万物に対してもつ評価の根本的態度、見方。価値は、一種の客観的な社会現象である。人々は、生活の中で絶えず価値を追求、創造し、同時に、価値を認識し、評価する。価値観は社会文化の体系の核心であり、個々の世界観と人生観の重要な構成部分である。それは人々の精神的な「家」を構築するとともに、重要な社会的機能を果たしている。価値の認識と実践活動の中で、人々は、さまざまな価値に関する見方を形成し、一定の価値観を持つに至る。社会の価値観の形成は、その国の地理環境、経済生産方式、社会の歴史文化の発展と関係がある。

以下、本論文では中国と日本の2つの国の具体的な国情から出発し、それぞれの民族の性格と文化と価値観を検討する。

3.1.1 民族的性格の差異

企業において有効な異文化コミュニケーション対策を採るためには、それぞれの国の民族文化を知る必要がある。そして、国の民族文化の特徴は民族の歴史の発展背景と密接な関係がある。社会文化の意識の基礎には経済の基礎がある。経済形式は文化観念を決定づける。

中国は農耕経済を主体とする国で、その経済形式は、耕作作業、自給自足である。中国は

土地が広く資源が豊かである。全体から見ると、東部と南部が海に臨んでおり、西部、北部では高い山々が連なって、天然の障壁を形成し、北、西南、西の国を隔てて、相対的に閉鎖的な地理環境になっている。内部から具体的に見れば、ここでは56の民族が暮らしている。さまざまな地理環境が存在し、平野、丘陵山地と高原は、3段の階段状になって中国の大地の上に存在している。このような地理的条件における生産経済方式は、農耕経済と遊牧経済が中心となり、漁業は、それを補助する形になっている。この地域環境の影響を受けて、特徴的な物質文化と精神文化を形成した²。世界的な観点から見れば、中国の大地は独立した全体であり、各民族の人々も自給自足していて、中国全体の文化、経済の発展は外部の国の影響を受けず、中国内部で独自に発展し、民族の文化の発展を形成した。農耕経済では、その法則性と季節性のために、人々が一定の土地に定住する必要があり、規則正しく耕作する必要があるのである。このような事情のため、中国人は安心して暮らすことを重んじて、調和と中庸を尊ぶ性格を形成した。中国人は中庸を尊び、自分に対しても、他人に対しても、できるだけ対立を避ける。これらの要素もまた調和、包容文化に結実した³。

それに対して、日本はユーラシア大陸の東に位置し、本州、四国、九州、北海道という四つの島及びその他の小島から構成されている。周囲を海に囲まれる島国である。この地理的環境は日本を外部の文化の影響を受けやすく、受容に有利な条件を提供した。日本の基層文化について、岡正雄は「日本文化の基礎構造」という論文において5つの種族文化の複合により構成されていると考えた⁴。

- (1) 母系的・秘密結社的・芋栽培—狩猟民文化
- (2) 母系的・陸稻栽培—狩猟民文化
- (3) 父系的・「ハラ」氏族的・畑作—狩猟・飼畜民文化
- (4) 男性的・年齢階梯的・水稻栽培—漁撈民文化
- (5) 父権的・「ウジ」氏族的・支配者文化

日本は海洋性気候で、四季が明確であり、気候の変化に富んでいるが、常に台風と津波の影響を受ける。古代においては、交通が発達しておらず、海を隔てるため日本と他の国との連絡が困難であったが、海は侵略から日本民族を守り、外国からの被害を免れることができた。対して、日本は、極東の周辺にある島国で、地理的位置が比較的独立しており、人々は安定した生活を営んで、「同質単民族」で、同一言語を使っている。これにより、国内の民族の単一性、文化の統一を維持することができ、安定的に発展していくことができ

た。それだけでなく、過酷な自然地理環境にあり、資源は少なく、火山と地震が多く自然災害は多い。このことが日本人の辛抱強さと不屈の民族的性格を形成してきた⁵。自然地理環境が悪いため、日本人は外国に学んで、国外の長所を吸収して、国内の短所を補ったのである。しかし、日本は中国文化の影響を受けるとともに、近代になってからは西洋文化の影響をも受けており、その消化と独自の発展を経た結果、中国との間に大きな差異が生じている。日本文化は伝統文化と現代文化の融合物であり、日本文化には極めて現代化した文化的特徴もあれば、濃厚な伝統文化の特徴もある。また、外国文化の特徴も見られることから、さまざまな文化が融合して日本文化が出来上がっていることが分かる。

3.1.2 自然に対する価値観の差異

西洋文化は競争を重んじる。自然は人間の征服すべき対象であり、人間同士で競争を行う。これに対し、東洋文化である中日文化は和合を重視し、人と自然の統一を重んじるとともに、人間関係の調和を追求し、はっきりとした特徴のある東洋の宇宙観を形成している。もっとも、中国と日本の和合には差異があり、中国はより「合」を重視するが、日本は「和」を重視する⁶。

「和合」は中国の文化の中で最も基本的な観念である。中国には大陸の地理環境と農耕経済方式があり、そして、歴史上では北方の遊牧民族の侵入に直面しているので、「和合」の中では、「合」のほうを重視している。中国では、儒教、仏教、道教のいずれも自然との調和を提唱し、「天人合一」を主張している。人は自然の一部で、自然と人間はもともとが一体で、人間は天地自然から生まれたものである。自然界には普遍的規律が存在し、人間も、その普遍的規律に従うべきであるが、万物に卓越した地位にある。同時に、人生の理想は、自ら強くなって成果を出し、天人協調の境界に達することである。「天人合一」の観点に基づいて、人と人との関係を処理する時、人と人の相互の道德規範を理解し、守ることができる。適切な「程度」を把握して、「適度」にする。「中庸」をわきまえて、小異を捨てて大同につき、「海の寛容な態度のように、何でも包容できる」と「厚德は、あらゆる物を載せられる」ような広い胸で多様性のある個人の意見と差異を受け入れて、人と人との調和を保ち、全社会、全世界を調和の道に導くのである⁷。

中国の文化の中における「和合」観念は日本に多大な影響を与えた。日本の宗教史では、仏教と儒教、日本の民族宗教である神道への影響が大きい。5世紀前後と6世紀半ばにおいて、中国と日本の相互往来に従い、中国の様々な文化と哲学思想が日本に伝わった。その

際、儒教と仏教も日本に伝わった。この二つの宗教が日本に対して本当の影響を与えたのは7世紀の初頭である。聖徳太子は、その権力的地位を固めるために、力を入れて仏教、儒教を推進した。そして、仏教と儒教の教えを思想の土台にして、「17条憲法」を制定した。それ以降、日本では二大宗教を主とする「和」による統治が推進された。日本は大陸と隔絶した島国であり、他民族の侵略を避けることができ、歴史的にも様々な異文化の影響を受けにくいので、日本は「和合」の価値観の中では、とりわけ「和」を重視する。彼らは日本民族を大和民族と自称する。日本人は、宇宙に自然から離れて人間を超えたものがあることを否定し、自然と共生することを当たり前のように考える。彼らは自然を友達とする態度を持ち、自然の調和を強調し、自然に従う生き方を提唱する。「自然に従う」という価値観の影響のため、日本語は非常に曖昧で、日本社会の中における人々の付き合いは、言語の詳しい説明に頼る必要はなく、付き合いの文脈に基づき、身振りを使うなどして、お互いの交流と疎通を達成することができる。アメリカの人類学者の Hall は、実証的研究を通じて、日本を高コンテクスト文化の典型国とした⁸。

3.1.3 民族の価値の傾向について

『日本国語大辞典』によれば、集団主義は、個人よりも集団の利益を重んずる経済政策の原理。東洋文化である中日文化は集団を重視している。もっとも、中国と日本の集団主義には差異があり、中国はより血縁関係を重視するが、日本は共同体意識と共同体利益を重視する⁹。

中日両国の民族の価値観は大きく異なっている。中国の文化の集団主義の価値は血縁関係を絆とする社会構造によって決められる。この伝統の中の集団主義は、個人と家庭、家族・民族、伝統文化の間の絆を強調し、個人はグループへの義務と責任を強調し、個人の権利を軽視する。行動様式において、中国人は親族団体と家庭生活を重視して、強力な家族観念と意識を持ち、家庭には強い責任感と犠牲精神を持っている。中華民族は、古来、家族や宗法血族の伝統を重んじる。この堅固な力は、長期間にわたり継続してきており、小さな農業経済、自給自足の家庭の生産方式が根強いいため、中国の社会生活と社会構造は安定していて、中国文化の中で一つの「実用性が強い」傾向と特徴があることを決定づけている。中国は昔から宗法の血縁を重視し、氏族社会の時代から家族の絆の血縁関係を残している。伝統的な中国の理想的な家族関係は、家庭内の構造が国の構造のように、父は一家の主人で、家庭内の君主に相当し、絶対の主導権を持っていることである。儒教文化は周礼

を強調し、宗法レベルを強調する。社会全体を動かす制度は、宗法制度下の父子-君臣中心の倫理の政治関係である。それゆえに、家と国の概念は、決して離れることができない。家庭を治めることが、国を治めることと同じなのである。社会関係において、メンバーの間の血の絆を非常に重視する。宗法の意識は中華民族の性格に深く根を下ろしており、今日の中国は、ある意味で、血縁、人情を重視する社会と言っても良いのである。もっとも、親族団体の束縛が大きいのに対して、中国人は親族以外の団体に対する忠誠心が乏しく、個人が非親族から成る団体に入った場合、団結性、協調性がなく、強い自己意識を表現するのである¹⁰。このような民族的心理の下、中国人が「四海では皆同胞である」というのは、大中国を一つの大家族と見なし、異なる地域の人に対して、とても包容で、最初はよく知らない間柄であっても、何度も挨拶を交わして、相手と親しくなったら、緊密な人間関係を作れるのである。

それに比べると、日本には集団主義の傾向が強い。日本人の血縁意識は薄く、共同体意識と共同体利益が常に個人の利益と家庭の利益を凌駕し、共同体内部の人と人の差異を無視しているように見える。伝統的な社会において、日本人は常に所属している共同体のことを「家」と呼び、領主や指導者と部下の関係は中国の家庭での「親子関係」に似ている。前者は共同体の生存、発展と各メンバーの利益を担当し、後者は必ず所属の共同体に真実、無限の忠誠を示す。極端な場合、さらに個人の存在を完全に無視することもある。たとえば、日本の武士道思想の中で、国家は個人の存在の先にあるので、自然に、「人は国のために、あるいは権力者のために、死んでも構わない」と考える。地理的要素から見れば、中国は国土面積が広くて、人口が多い。数千年来、大小の諸侯の国の戦争が続いた。この外敵によく襲われた環境の中で、人々は長期にわたり極力自分の利益と安全を保全しなければならぬ状況下に置かれたため、家族や個人の利益を守る血縁意識が強いグループを形成した。そのような生活環境の中で、日本人は容易に同じような価値観と集団意識を持つグループを形成しえたのである。浜口俊夫は、友情関係を規定した日本社会の人間関係での交情を重んじ、互いに信頼し、互いに依存しあうという価値観で仲間主義になるとする。このような仲間主義を形成した日本の集団主義の一種は社会規範に根ざし、日本社会の集団意識を反映しているとした。日本人の集団意識は「閉鎖性的地域共同体」の基礎の上で発展し、共同生活の場所が感情の基礎を形成している集団意識は、「共同体の集団意識」と呼ばれる。それは日本人の集団主義に基づく、非血縁の結合である¹¹。

3.2 中日両国の宗教信仰の差異

宗教と信仰は、ある民族が文化の長期的な影響の下に形成した安定的かつ持久的な信念であって、その民族の歴史と精華がここに凝り固まったものであり、また、人間の心と感情の高度な拠り所であると言える。国家と民族により宗教と信仰には差異が生じ、また、違う民族の宗教と信仰には違う禁忌と傾向がある。ある国で支配的地位を占める宗教と信仰はさまざまな側面で人々の生活と観念に影響を与え、これが神聖でかつ侵犯できないものとなっている。中日両国は共に東アジア文明圏にあり、西洋文化と比べ、更なる類似性がある。例えば中日両国の古代の交流の歴史から、中日両国ともに祖先崇拝があり、宗教信仰は共にシャーマニズムを信じていたことが分かる。祖先を崇拝し、また冠婚葬祭の意義についても多くの類似性がある。しかし、両国の地理環境、歴史の発展過程と経済方式の差異もあり、宗教信仰での区別も明らかである。

3.2.1 「忠・孝」観念についての差異

『日本国語大辞典』によれば、忠と孝、個人よりも集団の利益を重んずる経済政策の原理。主君に対する忠誠と、親に対する誠心の奉仕。臣下としての義務を尽くすことと、子としての義務を尽くすこと。中日文化は「忠・孝」を重視している。もともと、中国と日本の集団主義には差異があり、中国はより血縁関係を重視するが、日本は共同体意識と共同体利益を重視する¹²。

中日両国は共に「忠・孝」を奉じる。「孝」を個人と家族の関係の規範とし、「忠」で個人、家庭と国家の関係を指導する。両国は共に「忠」と「孝」を強調するが、両者には差異もある。具体的に言えば、中国人は「孝」を基礎とするが、日本人は「忠」を善として重んじるのである。日本では「孝」の範囲は血縁関係を超え、天皇制とも密接に関わりがある。それに対し、中国では、儒教、仏教、道教は何れも人間と自然の調和、人間と人間の調和、また全社会、全世界の調和を提唱する。それゆえに、日本の和文化は中国の和文化とは異質である。日本は広範に儒教文化の「忠恕」思想の影響を受けており、日本人の社員は、根深い序列制度観念と権威への絶対的な服従を示すのが一般的である¹³

忠・孝において、中国人は「孝」を基礎とすることをより重んじ、孝道は日本よりもっと絶対的である。但し、「孝」の範囲は血縁関係内に留まる。中国人にとって家庭の重要性は世界のどの民族よりも強く、夫婦、親子は社会倫理関係の中心で、それが家庭となり、

家庭の上に家族ができる。宗法制は中国的価値観の基礎である。中国人の孝は血縁関係の上にてできおり、両親が自分を育てるかどうかを問わず、親孝行をすべきなのである。日本人も世界で数少ない祖先崇拜の観念が強い民族であるが、中国と違うのは、日本の「孝」の範囲は血縁関係を超え、天皇制と密接に関わっていて、その制度を守らなければいけないという点にある。「孝」は両親の血縁関係の上で成立するものではなく、両親が自分を生み、育てた場合に親孝行をすべきなのである。もし、両親が自分を捨てたのであれば、親孝行をする必要はない。このように日本人と中国人を比較してみると、中国人は日本人より親孝行を重んじていると言える。

中国では、「忠」は臣下が恩義の感情を持つ時の、君主への報いである。中国の君主と臣下の関係は家庭における夫婦、親子関係の拡大である。夫婦、君主と臣下の関係が確定すると上下関係が生じ、それに対する礼儀制度と道徳規範が形成された。君主への「忠」は「仁愛」を基礎とし、忠の価値観は理智的である。例えば、君主が英明であれば、臣下は理論的に忠をすべきである。しかし、もし君主が英明でなければ、不服従どころか、君主の非道があった場合にはこれを征伐することもでき、これが大忠であるとされる。だからこそ、中国での君主は最高の権威を持ち、中国の帝王が時代とともに移り変わっても、中国人の「忠君」の観念が揺るぎないのである。

日本では、「忠」は強制的な義務、すなわち、臣下の君主への強制的な義務で、君主に返さなくてはならない恩義の感情である。日本の現地宗教である神道の発展の歴史をたどると、最初は自然への崇拝を表し、その後は他の宗教の思想を吸収し、「忠」を代表とする教義を形成した。それが国家、天皇への絶対的な忠誠を提唱したため、国教として定められ、日本の近代の歴史へ非常に大きな影響を与えた。中国の儒教は日本への影響が大きく、「仁、義、礼、智、忠、孝、和、愛」などの倫理思想は、日本の「天皇に忠誠を誓い、天皇のために死んでも後悔しない」という神道精神と一致する。「忠君」は日本では恩義の感情の色彩がある。日本社会は序列社会であって、連続した世襲制度により、政治制度が一般的に上から下までの序列により領土を分配できたので、上から下までの段階的な忠誠関係が形成された。そのため、日本人の「万衆忠君」の基礎には報恩があり、天皇は長い歴史の中で権力を持たなくなっても、政治制度の隅に置かれるようになって、天皇への恩情は揺るがず、報恩の感情は非常に強い。この天皇への恩情は、すべての序列制度に一貫して存在するものである¹⁴。また、広範に儒教文化の「忠恕」思想の影響を受けているため、日本人は根深い序列制度観念と権威への絶対な服従を徹底的に強調するのが一般的である。彼

らは自分より偉い領主に忠誠を尽くし、忠君の目標を達成する。日本人の忠誠は倫理感情に基づき、敬虔に固守されるもので、巨大な凝集力を持っていて、人々を家族のような集団として結束させる。この日本人の忠誠には強力な持続性があり、第二次大戦以後も企業内部の最高原則として、日本経済の復活の秘訣の一つともなった。

3.2.2 「聖俗」観念についての差異

中日両国では、世俗社会と宗教などの神聖社会に対する認識が異なる。中国人は世俗世界と宗教などの神聖世界を明確に分けるが、日本人は厳格に世俗社会と神聖世界を分けないのが一般的である。日本の宗教学者である中村元博士は「大部分のインド人と一般の中国人は宗教世界と肉体世界とを分けるが、日本人は両者を混同する傾向がある」とした。

中国人にとって、聖と俗は性質が完全に差異、この二つの世界は調和し難いものである。中国人の心の中では、聖と俗は生活方式と心理状況が何れも異なり、いずれか一つの方式を選択して自己の生存方式とするのが一般的である。世俗生活には宗教的精神がなく、宗教世界では世俗的雰囲気欠けているから、二つの生存方式の間で生活する人はいずれの社会にも適合しないと思われ、社会から高い評価を与えられない、特に世俗生活を気にする宗教信徒は常に「俗世に執着」することを皮肉られる。中国人の考えでは、僧侶は参禅座禅に没頭するのが彼らの日常生活であるべきなのである。中国人は聖と俗とを分け、聖と俗が相互に影響を与えることを避けている。

これに対し、日本人の聖俗観では、世俗社会と宗教世界との間に厳しい区分をしないのが一般的である。日本固有の宗教である神道は、多くの原始宗教の特徴を持つため、聖俗の区分が曖昧であるという特徴を持つ。日本人の考えでは、日本民族は天照大神の子孫で、世俗世界は聖なる世界でもある。日本では、最も宗教精神も持つ人であっても世俗生活の享受を諦めず、他方、最も世俗に関心を持つ人も宗教的探究を諦めない⁴⁵。このように日本人は宗教生活を世俗化し、世俗生活を宗教化するという心理的傾向を持つ。この二つの心理的傾向の具体的な現れは以下の通りである。

第一に、宗教生活の世俗化である。日本の伝統的な宗教である神道は中国人の宗教より更に世俗化された特徴を持つ。日本人の考えでは、宗教上の理想を実現するために現実世界を離脱する必要はないと思われ、真面目な世俗生活を送ることによって宗教上の理想を実現すべきなのである。日本の宗教は中国の宗教より現世肯定的立場に立っており、中国の宗教ほど拘子定規的ではない、宗教者の生活方式も世俗社会の人々に近い。日本僧侶の生活は普通の人と大体同じで、彼らは妻帯し子供を持つことができ、殺生肉食をすることも

あり、更に、複数の妻と妾を持つこともあった。聖徳太子が仏教を国教と規定して以後、国家の多くの仕事が僧侶によって処理された。日本仏教の僧侶たちが積極的に俗世間に関わる状況は、インドと中国の僧侶たちが俗世間に関わろうとしないのと比べて好対照である。

第二に、世俗生活の宗教化である。日本の世俗文化には更なる濃厚な宗教的色彩があり、世俗生活には宗教的精神が現れる。この点から見ると、日本人は西洋人に近いところがある。神道は哲学と教義の解明を重んじないが、各種類の宗教儀式と宗教上の祝日を通して日本人の実際生活に溶け込んでおり、その活動は日本人日常生活の不可欠な内容の一部となっている。また、日本人の心理には濃厚な宗教的精神がある。彼らは宗教的精神を直接に社会活動の中で表現することに力を入れる。例えば、茶道、華道、剣道、柔道、書道、絵画、贈答と対人交渉などの日常生活における社会活動から、神道の「忠」と儒教の「和」の宗教的精神を表現する。社会活動の主催者と参加者が活動組織と感想を発表するとき、まるで宗教者が布教活動をしているようである。彼らの談話は哲学思想を伝えるだけでなく、その活動の形式も宗教儀式と類似しており、宗教の各種教義と活動内容が巧妙に結びつけられ、活動形式は宗教儀式と同じであって、参加者はその活動で宗教経験と類似した感情体験を持つのである。こうして一般の人々も日常活動で知らず知らずのうちに宗教に感化されている。

3.3 日中の風俗習慣の差異

風俗習慣は、文化環境の影響とともに少しずつ積み重ねられた人々の生活方式、行為準則などの総和である。日中の文化は歴史と環境などの原因により類似しているところがたくさんある。日中の風俗習慣をする際にも差異がある。風俗習慣の差異は、色彩の意味づけ、時間厳守度と社交儀礼などの側面に現れる。当該国の風俗習慣を理解しないと、多国籍企業の業務の展開と経営は円滑に運ばない。各国の多国籍企業の文化はその所在国の歴史、風土と人情から生み出されたものである。以下では、日常仕事に現れる日中の風俗習慣の差異について検討する。

3.3.1 生活風習の差異

(1) 飲食習慣

飲食習慣の差異は、人々が交際する際に一般的に注意すべきことの一つである。日中の歓待方式及び観念には大きな差異がある。まず、日本人は料理を装う食器にこだわる。食器の選択は季節、節句、料理によって大きな差があり、同時に料理を花で飾って自然感を感じさせようとする。そして、中国人は料理を装う皿が食欲に影響するのを知っているが、主に料理そのものを重んじる。次に、中国人は日本人と交際する時に、情熱を示しすぎる傾向がある。情熱が行き過ぎて接待をうまくできないと、相手に不快感を覚えさせ、かえって相手との間に距離感をもたらす恐れがある。日本人はレストランにしても自宅にしてもお客を歓待する時には、その料理を適当な量にする。お客はそれを全部食べて料理がおいしいことを示す。それに対して、中国人は「足りないより残る方がまだ」、「残った料理が多ければ多いほど、現地の厚情や好意がより一層現れる」と考える。それ故に、中国人はお客を歓待する際には、料理の材料、味と食べ方だけを紹介すると良い。

(2) 贈り物

日中の贈り物をする際にも差異がある。まず、日本人は贈り物をする際に、貴重さではなく、適切さを重んじる。本人に用途のない贈り物をする時でも、受け取った人は他人に転送して贈り物を有効活用することができる。貴重すぎるプレゼントを贈ると、かえって相手に不安を感じさせることもある。贈り物は貴重ではなくても良いが、包装をぞんざいにしてはいけない。日本人は贈り物を相手に対する気持ちの物質的表現と考えている。贈り物の包装は贈り物そのものと同様に重要である。日本人は包装の丁寧さを自分への尊重の度合いを示すものと考えているからである。日本人は贈り物の出処とブランドを重んじ、ブランド製品に対しては格別の信頼を置く。の重なった包装を開けると、意外にも中身はたった靴下1足やハンカチ1枚だったというのはよくある話である。これは、中国人にとってみれば実に大変粗末な贈り物と受け取られるのであるが、日本人の場合には、相手に感謝、恩返しの意味がちゃんと伝わる。中国人に対する贈り物は、その貴重さを考えるだけでなく、相手が容易に受け入れられるように工夫しなければならない。丁寧に包装された箱他人に頼み事があつたら、あれこれ苦心して考えて、いろいろと工夫を凝らす傾向が強い。

(3) 色彩と数字の意味

日本人は贈り物をする際に偶数を避けて1、3、5、7などの奇数を使い、4と9を特に嫌がる。「4」は日本語で「死」という字の発音が同じであり、「9」は「苦」という字の発音が同じだからである。それに対して、中国では「好事成双（めでたいことが2件揃うとい

う意味)」という言葉があるので、めでたいことなら、贈り物の数は必ず偶数である。日本人の間では、白は純真無垢の意味があるが、中国人にはあまり好まれない。中国では、白は悲しみと貧乏の色だからである。同様に、黒は不吉とみなし、災の色、喪の色である。それに対して、赤は、めでたい、吉祥と穏やかな状態の象徴で、みんなに好まれる。日本では、赤ちゃんが生まれ、進学、結婚の際にはお祝いの贈り物をする¹⁶。

(4) 社交儀礼と時間厳守度

お酒を飲ませ方においても、中国人と日本人には明らかな差異がある。中国人は可能な限りの手段を尽くして相手にたくさん飲ませ、相手が酔うまで帰らせないで、それによって自分の誠意を表そうとする。しかし、人によって酒量が違うから、飲ませすぎると相手に無理強いされたと思わせることになるし、そもそも日本人は飲酒時の道徳や品行を非常に重視する。したがって、初対面の日本人に対しては、自分の気持ちを伝えて、相手の思う通りにしてもらう方が良い。また、日本人の間では、勘定の際ほとんど割り勘にして、お互いに遠慮の気持ちを示す。友達や同僚の会合にしても、会社その他の団体の活動にしても、割り勘で勘定をするのが一般であるが、これはお互いの距離をはっきりさせるのに慣れているからである。日本のレストランのレジでは、勘定の際には人数によって精算するのが一般である。それに対して、中国では、一部の若者やサラリーマンが割り勘で精算することもあるが、一般的には大体その中の1人がまとめて支払い、または争って誰かが支払おうとするのが一般である。中国人は仲間づきあいしたいので、今回は相手が支払うが、その代わりに、次回は自分が奢ってあげる。それによって友情を深めるのである。また、日本人は食事する時にスピードを重視し、会社の幹部であっても、ランチにうどんや弁当を食べて済ませる。それに対して、中国人は食事に二、三時間掛けないと気が済まない。

3.3.2 結婚式の風習における差異

日中の文化は歴史と環境などの原因により類似しているところがたくさんある。歴史的な根源と結婚の風習の形から言えば、中日両国の結婚風習は基本的に類似していて当然である。両国の結婚風習文化における類似点が多いとはいえ、長期的な歴史の発展の影響を受け、日本は吸収した舶来文化に対して自国の事情に合う改造と革新を行って、日本民族特有の文化を形成した。日本文化のこの特徴は結婚式という文化形式を通じて十分に現れている。

(1) 色

中日両国の結婚風習文化では好まれる色と数字が異なる。中国人は昔から赤が好きで、赤が吉祥、めでたい、穏やかな状態だと思っているので、重要な節句や状況には赤で飾るのを好み、これをもって素晴らしいことやお祝いを象徴する。そのため、結婚式で人々が使用する色は、ほとんどが赤で、赤は結婚式の主調色である。結婚式の服装や招待状にしても、喜の字や窓に貼る切り紙にしても、新郎新婦が胸につける花飾りやいろいろな物に結び付けられた紐や祝儀袋にしても、全部赤を中心の色にする。結婚式に使用する物品も全部赤である。吉祥で賑やかでめでたいことを象徴するだけでなく、結婚後の生活が順調に運ぶことを示し、人々の美しい生活への憧れを表すのである。日本では、「神前」結婚式をあげたら、新婦の髪が結い上げられ、鬘甲のかんざしできちんと止められる。結婚式で新婦の顔は白粉で真っ白に塗られ、綿帽子を被って、下着、和服から外套まで全部白で装う。白は純潔、簡素の象徴だと考えられており、全部白で装うのは新婦が精神から肉体まで「真っ白」な状態に戻って、これから新しい生活を始め、新しい家庭に入ることを意味する。婚姻が「真っ白」な状態から出発するという意味を含み、また人々の純潔、上品、美しい生活への憧れを表すのである。

(2) 数字

中国の伝統文化では偶数に凝り、結婚式では偶数で吉祥の兆しを求めるのが中国人の考え方である。物事を偶数にして、めでたいことが二件揃うようにするのは中国人の偶数に対する好みの現れである。結婚の習わしでは、花婿側の花嫁側への結納は偶数にし、花嫁を迎える車の数も偶数にし、結婚式で使ういろいろな物品も、料理の数量も、来賓が与えるお祝い金も全部偶数にして吉祥を求める。結婚式で貼る赤い「喜喜」の字は、さらに有力な吉祥の表現であり、このような二重のめでたいことという観念は、人の心に深く浸透する。人々は偶数で、新婚者に対して比翼双飛「お二人は鳥のように一緒に飛びましょう」、白頭偕老「お二人は髪が白くなるまで一緒にいる」という美しいお祝いを表そうとするのである。

(3) 結婚式

日両国のこのような考え方の差異が、結婚式の雰囲気は賑やかと厳重という二つの主基調の差異となって現れている。中国人は婚姻がめでたいことだと思って、結婚式を賑やかに、めでたく行い、全ての親族や友達が一堂に集まり、杯を交わして新郎新婦のために祝う。結婚式で結婚祝いのキャンデーやお祝い金を配ったり、爆竹を鳴らし、めでたいお酒

を飲んだり、音楽を流し、演目を設けたりして、これをもって新郎新婦の結婚を祝う。結婚式は必ず十分に賑やかにし、大規模にしなければ婚姻への重視を現わすことができず、これをもって自分の結婚を披露して、相手を重視・尊重する姿勢を明らかにする。そのため、賑やかな雰囲気は中国人の結婚式の主基調となっている。それに対して、日本人は婚姻が厳粛で真剣に扱わなければならないことだと思っているので、結婚式を厳粛で荘重に行う。中日両国はいずれも「天人合一」という東洋思想を共有するが、日本人は「自然が神様である」という神道哲学を重視し、自然を尊び、畏敬して、神様に報告して加護を求めるようにするため、このような差異が生じるのである。その結果、日本人は結婚式を厳粛で荘重に行って自然の加護を求める¹⁷。

3.3.3 節句文化の差異

伝統的な日本の習慣では、夜が明けたら家族揃って順番に家長に新年の祝いをして、それから近所に年始回りをする。年長者が年少者に配るお金は「お年玉」と呼ばれる。新年には屠蘇酒を飲み、1月の7日に七種の粥を食べる。この目出たい年越しの雰囲気は睦月の15日まで続く。このような年越しの風習は長い歴史を持つ。中国の伝統宗教は道教であり、年越しの風習、例えば爆竹鳴らし、春聯貼りなどは、災いを払う厄よけという意味が含まれている。それに、中国人は節句に含まれている社会的意義を重んじて、節句を社会生活の「調節装置」と見なしている。それに対し、中国人にとっての新年は旧暦の1月1日である。春節は一年で一番盛大な祝日として、人々の労働生活と未来への憧れに緊密につながる。それ故に、年に一度の「規模が一番大きく、時間が一番長く、全国で現地の風習が見られる」こととなる。旧暦歳暮の師走の20日から年越しを祝う時期に入り、どの家も天井の埃を落とし、「埃取り除き」や「埃拭き」と称し、埃拭きの後は年越しに用いる物を買に行き、年越しに必要な物を十分に買う。新年が到来する際には、どの家も爆竹を鳴らして、災難を避ける¹⁸。

纏めて言うと、風俗習慣は国家と民俗の文化の基本的特質として、文化の深層面に属し、強い安定性と持久性を持ち、簡単には変えられない。したがって、多国籍企業の企業管理者は当該国の従業員の宗教信仰と風俗習慣の影響による仕事方式などを変えるという野望を持たない方がよい。当該国の文化を尊重するという前提の下で、二つの文化の融合を求めてみて、当該国の宗教信仰と風俗習慣のタブーに触れるのを避け、それによって文化衝突の発生をできるだけ避けるようにすべきである。

3.4 日中教育の差異

教育は知識を受け取り、情報を伝達する過程である。ある国の教育水準及び方式は、その国の従業員の文化、技能とコミュニケーションレベルを決定し、さらには多国籍企業が従業員を募集する時に、その国に提供する必要のある訓練の程度、時間と費用を決定する。教育が、国家と民族の発展の水準を決める最大の要素である。国民の教育における分析に関しては、体制、内容、目的や対象などのいくつかの側面に分けることができる。異なる国家と民族は、その理解と実践が違うので、結果もそれぞれ異なる。例えば、儒教文化圏と見なされる中国と日本の間でも、この側面の差異が、かなり明確である。また、中国と日本の教育政策、中国人と日本人の教育理念の差異は、両国の近現代の発展過程が違ったことに起因する部分もある。

3.4.1 家庭教育の差異

日本人は文化の伝承をかなり重視している。日常の飲食と人との交際の面では、マナーがある。言葉遣いも、行動や振る舞いも、それぞれの性別と地位に応じて行われる。家庭生活や共同社会の生活でも、共通の風習がある。日本の家庭教育の核心は生活教育にある。簡単に言えば、子供に自分と他人の世話をするようにしつけることである。具体的には以下の通りである。

第一に、礼儀と親孝行の教育を重視する。日本の子供のマナーは、すでにある習慣になっていて、家を出ること、家に帰ることについても、それなりのマナーがある。子供の関心と思いやりを培うために、日常生活の中で、父と母は自分の生活態度を貫いて、子供に影響を与える。たとえば、子供は母が食事を作った後、ご飯を食べなさいと言われるまでは、先に食べないのである。また「他人に迷惑をかけない」という言葉は親が子供に一番よく話す言葉である。子供に小さい頃から、自分のことは自分ですするという習慣を身につけさせるのである。

第二に、我慢、挫折を重視する。日本の人々は、子供の困難を克服する能力、粘り強さと不屈の性質を培うために、彼らのさまざまな要求を満たすことなく、子供に心身の訓練を与えるべきであるという理念を持っている。日本では、冬でも、親は子供に半ズボンをはかせ、冷水シャワーを浴びさせる。その目的は、子供の耐冷温能力と意志の力を養うことにある。日本の保護者は、それを挫折に耐える訓練とみなしている。子供に挫折を受け

入れる能力を持たせることは、子供の生活力を養うための必須条件である。これらのことは、小さなことのように見えるが、子供の意志力を鍛えるのに役立つ。

第三に、自立、自信を重んじる。列車、汽船に乗って旅行する時に、両親の後に付いて行く子供は年齢にかかわらず、例外なく全て小さなリュックサックを背負うのである。リュックには子ども自身の生活用品が入っている。このようなやり方で、子供に自立、自主的な意識と能力を育成させるのは非常に良いことである。日本には「自然から与えられた日光と空気以外のすべてのものは労働を通して獲得されるものだ」という名言がある。日本の親は物質的に恵まれた環境で育った子供には根気がないと思っているため、彼らは意識的に子供の苦しみに耐える能力を鍛えるのである。

第四に、創造、革新を重んじる。日本の家庭教育は、子供の革新的な人格の育成を重視し、子供の好奇心と冒険情神を養い、子供からの質問を促して、子供には独立した考え方、見方を持つことを奨励する。親は、よく子供を科学技術館に連れて行き、子供が地域社会の図書館から本を借りることを勧め、各種の創造性を育むゲームをさせ、子供の想像力を発達させようとする。子供の手先の器用さの育成を重視し、子供に組み立て式のおもちゃを買い、異なる角度からも組み立てられるように励まし、子供の手先の器用さと創造性を培う。これらの教育を通じて、日本の子供は教養と学識を持ち、苦しみに耐える能力と自力の能力が強くなり、日本の国民の素質は世界でも先頭に立つのである¹⁹。

一方、中国も昔から、子供の教育を重視してきた。このことは「孟母三遷」の物語からうかがえるのである。今日の中国の家庭では、更に子供を軸に、ますます子供の素質教育を重視している。しかし、子どもの成長の過程の中で、最も関心が持たれるのは子供の知能指数なのである。教育過程の中で、多くの親の教育の重点はいつのまにか知能開発に傾くようになり、「三重三軽」の現象が現れた。すなわち、「体の素質を重んじて、心理の素質を軽んじる」、「知能を重んじて、知能以外の力を軽んじる」、「知識の伝達を重んじるが、能力の育成を軽んじる」のである。また、中国の家庭では子供に対する投資を惜しまない、食事、衣服、遊びなどについて、子供が要求すると、親はどんな手を使っても、子供の要求を満足させるのである。子供に最高の学習環境と生活環境を提供し、子供の能力の育成を重視する。

3.4.2 社会教育の差異

日本の社会教育の意味と中国の社会教育の意味は少し異なる。日本のそれは地域性と公

異性という特性を持っている。中国での社区教育という用語に近い意味を持っている。日本で社会教育に従事する専門機関は公民館、図書館、博物館、青少年教育施設、女性教育施設などである。これらの機関と他のいくつかの社会機構（例えば社会福祉施設、職業訓練施設など）の協力を非常に重視している。それぞれが、その役割を十分に発揮し、それらを社会教育活動に従事し協力するようにしてきた。そして、これらの機能と対象がそれぞれ異なる施設は社会教育の展開に豊富な場所を提供する。これらの施設は、「学校教育法」で規定される学校の教育活動に使われる以外に、地域社会内の全構成員を対象とした人生の各時期における目標に対応した、全員、全行程、全方位の社会教育活動をも行う。主に若い親の家庭に対して、組織的に家庭教育に必要な知識と能力の幼児教育を行う。各種の対象に対して、社会教育活動を実施する際、その形は多彩で、青年学級、成人学級、女性学級、高齢者支援などの各種の学級があり、青年教室、高齢者教室、各種講座や集会などもある。日本の正規の学校も社会に開放され、各種の総合大学・短期大学及び専門技術学校は全国各地に及んでいる。学校の休暇及び一般休日に、多くの学校は社会に開放され、学校の周囲に住む一般の住民は学校の各施設を利用する機会があつて、学校の教職員が、一般市民にさまざまな知識を伝授する。これが日本の社会教育の実施方法の一つである²⁰。

中国の社会教育には、このような開放性と普遍性がなく、民族や個人の素質の文化の差異が現れている。「歴史を読んで、賢くなる」という諺を聞いたことがあるが、「丸暗記することは人を賢くさせる」という諺は聞いたことがない。しかし、現状では本の虫になる人は多いようである。中国における歴史教育の失敗の原因は多側面にわたり、例えば、今の教育体制と大学入試制度などはその一つである。それぞれの国の教育内容や方法が、その文化の影響により知識を受け、情報を伝達する学習の過程に差異が生じている。例えば、多国籍企業内部の異なる文化的背景において、報酬管理委員会がそれぞれの報酬計算の方式を採用する場合、ある人には日給制を採用するが、ある人には週給制を採っている。一部は月給制あるいは年俸制を採用する。このようなやり方が、異質文化の間に矛盾や衝突を起こしやすいのである。そこで、多国籍企業の企業管理者は統一的に教育訓練を行い、従業員が受けた教育内容や方法を尊重した上で、一種の統一的な給料制度を採用して、グローバル経営を順調に進めることを保障しようとしている。

3.5 日中思考様式の差異

思考は考える方法、思考の傾向である。思考様式は文化の差異と緊密な関係を持っている。歴史の発展過程は、様々な文化と文明の進化を形成し、独自の特色を持つ伝統文化を生み出した。この伝統文化は長い歴史を持つ思想文化を代表するものであり、集約的に思考様式の中に反映されている。また逆に、思考様式の影響を受けて、文化の差異も存在している。他方で、文化は思考様式の形成と発展を促進した。文化の人類への影響は深く、持続的な特徴を持っている。ある特定の文化的背景の下で、人々は徐々に様々な思考様式を構築した。したがって、違った文化的背景の影響下においては、人々の物事を見る角度もそれぞれ違うのである。違った文化的背景、教育程度、生活習慣と仕事環境などの要素の影響で、異なる思考様式が発生した。たとえば、中国人は直観的な思考に慣れているのに対して、日本人は抽象的な思考に慣れており、論理性が強い。それゆえ、物事に対する見方も違ってくる。そのような思考様式による文化の差異は多国籍企業文化の管理の衝突をよく引き起こすのである。

3.5.1 序列意識の差異

関係性から見ると、各集団内での人間関係は、縦、横の二つの面から構成される。その中では、「縦」は上下関係で、「横」は同級関係である。中国では横の関係を重視する。人間関係は、一つの集団内の関係性を越えた網のようなもので、すべての人は網の中の結節点にあたると言える。人脈が多ければ、より安全感を持つことができるのである。これに対し日本は「縦社会」と呼ばれる。人間関係は、例えて言えば長い鎖のようなもので、すべての人はそれぞれが一つの鎖である。人の安全感は、主にこの両端の接続を補強することで獲得される。それゆえ、自分の属する集団の中での位置を明らかにして初めて、自分の行為を決められるのである²¹。歴史的に見ると、日本は中国と同じく、儒教思想の影響を深く受けた。儒教の意識は大体二つの段階を経由している。第一に初期の農耕時代において、若者は年長者に頼って、知識を伝授されるので、年齢への尊崇は階級意識の形成を促した。第二に封建王朝の構築と王権を強化し、「序列」の一つとして重要な支配の道具として制度化された。しかし、中国の身分制度が強化された時代に、日本の政治権力はまだ社会への影響が限定的であり、身分の維持は主に宗教と社会の力に頼っていた。

3.5.2 内外意識の差異

中国の「内外」は、「血縁」の親しい関係の有無によって判断される。これに対し、日本の「内外」は、実際の生活の中での関係で判断される。中国は、多くの隣接国に囲まれた大陸国であると同時に、一つの多民族国家でもある。外来文化の交流と融合の背景の下で、中国人にとって、「内」というのは家族や親友、同族しか含まれない。農村では、地縁と血縁が重なり、同族意識が強いが、都市では、人口の流動性が激しく、親戚たちは同じところに住まないため、同族意識が希薄である。家族企業以外の他の企業では、組織を通じて「内外意識」を形成するのは、なかなか難しい。他方、日本では自然の障壁などの原因から、孤立する群落が多く出ている。また、江戸時代には藩がそれぞれにふるまい、ほとんど往来がなかったのである。これらの要素は、日本人の「内外意識」の形成を促した。職場では、同じ会社でも違うグループに所属する場合には「外」で、これらの会社の従業員と付き合い際には、「間」の問題を注意する必要がある。内外には別があり、内外には秩序がある。根千枝は、「ウチの者以外は人間にあらず」の感「ウチ」「コソの意識が強く、この感覚が尖鋭化してくると、まるで「ウチ」の音以外は人間ではなくなってしまうと思われるほどの極端な人間関係のコントラストが、同じ社会にみられるようになる。知らない人だったら、つきとばして席を獲得したその同じ人が、親しい知人（特に職場で口分より上の）に対しては、自分がどんなに疲れていても席を譲るといった滑らかな姿がみられるのである。実際、日本人は仲間といっしょにグループでいるとき、他の人々に対して火に冷たい態度をとる。相手が自分たちより劣勢であると思われる場合には、特にそれが優越感に似たものとなり「ヨソロ」に対する非礼が大っぴらになるのが常である。この態度が慣習的となって極端にあらわれる例は、離島といわれるような島の人たちや、山間避地にある部落や特殊な職業をもつ部落の人たちなどに往々にして示される、冷たさ、軽蔑、疎外の態度である。自分たちの世界以外の者に対しては、敵意に似た冷たささえもつのである。これは、日本人の深層に潜む「内外意識」の思想である²²。

3.5.3 全体と細部のいずれを重んじるかという差異

「儒学」が主体の中国哲学では、「全体主義」は、その重要な特徴である。儒学の「天人合一」及び道家の「三生万物」から推測できる。「全体主義」は、万事万物を有機的な統一体と見て、物事を直感することによって総合的に把握する方法であって、細部の分析を通じた論理的方法で世界を考える手法ではないのである。これを職場に反映すれば、企業は

全体を統括し、全体から入り、全体的に把握し、長期的な企画をすることができる。他方、日本の哲学は2つの部分に分けられる。その一は中国から導入された儒学で、もう一つは近代西洋から導入された西洋哲学である。日本の近代化のきっかけとなった明治維新は、日本に大きな変化をもたらした。日本人の価値観も当時の影響を深く受け、近代日本は儒学を思想の基礎にしつつも、西洋思想の影響により、西洋哲学の分析的考え方を継承した。その結果、細部にこだわりながら、全体的に整っているのである。それゆえ、会社においては「交渉、契約から製造、販売、経営に至るまで」、いつでも細部を重んじている。

3.6 日中のコミュニケーションの差異

中日両国の意思疎通の様式においても明らかな差異がある。本節では主に言語と非言語のコミュニケーションの両面で中日両国の意思疎通の様式の差異を検討する。人間のコミュニケーション方法は、主に2種類に分けられる²³。一つは、言語によるコミュニケーションである。言語コミュニケーションと呼ばれる。もう一つは、言語以外のコミュニケーションである。非言語コミュニケーションと呼ばれる。言語コミュニケーションとは、言葉によって相手に情報を伝達することである。

3.6.1 日中言語コミュニケーションの差異

言語コミュニケーションとは、言葉を出すことに始まって、言葉を利用して、特定の情報を伝えることである。特定の情報は、言葉を選択し構造化することによって、正式に伝達される。口頭の言語を用いて、情報の交流をするのは、日常生活の中で最も普通の意味疎通の形式である。主に口頭報告、会話、討論、会議、講演及び電話の連絡などである。社会文化交流の過程において、日中双方には大きな下記のような差異がある。

(1) 生活及び仕事上の交際に使う常用語の差異

日本人の生活の中には、多くの定型的な挨拶がある。例えば、朝起きた後、家族間の挨拶で「おはよう」、出かける時には、家族に対して「行ってきます」と言い、家族は「いってらっしゃい」と返事をする。家に戻ると、家族は「お帰りなさい」と挨拶してくれる。食事の前に「いただきます」と言って、食事後には「ご馳走様でした」と言う。夜、寝る前に「おやすみなさい」と言う。通勤する時には、同僚の間で、お互いに「お疲れ様でした」などと挨拶する。日本人の生活の中で、この種類の挨拶はあらゆる機会にある。

日本と比べると、中国人のこの類の定型的な挨拶は、ずっと少ない。中国人にとって、親しい関係の人とは挨拶をする必要はない。挨拶をすると、かえってよそよそしい感じを与えてしまう。特に家庭の中で、中国人はほとんど挨拶をしない。もし、家族間で「ありがとう」という言葉を使ったら、両者の間に何かが起こったことを意味している。中国人が出かける時には、普通、家族に対して「行ってきます」と言って、相手は「うん」で十分である。家に帰った時に、普通、子供は「パパ」か「ママ」と声をかける。大人は場合によっては、「帰ってきたか」または「うん」と返事する。もし、帰ってきた時に顔を会わせない時は、何も言わずに着替えてから家事をする。朝、近所の人に会った時、中国人は「おはよう」とは挨拶せず、状況によって「食べたか」、「出勤か」、「出かけるかい」などと挨拶する。会社の同僚との間の挨拶も、これと大体同じで、場合によっては「今日は本当に元気だね」、「今日の服は本当にきれいね」などと挨拶する。中国人は仕事が終わった時に、お互いに「帰らないか」、「帰ろう」及び「お先に」、「帰る」などと挨拶する。時には状況に応じて「今晚何かおいしいものを作るか」、「今晚、何か予定があるか」などの挨拶がある。

(2) 同僚と友達の間際の交際言語の差異

中国語には「古い友人」という言葉がある。それは、長期間親しく付き合った信頼できる友達のことである。中国では、特に古い友達との関係を重視している。それは、中国人が、社会で、より良い生活をするための便利な条件でもある。中国では、信頼のできる友達がいないと、より良い生活をするのが難しいのである。一旦友達になると、お互いに支え合い、協力して、困ったことが起きたら、全力を尽くしてお互いに協力する。中国には「家では両親に頼る、外では友達に頼る」という古い諺がある。この諺は友達というものが、人の心の中に占める地位を表している。そのため、中国人は友達を作ることにきわめて熱心である。そして、友達と見なされることに誇りを持っている。中国人はあらゆる機会に友達を作る。例えば、酒の席で、車の中で、旅の途中で、エレベーターの中でさえ短い時間のうちに友達を作ることができる。このことについては、中国語にそれなりの言語描写がある。例えば「一面識」「一見旧の如し」などである。

この点、日本人の場合は中国人と大きく異なる。日本人にとって、知らない人と話すのは失礼であり、他人に迷惑をかけることである。ささいなことで、すぐ友達になることにも慣れていないのである。彼らの人間関係は、中国人に比べると淡泊である。日本人は、できるだけ助けを求めない、特に大きな迷惑をかける場合は、そうである。日本人は、それが相手にとっても困ることだと考え、友達が法律や決まり事を超える特殊な役割や権限を

持っていないとっていて、自分が法律や決まり事に反したとしても、友達に助けを求めないのである。日本人は、法律には従うべきだと考えている。法律や決まり事の下では、人々は平等に取り扱われ、友達に頼んでも役に立たないのである。日本人と付き合い合った中国人は、日本人のことを「人情味がない」、「窮屈」、「友達として頼り甲斐がない」と思っているが、決まり事を守ることが日本人にとっては自慢の原則であって、このことは彼らの目から見ると、科学的で、当たり前なことなのである。

3.6.2 中日の非言語コミュニケーションの差異

非言語コミュニケーションは、言語コミュニケーションに対する言葉である。体の動き、空間的距離、語気や口調、身なりなどによって、コミュニケーションし、情報交換を行う。非言語コミュニケーションとは言葉以外の相手の動作や表情などの非言語行為から自分の体験によって感覚的に理解することである。言語行為と比べると、非言語行為は直観的でイメージが鮮明であるという特徴を有し、言語よりも話者の独特の文化を端的に反映するところがあり、特に異文化コミュニケーションの場合においては、その重要性が非常に高い。

中国と日本は両方とも典型的な「高コンテクスト」の社会である。「伝える」より「認識する」ことの方がより重視されると考えられる。但し、日中の中で差異も存在している。中日の間での非言語コミュニケーションを以下の点から考察する。

(1) 視線

視線は目の動きで、目による非言語記号の一種であり、人々は視線を交わすことによって感情を伝える。人の心理活動や感情は、おのずと視線に現れる。目の動きやちょっとした視線の動かし方から、相手の喜び、怒り、悲しみ、笑いなどの感情が感じられ、相手の本心を読み取ることができる。目には主に6種類の機能がある。すなわち、1) 関心や興味の程度を表明する、2) 相手や他人の態度に影響を与えたり、相手を説得したりする、3) 人間のコミュニケーションを規定する、4) 感情を表現する、5) 権力と地位関係を確定する、6) 能動的に相手に深い印象を与える、などである。視線の配り方、注視する時間などによって、伝達される情報も異なる。

文化が違えば、視線や目の動きの意味も異なる。日本語にも中国語にも「目がものをいう」、「目は心の窓口」などの表現があって、コミュニケーションにおける視線の重要性が示されている。但し、中国では、コミュニケーションをする際には、相手の目を見るのが礼儀正しいやり方で、相手を尊敬する気持ちを表すが、日本では、相手の目をずっと見る

と失礼だと思われる。

(2) 表情

表情とは、顔の筋肉の変化によって感情を表す非言語記号である。コミュニケーションにおいて、表情の働きがいかに大きいかが分かる。レイ・バードウィステルは、人間の表情はその人の持つ文化によって決められる、と指摘している。つまり、人間の表情は生まれつきのものではなく、周りの人々から学んだものである。このことは、逆に言えば、表情の差異は、民族間の文化的な差異を表しているということである。

中国人が、感情を明らかに表情に出すのと反対に、日本人は、感情を表情に出さないようにする傾向がある。つまり、喜怒哀楽をすぐ表情に出さずに、なるべく本当の気持ちを抑えて笑顔で相手に向かう。多くの場合、日本人の微笑みは感情の現れではなくて、小さいときから身に付けた礼儀作法として、義務づけられているようである。しかし、悪くすると、このように感情をわざわざ抑制することは相手に誤解を与えかねない。中国人の微笑みは本気の自然の現れで、誤解を招くことはなく、好き、賞賛および友好の意味をもつ。

(3) 身体言語

身体言語とは、体の動きによって情報を伝達する非言語記号であり、不可欠なコミュニケーション手段の一つである。身体の動作、頭の動き、ジェスチャー、手振り、身体の接触などが含まれている。特定の社会で行われるジェスチャーは、往々にして習俗的なもので、文化や環境が変わると違った形で現れるので、その文化と習慣を知って初めて理解できると主張したのである。

日本人に特徴的な身体言語はお辞儀、うなずきと、ひざまずいて座ることであろう。日本人は挨拶するとき、常にお辞儀をする。会社に入社した際には、必ず正しいお辞儀の仕方を教えられる。相手、場所、尊敬の程度により、頭を下げる角度が異なる。同僚と挨拶をする時は、15度ほどの角度でお辞儀をする。重要なお客さんや上司には30度のお辞儀をする。正式に謝る時には“すみません”と言いながら、45度のお辞儀をするべきものとされる。また、日本人二人がコミュニケーションをするときは、相槌を打ちながらするのが正しいマナーだと思われる。日本人は電話をする時にも、頭を下げることが多い。特に、女性のほうは、その頻繁度がかなり高い。中国人は、挨拶の時、常に握手をする。会話中はうなずきの頻繁度はそれほど高くない。うなずきをすると、賛成、承認という意味となる。

(4)イントネーション

イントネーションとは、沈黙や語調の変化などによって感情を伝達する非言語コミュニケーションの一種である。例えば、沈黙は会話中に、声をはっきりと出さずに、沈黙したり話を止めたりすることによって、何かを表現しようとするものである。言語学の研究によると、声を伴う非言語記号は、音声要素と機能性発声が含まれる。音声要素は、音調、音量、音の速さ、音質、明瞭度とイントネーションを含み、言語行為とともに行われる。機能性発声は、泣き、笑い、ため息、口癖などを含み、それらによって暗示的に感情的なものを伝えたり感じさせたりする。機能性発声は、直接に自分の感情を表す働きをし、表情とともに感情を表出する機能を持つ。人間の情報交流は常に感情の交流を伴う。感情の交流とは「何を言った」ということではなく、「どのように言うか」ということである。したがって、イントネーションなどは、情報伝達の効果を高めるために、よく使われる表現手段である²⁴。

一般的に、西洋人と比べると、中国人と日本人は、沈黙しがちで、イントネーションで感情を表すことに長けているとよく言われるが、音量や音の速さなどでは日中両言語にかなりの差がある。

(5)対人距離

対人距離とは、空間距離を保持することによって、思想や感情を伝達するために採られる手段で、お互いの関係を判断した上で置かれる適切と考えられる空間的間隔である。その要素としては、位置と距離がある。お互いの関係、心理的感覚及び民族の文化特徴などが反映される。アメリカの人類学者、言語学者である E. T. Hall は、対人距離の研究を初めて行った第一人者であり、人間関係の遠近の程度に基づいて、親友間距離、個人的距離、社会的距離、公衆的距離などの概念を提出し、対人距離は文化の差異によって異なると主張した。

日本人は、人と人の距離が、中国人より遠い。その理由は、日中のコミュニケーション上の礼儀からも説明できる。日本人の場合は、挨拶するときにお辞儀するので、握手や抱擁より広い空間が必要である。中国人は、握手をすることで礼儀あるいは敬意を表すので、対人距離が短くなる。

上記をまとめると、日本人は、視線を合わせる事が中国人ほどではない。日本人は、中国人ほど表情の変化が多くないが、お辞儀やうなずきは中国人より多い。日本人のほうは、対人距離が長い。中日の非言語コミュニケーションの差異を分析することによって、

日中のコミュニケーション時の障害、文化上の衝突を減少し円滑にコミュニケーションを進められるようになる。

-
- ¹晏雄 (2011) 「經理人跨文化管理能力的提升路径」 黑龍江：企業文化 pp. 46-47
- ²張佳生 (2011) 『滿族と長白山』 瀋陽：遼寧民族出版社 pp. 474-481
- ³朱清秀 (2014) 「中日集團主義比較研究」 赤峰：赤峰大學學報 pp. 124-125
- ⁴岡正雄 (1958) 『日本文化の基礎構造』 東京：平凡社 pp. 45
- ⁵朱清秀 (2014) 「中日集團主義比較研究」 赤峰：赤峰大學學報 pp. 124-125
- ⁶俞新天 (2000) 「中日價值觀異同及其對兩國關係的影響」 北京：太平洋報 pp. 15-16
- ⁷俞新天 (2000) 「中日價值觀異同及其對兩國關係的影響」 北京：太平洋報 pp. 16-18
- ⁸俞新天 (2000) 「中日價值觀異同及其對兩國關係的影響」 北京：太平洋報 pp. 18-22
- ⁹沙蓮香 (1995) 「中日集團主義之比較」 《哲學動態》 pp. 43-44
- ¹⁰李卓 (2004) 『中日家族制度比較研究』 北京：人民出版社年版 pp. 516-518
- ¹¹浜口 惠俊 (1982) 『日本的集團主義』 東京都：有斐閣 pp. 2-16
- ¹²夏建中 (1995) 「“孝”的文化与“忠”的文化-中日傳統家族論理之比較」 北京：中國人民大學學報 pp. 34-40
- ¹³畢艷紅, 劉平 (2007) 「中日文化差異的社會根源探究——以儒家“忠孝觀”視角」 北京 北京理工大學學報 (社會科學版) pp. 37-39
- ¹⁴夏建中 (1996) 「“孝”的文化与“忠”的文化中日傳統家族倫理之比較」 北京：中國人民大學學報 pp. 41-42
- ¹⁵李甦平 (1996) 「道与神道」 河北：河北學刊 pp. 51-52
- ¹⁶李秀霞 (2010) 「日中習俗の差異に関して」 廣東：今日科苑 pp. 136
- ¹⁷賈莉 (2008) 「日中傳統祝日の比較」 鄭州：鄭州航空工業管理學院學報 pp. 98-100
- ¹⁸賈莉 (2008) 「日中傳統祝日の比較」 鄭州：鄭州航空工業管理學院學報 pp. 98-100
- ¹⁹邢曉舟 (2015) 「中日家庭教育觀念的比較」 吉林：吉林省教育學院學報 pp. 119-120
- ²⁰秦鈞 (2008) 「中日家庭教育觀念的比較」 北京：社會 pp. 197-201
- ²¹文鐘蓮, 鄭中美 (2015) 「中日商務文化的思惟模式差異研究」 上海：上海電力學院 pp. 197-201
- ²²日中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間關係』 東京：講談社 pp. 23-24
- ²³李杰群 (2002) 『非言語交際概論』 北京：北京大學出版社 pp. 1-2
- ²⁴李杰群 (2002) 『非言語交際概論』 北京：北京大學出版社 pp. 261-264

第4章 中日企業文化の差異に関する分析

企業文化の研究は意識的な企業実践として、第二次世界大戦後の日本から始まったが、企業管理体系として、1980年代の米国で確立されたとされる。第二次世界大戦後、米国の企業は先進的な管理理論と管理技能をもとにして、世界の経済大国となったが、70年代の初期に世界経済危機の影響を受け、競争優位性が下がり始めてきた。それに対して、日本では経済が急成長し、米国に次ぐ経済大国となった。そのため欧米の経営管理学の専門家が、日本企業の経営管理経験に関心を寄せ始め、米国と日本の経営管理に対して比較研究を行った。1979年、米国では「ジャパン・アズ・ナンバーワン」という本が発行され、その本では日本企業の急速な成長のカギは、経営管理が欧米と異なることにありと主張された。日本は西洋の先進的な科学技術を学ぶと同時に、文化の深層から企業経営管理の変革を実現することを重んじて、人的な管理、人的な価値観の役割を重視した。すなわち、人的な価値観が社員の意思をまとめるという役割を果たすようにさせ、社員に企業の目標と一致する事業追求の価値観を持たせて、それによって企業の発展を促すのである。米国人は日本人のこのような経営管理思想を「企業文化」と呼んでいる。

企業文化は社会文化の重要な一分野として、社会文化の母体から離れて単独で存在するものではない。企業文化と社会文化は密接に関連し、従業員は社会で生活し、企業に勤め、社会文化は自然に企業に浸透し、企業文化の形成に影響を及ぼしている。その意味では社会文化は企業の文化環境の問題であって、企業文化は立地的特性を有していると言える。前述のように、企業文化は社会文化の一つの構成部分であるから、良好な企業文化を構築することは良好な社会文化の構築に役立つ。中国企業と日本企業は、往々にして異なる企業文化を有するが、これは日中間の社会文化の差異が、必然的に両者の企業文化の差異に影響を与えた結果である。現在のところ、日中の企業文化の差異研究の大半は精神・文化面に集中しており、他の側面にあまり関心が向けられていない。中国企業文化の専門家である劉光明は、企業文化構造を広義に四つのレベルに分けた。物質レベル、行為レベル、制度レベル、精神レベル。即ち、物質文化、行為文化、制度文化及び精神文化で²。そこで、本論文は複数の角度から中日企業の文化差異に対して比較・研究を行い、更に異文化交流の研究範囲を広げ、異文化交流の研究を深めようとするものである。具体的には、物質、

制度、精神と行為などの面に現れている。

4.1 中日企業の物質的文化の差異

企業の物質的文化は、企業文化の物質層と呼ばれ、従業員が製造した製品と各種物質施設等からなるモノ文化であり、物質形態を対象とする表層的な企業文化である。そのうち、企業文化の核心層に比べ、物質的文化は簡単に見ることができ、常に変化しており、核心的価値観の外部表現であると言える。企業文化の表層部分として、企業文化の精神層と制度層を形成する条件である。優れた企業文化は、製品の開発、サービスの質、製品に対する評価と組織生産の環境、生活環境、文化施設等の物質的現象の重視に反映されている。物質文化には企業の商標、象徴物、工場の状態、作業員の服装、企業広告など外向けの内容を含む¹。中日企業の物質的文化の差異は、主に企業の製品開発と生産において反映されている。

4.1.1 日本の企業の物質文化の源泉

日本の企業の物質文化に関して、生産過程と管理過程及び製品開発・管理過程に着目し考察を進める。日本企業は、従業員に意思決定と管理に参画するように推奨し、彼らに一定の自主権を与えている。そのため従業員は自然に自分を生産の主人公と考え、忠誠心と弛まぬ努力で企業に応える。例えば、品質管理活動と在職提言制等の全員参加の管理方法は、企業が段階的にイノベーション能力を向上させることに役立つ。製品の開発において、企業は幹部従業員の意見を重視して採用し、また、それを新製品に生かし、従業員に自己実現の満足感をもたらすと共に、仕事への熱情を引き出す。これにより従業員は心底から企業を愛し、主体的に「自己を評価してくれる」企業のために力を尽くすことになる。

日本の企業は、集団主義を重視し、チーム精神を強調するため、従業員別々ではなく互いの協力に力を入れている。日本企業の実状からみれば、一人ひとりの従業員は、能力が特に高くもないが、力を合わせ、互いに協力し、互いに補えば、効率を高めることができる。集団で製品開発をする場合、失敗の確率を大幅に下げられ、また集団は個人の創造力に大いに引き出せる。日本企業の集団主義は、企業全体及び企業間の協同をサポートする文化を創り出し、これは製品開発に大いに役立っている。集団主義の勤務方式は、企業の集積能力の強さからもうかがえる。社内及び企業間で協力しあい、その結果、各部品が同

じタイミングで開発され、大いに効率を上げ、開発費用を下げている²。

日本の企業文化は、非常に価値観と情報の共有を重視するため、情報と核心的価値観の共有により従業員の一体感を引出せる。これはイノベーションにおける交流の重視と動機付けに有効である。イノベーション性を持つ企業の多くは明確な核心的価値観を有する。この価値観により、企業は複雑で多様な分野から焦点を見定め、個人的目標追求と企業の将来の発展を一致させることができる。また、核心的価値観の共有により、開発チームのメンバーは製品開発において重要な事項の優先順位に合意を形成し、製品開発を促進している。これは、社内のみならず、企業間にも現れている。

日本の企業文化が、その製品開発、生産と品質等に与える影響をまとめると、以下の点が挙げられる。第一に、製品開発において、企業内部と企業間の協力を重視し、促進している。社内の各部門間の密接な協力により、複数部門からなる多機能開発チームの同期開発を実現し、大いに製品の開発期間を縮めている。社外では、部品供給者との密接な協力と製品の合同開発により製品開発の効率を上げている。第二に、従業員を重視し、従業員の忠誠心と主体性を引出し、企業全体に製品開発に対するやる気を起こさせている。従業員に向けた教育研修と職位交替により総合的勤務能力の高い従業員を育成し、製品開発チームの柔軟性の高い職位配分を実現している。これは、効果的に開発チームの規模を管理できる上に、複数部門間の提携と交流を促進している。また、職位交替制、内部昇進制の下で成長した「実力型」プロダクト・マネージャーは、製品開発の全権を握り、内外統合の役割を果たす。第三に、情報の共有により非公式な交流と公式の交流が更に頻繁になり、開発過程全体の統合活動を促進し、製品開発を加速している。第四に、生産最前線の現場の重視により製品開発と生産技術開発を密接につなげ、生産技術を向上させ、開発費用を下げている。一方、顧客重視の現場主義により密接に顧客の需要を把握し、製品開発の成功率を上げている。第五に、リーン生産の重視により製品の品質を高め、柔軟な生産システムを構築することで、効果的な製品開発を実現している。

日本企業では、従業員の人間本位、協力を強調する集団主義、ボトムアップの現場主義及び持続的発展を重視しており、それが価値観と情報共有する企業文化を育てている。それによって、日本企業は強力な技術革新と製品開発能力を形成し、大いに製品開発を促進し、製品開発の効率を高めている。日本企業は、このような人間本位、集団主義と現場主義等を核心とする柔軟な企業文化をもとに物質文化を発展させてきたと言える。

4.1.2 中国企業の物質文化の源泉

日本企業の物質文化と同様に、中国企業の物質文化についても生産過程と管理過程及び製品開発・管理過程に着目し考察を進める。中国企業の製品開発と生産過程を簡単にまとめると、以下の特徴が挙げられる。第一に、企業間の提携の成功例が非常に少なく、一般的に企業は単独で製品を開発する。中国企業では「何事も人の世話にならない思想」が、企業の管理者の頭に根付いている。第二に、開発において内部の情報交流が不十分で、互いの交流が非常に少なく、平行して仕事をした結果、合流時の作業量が非常に膨大になることである。第三に、開発において技術者が主導的地位を占めるため、工程の不適合と加工費用の管理難をもたらす。費用の計算も、それぞれ企業の能力次第で、それぞれの工程をボトムアップ型でフィードバックし、それぞれの工程単独で費用を配分するように、中国の大手企業の手法は著しい計画経済の影が残っている。

日本企業と比較した場合、中国企業が優れた物質文化を形成するには、多くの弱点が浮き彫りとなった。特に企業の長期的視野に立った従業員に対する激励、及び技術集積面の不十分さが目立つ。それでも、中国企業の費用管理方法にも強みがあり、それは意思決定に要する時間が短く、調整しやすい点である。長所を生かしつつ、短所を伸ばしていく対策が必要であろう。

4.2 中日企業の制度文化の差異

企業の制度文化には企業の組織構造と企業管理制度を含む。主に各種規則制度の形で現れる。企業文化の制度面は、企業文化構造の中間層部分に当たる。企業において、企業制度文化は、人と物、人と企業の運営制度の結合であり、人の意識と観念形態の反映であり、ある程度物質の形で構築されている。更に、企業制度文化は精神と物質の媒介である。制度文化は物質的文化に適応する固定された形式であり、精神文化を構築する主要なメカニズムの担い手でもある。制度文化の仲介の固定・伝達機能は、企業文化の建設に大いに役立つ。企業制度文化は、企業が自身の目標を実現するために、従業員の行為にある程度制限を加える文化であり、目標の共通性と強力な行為規範性を有する。企業制度文化の規範性は、強制性のある約束であり、企業の全員を制限している。企業文化の制度層は、主に企業管理者の体制、企業組織構造と企業管理制度等の面を含み、自社の文化的特色を持っていて、正常な企業活動を確保するための企業の様々な体制、各種の規則・制度、道徳模範、従業員行為準則などをも含む。

4.2.1 企業管理者の体制の差異

企業管理者体制の発生、発展と変化は、企業の生産発展による必然的な結果であり、企業文化向上の産物でもある。歴史的沿革の視点からみれば、企業管理者体制の推移と沿革は特殊な企業の文化現象として、企業の価値観、企業の管理思想の推移を反映するほか、企業管理レベルが低級・粗放型の管理から、徐々に更に高級で集約型の管理へと進化する過程をも反映している。

企業の管理者体制は、三つの段階を経て今日に至っているといえる³。第一段階は家族的な管理者体制であり、それは、企業家の個人的な経験により管理の意思決定を行う段階のことを指す。このような形態は、発展の初期に一般的であった。当時は、企業の規模が小さく、技術・装備が時代遅れで、企業主は企業財産の所有者であり、企業の経営管理者でもあった。彼らは、企業における地位が親権者のような立場にあり、全ての経済活動は彼ら次第であった。彼らの意思決定は往々にして濃厚な家族・個人色を帯びていて、このような封建式の家族的な管理者体制は、大量生産方式の管理者体制の誕生まで続いた。

第二段階である大量生産方式の管理者体制の段階は、マネージャーを担当する者は、主に一部の企業において業務に精通する技術専門家であり、いわゆる「ハード・エキスパート」である。これらのハード・エキスパート⁴は技術に長け、生産過程を熟知し、高度な専門的知識と一定の管理能力を有し、彼らは個人的経験において従来の管理者より遥かに優れていた。このような管理者体制の拡大は、企業管理者体制の大きな進歩と言える。

第三段階の企業経営の専門家による「ソフト・エキスパート」管理者体制は、20世紀以後に確立された。当時、企業は、またも大いに進化して、企業生産が更に社会化し、企業間と企業内部の専門化が更に深まった。企業の技術水準が高まり、企業経営の範囲が、日増しに拡大し、業務目標も煩雑になりつつあった。企業規模が拡大するとともに、企業の内部構造が更に複雑になり、外部環境との関連性も強くなっていった。

一般的な日本企業の管理者体制は、経営者を中心とし、経営者が完全に経営に参画しているというものである⁵。このような管理者体制は、経営者の役割を強調し、また、従業員も経営と管理に参加する形を取っている。取締役会の構成員の大多数は社内出身者で、企業内部の職務を兼任し、経営戦略を決定するほか、経営それ自体にも力を入れる。また、大多数の日本企業では、社長と会長が前任社長と会長に任命され、取締役候補者が社長に

指名される等の従来からの慣習があるため、経営者が企業の所有者でなくても経営者による支配が可能である。現代の株式会社では、株主がその保有する株式により会社を支配することはできず、経営者は、その地位と職権により会社を支配しているのである。

その一方で、日本企業は、人間本位であることを重視し、従業員が経営に参画するように推奨している。日本企業は、家族経営の伝統を思想の基礎とし、主体的に従業員に経営に参画する様々な機会と条件を提供している。例えば、経営協議会議において、経営者と労働者は対等の立場で、共同で経営上の意思決定を行う。通常は、労働者が品質管理グループ活動、欠陥ゼロ運動などの自主的な管理活動を行うように推奨している。従業員の株式保有は、全員参加のもう一つの重要な内容である。利益を紐帯として従業員と企業をつなぎ、労働者の参加意識と当事者としての責任感を引出し、従業員の経営に対する主体性を喚起する役割を果たしている。

これに対して、中国企業の管理者体制は改革開放後に初めて非公有経済が認められたばかりで、巨大な国営企業と私企業が併存する状況にあり、管理者体制について明確な論評は困難である。しかし、改革開放以降、中国は西洋の管理思想と体制を急速に導入している。少なくとも私企業については中国企業の指導体制は西洋企業が経過した三段階を短時間の間に経験している企業が多数出現している。

4.2.2 企業の組織構造の差異

中国においては、従来の企業文化により、組織構造は一般的に樹木構造だと言われる。意思決定部門と管理部門は木の根に当たり、これらの部門が、しっかりすることで、組織全体を支える。樹冠部分は執行部門に当たり、茂っている枝と葉を触角として、各種の事務を迎え入れる。現代企業の発展につれ、中国企業の様々な組織構造は、樹木構造に収斂されることが多い。

それに対し、日本企業の組織構造は、ピラミッド型に近い。しかし、中央集権的な面は当然あるが、ボトムアップ型の管理構造に基づくものである。ボトムアップ型の管理構造とは、問題の確定、分析と解決に従業員を参加させることである。企業の最適化提案ないし計画は、通常従業員から提出され、そして、各級の管理者を経て、最後に最高経営者により決定される。最高経営者の提出した計画でも、各級管理者ないし普通の従業員との討論を経て、十分に計画の実行可能性を検討した上で、最高経営者の意思決定に回される。日本では、ボトムアップ型の管理構造は、経営幹部が作業者を通じてQCグループを作るこ

とからも、うかがえる。QCグループの核心は、品質検査を行う従業員の職能と生産を行う従業員の職能を結合することにある。従業員が、品質管理技術の研修を受けているため、彼らは、品質管理と生産の二つの職能を担い、品質管理活動における問題を、うまく解決できるのである⁶。日本企業の組織構造は、相対的に簡単で、明確な分業があるが、作業と管理部門の分業は形式にこだわらず、組織構成が企業の目的につれて変化するように工夫されている。

4.2.3 企業管理制度の差異

企業管理制度とは、企業の生産経営管理において制定された、規範的役割を果たす様々な規定あるいは条規のことを指す。具体的には、雇用制度と配分制度に反映されている。

(1) 雇用制度の差異

中日両国は国情の差異により、全く異なる雇用人事制度を採用している。日本の企業は、一般的に終身雇用制を採用している。終身雇用制は、日本の企業文化の核心的内容の1つであり、その考え方は『論語・不而篇』の「節用而愛人」（支出を節約し、民衆を大切にす）の文章に由来するという。日本企業では、従業員への配慮に高い優先順位を置き、出来る限り従業員の終身雇用を確保しようとする。すなわち、日本企業では、従業員は非常に重要で貴重な財産と看做されるのである。終身雇用制とは、以下のような制度を言う。全ての従業員が卒業後、企業に就職して一定期間の仮採用を経て、仕事に必要な熟練程度により、長くても一年で正従業員になる。その後、従業員の在職と中間管理職研修は長く続き、企業が倒産し、あるいは従業員が、深刻な職務怠慢があった場合以外には、企業は一般的に従業員を解雇しない⁷。法律上、日本には「終身雇用制」がないが、長期にわたり終身雇用制が慣習的な制度として企業に定着している。

終身雇用制が長く維持されてきたのは、切実な社会上、経済上の原因があった。中国の儒教が初めて日本に伝わった時期に、「主君と上司に忠誠を誓う」という独特の道德標準が形成された。企業に雇用された後、従業員は企業を「身を寄せる」場所とし、自ら企業のために「忠義を尽くす」。また、労働者雇用制度は、必ず給料制度と対応するものであって、終身雇用制に対応する給料制度は年功序列制である。その結果、同一企業での勤続年数は給料を左右する主要な要素となる。

しかし、終身雇用制の問題点が次第に目立ってきた。1960年代以降に出生した若者は、生涯にわたって一つの企業で働くつもりがなく、彼らの価値観は前の世代と異なっていて、

より快適な勤務環境を求めようとする傾向がある。そして、終身雇用制により、企業の高齢化問題も日増しに深刻になってきた、さらに、終身雇用制により一部の人は現状に満足し、能力の向上を図ろうとしない、などである。

中国企業の従業員は、安定しているように見えていながら、巨大な遠心力を抱えるのであろうか。その理由としては、中国企業の従業員の給料は、主に年齢、勤続年数、学歴等の要素次第で、労働の質には関係がない。企業は、ほぼ同じ給料等級表により配分している。基本給が、ほぼ同じで、年金は連続勤続年数との関係もない。故に、同じ企業での勤続時間は、異動時の損得を判断する重要な要素だが、その重要性は日本企業とは全く比べ物にならない、といったことが挙げられる。1980年から、中国企業は労働制度の改革試行を行い、労働契約制を実行し始めた。1986年10月に正式に労働契約制を実行した。労働契約制の拡大は、中国の従来の労働制度における統一配分、入社後は辞任不可、一回の配分で人生が決まるなどの欠点を克服し、企業の雇用に一定の自主権を与え、従業員の職業選択にも一定の自主権を与えている。これは企業の労働効率を向上させ、従業員の才能を引き出す上で重要な意義を持つものである。

(2) 年功序列制

日本企業の給料制度は独特で、「年功序列給」と呼ばれる。これは従業員の年齢、勤続年数、学歴と履歴により給料を決める給料制度であって、終身雇用制に伴う制度である。いわゆる「年功序列」とは、入社の前後順により地位を決めることで、先に入社した者を「先輩」とし、後に入社した者を「後輩」としている。入社順と企業での勤続年数により、給料も変わる。また終身雇用制の場合、企業での勤続年数と従業員の年齢は大体比例している。

年功序列制度の形成には、独特な歴史的背景がある。20世紀初頭、日本は洋学を学習した後、次第に近代企業の経営・管理方式を確立し、近代企業制度を導入した。そして、労働者の「転職」を防止し、企業が育成した熟練労働者を企業内に留めるために、この制度が芽生えた。第二次世界大戦後、日本電産労働組合は一連の年功序列計画を提出し、労資双方から受け入れられたため、各企業に速やかに普及した。日本の企業では、年功序列制と共存するものとして「能力給」が挙げられる。年功序列制は日本の従来からの給料制で、本質的にみて、濃厚な封建色を帯びており、第二次世界大戦直後の日本経済の不景気と給料水準低下という経済条件に適合するものであった。

しかし、1950年代以降、日本企業の発展と生産技術水準の向上に伴って、年功序列制の

欠点が次第に目立つようになった。このような給料制度は、年齢、企業での勤続年数と学歴のみで給料を決めるため、必然的に経験に頼ってタダ乗りを図ろうとするような考えにつながる。時間の推移につれ、中高齢従業員の比重が引続き増加し、平均勤続年数が引続き増加するため、企業側の給料負担も重くなる。このような事態に立ち至って、日本企業は欧米から「能力給」を導入し始めた。この制度は、アメリカの職務給与制であり、従業員の職務に基づき、全般的に従業員の能力、業務、貢献等の要素により給料を決めるものである。これにより給料と職務を直結させ、年功序列のようなタダ乗りの欠点を克服し、給料の勤労意欲刺激性をもたらした。しかし、終身雇用制の存在により、年功序列制は相変わらず重要な地位を有し、日本では歴史的背景としっかりした思想的基礎があるため、終身雇用制が相変わらず存在する中で、年功序列制は完全に消えることはない。しかし、終身雇用制の改革につれ、年功序列制も必然的に改革されていくことになる。

他方、中国は長い間従業員の年齢、勤続年数と学歴等の要素により給料を決める固定した給料等級制を実行している。従業員が入社すると、学歴と職種により特定等級に入り、その後、勤続年数に伴う昇給、標準給料の制定、従業員昇進等は国家により統一手配される。統一手配とは国家が従業員の給料を直接決める一括配分体制のことである。

4.3 中日企業の精神文化の差異

精神文化は狭義の企業文化である。企業精神文化は企業がさまざまな生産経営活動を展開するのを指導する。主に企業の核心的価値観、企業精神、企業制度及び企業イメージという四つの要素で構成される。各行動規範、集団意識と価値観のことを指し、企業精神を核とした価値体系である。企業の独特な、鮮明な経営思想と個性的な雰囲気から集中に現れ、企業の信念と追求を反映し、企業の集団意識の集中した現れである。これは企業にいる大勢の従業員が仕事の富の最大化に対する共同追求を代表しているため、同様に従業員の仕事に対するモチベーションを向上させる励ましの機能を有している。

4.3.1 企業経営哲学の差異

企業経営哲学から見ると、中日企業精神文化の間にはメインとして関係主義と観念主義の差異がある⁸。日本の観念主義は価値観、経営信念の確立と駆動に基づいて、機動的に、状況によって企業の経営と管理の過程を完成させることを強調し、それによって複雑で、

変動の多い企業状況及び発生可能な問題に対し、正しい認識角度とベストな処理方法を選出することができる。日本企業の管理基礎は目標管理法、コスト利益分析法等理性的な道具ではなく、企業の価値観及びその信念を経営管理の土台にし、それによって具体的な経営管理規則、目標と方法を導き出し、絶えず変化している状況に対応できるようにし、経営哲学における「観念主義」の特徴を表している。

それに対し、中国企業管理の哲学基礎は伝統文化と密接に関わっている。管理観念から見ると、中国人は管理における教育感化機能、すなわち「道理をもって説得し、納得させる」ことを強調している。管理目標から見ると、中国企業の多くはまず団体の大目標を個人の小目標に融合させ、人心の安定と生産の常規化運転を強調し、それから企業の発展、個人の自己実現を考える。管理対象から見ると、中国が人に対する管理を重要視し、人と事の道理が通じていて、感情と道理は相互に融合し、一致協力して難関を切り抜け、礼儀の最優先を強調し、それによって合理、合情、合法的な状態に達する。そのため、西洋の規格化、標準化、独立化した管理特徴と比べ、中国企業は思想政治によって人の心に潜む道徳や自覚を啓発する方法を運用することが多く、それによって組織の集団的影響を果たしている。

日本企業の観念主義と比べ、中国企業は状況によって機動的に変わるような態度ではない。理を持って情を伝え、情の中に理が含まれていることを強調し、魂がこもっていない変化に反対する。変化に対する態度は、理を真髄にすべき、理に導かれているため、いかに変化しようともその根本、本質は一つであり、不変をもって万変に応じるという哲学方式を強調している。

4.3.2 企業経営管理理念の差異

(1) 日本の企業経営管理理念の特徴

①経営は教育⁹。

企業経営管理理念の角度から見ても、中日企業の間には差異が存在する。具体的にいうと、日本の企業管理理念は「経営は教育」であり、すなわち日本企業の管理は「人間性」を方向性としている。日本企業の経営者の考えでは、技術の進歩、製品の開発、クオリティと労働生産率の向上、さらに最終利益の実現は全て人を主体にしており、人をクオリティとし、精神的ポテンシャルの発掘を前提にしている。「経営は教育」が日本企業家たちの共通認識である。日本の各大手企業は従業員の教育を非常に重要視しており、教育を

通じて、従業員の素質を向上させ、企業文化を発展させ固定させ、企業の発展を促進する。

一番最初にこの理念を提出したのは「日本経営の神」の名で知られている松下幸之助¹⁰である。1918年松下電気会社を創立して以来、彼は教育を経営理念の核心とし、それを持って企業経営を指導してきた。彼にはこういう話がある。「人の知恵、科学知識と実践経験は、全て社会の財産であり、その価値は黄金以上である」。物は人によって作られているが、人の創造力を培い、向上させることができるのは教育だけだ。そのため、物を作る前はまず人を作るべきである。松下幸之助の「経営は教育」の理論をまとめるとこうなる「富を創出するのが企業の社会責任であり、この重い任務を完成させるには企業全体の努力と知恵が必要だ。仕事に励むには工作に励む精神が必要で、才能を向上するためには知識や技術を身につけなければならない。教育を使って企業メンバーの中で「経営の目的は社会にサービスを提供し、利益はだだの報酬である」という思想認識を確立する。そのため、企業が社会と無言な契約を結んでおり、社会のために富を創造するだけではなく、社会のために人才を育てなければならない。松下幸之助が「経営は教育」の思想を企業の経営実践で徹底的に実施したからこそ、松下電気産業会社は世界トップ 15 の最も大きな工業会社の一つになった。

②人間本位の経営¹¹

日本企業の発展における「人間本位」も日本企業経営理念の一つの特徴である感情投資である。日本の企業家から見ると、人は最も感情に富んでいて、他人の尊重と信頼が必要である。企業が従業員に対し一の関心を寄せれば、従業員は十のやる気で企業を報いる。そのため、従業員を尊重し、彼らに関心を寄せることは企業の発展にとって非常に重要であり、日本企業の指導部は自らの教養の向上を非常に重要視し、言葉遣いは気をつけていて、常に情熱のある態度で礼儀正しく従業員に対応している。企業内では一般的に柔軟性のある管理方式をとり、管理者が努力して「親和一家」の集団雰囲気を作り出している。日本企業は従業員たちが企業を家と感じさせるように、彼らに一定の自主権を与え、従業員が決断や管理に参加することを励まし、従業員と企業の共存共栄精神を提唱する。従業員たちが責任者の身分で自分たちを制約できるようにさせ、忠実で長期に怠らぬ努力によって企業を報いる。日本企業は人才管理において「能力本位」を主張し、「才能を見て採用する」、「才能によって適切なポジションを決める」、そして従業員の間味あふれる仕事環境作りにも取り組んでいる。一部の高齢者、障害者を雇用し、従業員の福利を積極的向上させることによって従業員が企業対する忠誠を培い、貢献を促す。

(2) 中国企業の経営管理理念の特徴

中国企業の経営管理理念を見ると、以下の3点のような大きな特徴を有している。最初に、中国企業の管理方式は思想の統一性。日本企業の「経営は教育」の考え方と差異、中国企業の管理方式は思想の統一性をメインにしたものである。中国の企業文化構築は企業思想工作と緊密に結びつけるべきであり、企業文化と思想工作が相互補完して、思想の統一性と経済性の統一である。中国企業内部には管理執行責任者が多く、党支部、行政、工会が共同管理している。中国企業発展の根本的な特徴の一つは思想工作によって企業の発展方向を保証し、企業経済発展の要求を促進することである。

次に、利益を作り出すと同時に社会責任を果たす。これは我が国の企業性質によって決められたものであり、企業は単なる利益を上げるためのところではなく、同時に多重な任務を兼任している。例えば、ほぼ全ての社会公共事業プロジェクトを主催し、生活設備を負担し、「企業による社会作り」の特徴を呈示し、さまざまな名目がある。

最後に、企業家の角度から見ると、多重な身分、多様な要素の制約があり、彼らが経営において利益を求めるとも事業を求めている。企業家の経済利益は企業利益ではなく、企業コストから生まれるため、企業家は国家所有権の代理人と管理者として、経営活動を個人の事業追求と見なしている場合が多いである。利益を求める動機がそれほど強くなく、または唯一の動機ではない。

4.3.3 企業価値観の差異

(1) 日本の企業価値観の特徴¹²

第二次世界大戦後、日本経済の急速的な発展は、疑いなく日本企業の成熟した企業文化体系から生じたものであった。そのうち、一番重要なのは日本企業の価値観である。日本企業の価値観の形成には日本の歴史と日本人の心理的要素が大きく影響している。日本は国土面積が狭く、資源に乏しいので、大自然からの贈り物は海の魚しかない。しかしながら、魚を取るには一人の力では到底できない。それで、日本人は遥か昔から団結の力に気づいたのである。集団のことが一番大事だという観念の影響で、個人は心理的に集団への帰属感が強い。そして、集団意識だけが重要視され、個性や自由が全くないわけではなく、個人主義と集団主義を巧妙に統合させるのである。要するに、日本企業の価値観は「和」、「忠」、「勤」、「人間本位」にまとめることができる。

第一は「和」である。日本人は自分を大和民族と称する。「和」というのは調和のこと、中国から日本に伝わった伝統文化であり、日本の集団主義精神に融合され、調和、辛抱、助け合うこと、団結、協力という日本企業の価値観に発展された。日本企業では、管理層から従業員まで、皆和気あいあいな雰囲気に含まれ、「独」の理念は認めない。このような文化理念によって、日本企業は皆同一目標を持つ運命共同体となった。日本人から見ると、企業が成功できないのは、恐らく「和」の精神が欠けているからである。調和のとれた企業は必ず成功に至る。

第二は「忠」である。日本は中国伝統文化の影響を受け、それを日本の現地文化に融合させたので、日本企業価値観にある「忠」と中国伝統文化にあるものとは意味が大体同じである。そして、日本人が「武士道」精神を重んじているので、企業の価値観では忠誠心が非常に重要視されている。従業員が上司、企業に忠誠し、企業の利益を第一位に考え、一生懸命働いている。企業も従業員に忠誠し、従業員を辞退することはめったにない。

第三は「勤」である。日本企業へ行ってみると、従業員の努力、勤勉さ、一心に働くぶりが強く印象に残る。怠惰、贅沢は企業の発展に対する最大の弊害だと日本企業は考える。一般従業員にとって、「勤」はきちんと職責を果たすことである。従業員一人ひとりの仕事は大きな仕事の一環であり、職責を果たすことで初めて、正常運営が確保できる。勤勉精神は管理層から従業員まで重要視されている。

第四「人間本位」である。日本企業の価値観に「人間を軸にすること」、即ち、人を教育し、人の力を生かすことが強調されている。トヨタ第3代社長の石田退三¹³は「人事を尽くし、いかなる事業でも、大きな成功を遂げたいなら、一番大事なのは人を作ることを根本にすることだ」といった。松下幸之助も「物をつくる前にまず人をつくる」を提出した。日本の企業家の考えでは、人間は感情に富んでいるものであるから、従業員を企業のために働かせるには、従業員に十分な関心を寄せ、従業員のことを考え、その積極性、自主性と創造性を発揮させる必要がある。

(2) 中国の企業価値観特徴

中国企業の価値観は伝統文化のみならず、新しい時代の風潮も取り入れ始めている。中国で成長してきた本土企業の価値観は必ず中華民族の伝統文化の薫陶を受けていると言える。中国伝統文化にある「仁愛」「己の欲せざる所は人に施すことなかれ」「事を敬んで身を立つ、これを行うに忠を以てす」「言必ず信、行必ず果」「信なくば立たず」などの道徳観念は、多かれ少なかれ中国企業の価値観に現れ、着実に実践されている。このような

価値観に影響、規制されているので、会社の従業員は終始ポジティブな精神状態を保っている。そして、時代の発展とともに、中国企業の価値観はまた新たな時代精神をはっきり現している。

形式からいうと、中国企業の価値観には中国の特色もあれば、西洋文化を取り入れた部分もある。今の世界は、国々が孤立して発展するようなものではなく、各国が相互交流・協力する統一体となった。したがって、各国の間に各種類の文化が衝突、融合している中、単一的な民族文化はこの時代において孤立して存在することができない。異民族文化を吸収し、自分の文化をよりよく発展させるのである。企業の価値観も同様である。他国との経済技術の交流・協力機会が増える中、中国企業は他国企業から自社発展に有益な理念を学び、企業の価値観に取り入れ、その優れた部分を企業運営に生かせる。

そして、性質からいうと、中国企業の価値観は基礎として共通性を求めるとともに、独特で個性のある哲学も備えている。共通性と個性はすべての物事に元からあるものである。物事ごとに共通性と個性を備えている。社会主義制度という前提のもとで、中国企業の価値観は政治制度と密接にかかわる特徴を現している。時代の発展につれ、各企業の価値観は政治的な共通性を備える一方、それぞれの個性も発展している。その共通性をもとに、企業は自分の発展及びニーズに合わせ、自社に有利な個性的な価値観を主張している。

4.4 中日企業行動文化の差異

企業行動文化とは社員と管理の行為規範を指す。企業行動文化はすなわち企業文化の行動レベルのことであり、企業の従業員が企業経営、教育宣伝、人間関係活動、文化スポーツイベントにおいて生まれた文化現象のことを指す¹⁴。行動文化は企業の経営理念、精神風貌、人間関係の動的な現れであり、企業精神、企業価値観の現れでもある。企業行動文化がよく構築されているかどうかは、企業の従業員が仕事における積極性の発揮と直接関わっており、企業の経営生産活動の展開、企業全体のこれからの発展方向にも関係している。企業行動文化は企業の経営理念、経営目標、従業員の文化素質、従業員の精神風貌等の文化特徴を集中に反映し、企業経営業務の展開と経営活動の効果に直接的な影響を与えている。

企業文化における行動文化は企業従業員の生産経営と人間関係の中で生まれた活動文化である。企業行動文化は、企業生産経営レベルでの活動、例えば生産活動、経営活動と

科学技術活動がある。もう一つは企業内部の人と人との間の行動活動で、例えば人間関係の調整活動、教育宣伝活動、文化娯楽活動等がある。

人々が企業に対する理解の多くは、企業の行動が彼らに与えた印象に関わっている。消費者としてある企業の商品を買うとき、もし店員の態度と対応が悪い場合、例えば接客が親切ではないとか、電話での応答が礼儀正しくないとか、アフターサービスが行き届いてないとかの問題がある。また、企業がどんな統一された看板を作っても、統一された綺麗な制服を着させても、そして店舗の華麗なる外観と内装のデザインにどれだけの力を注いだとしても、消費者の心に良い印象を残すことが難しい。

4.4.1 日本の企業行動文化の特徴

日本では、企業の組織行動は企業の外部環境、例えば民族文化、社会倫理と道德規範の影響と制約などを受けると同時に、企業内部の企業文化、組織構造、メンバー能力及び個性等の組織資源の規範と影響も受けている。企業従業員は組織の行動方式や社会文化背景等の外部環境と密に関連している。共通した外部、社会、文化環境の影響により、日本企業の従業員と組織行動方式には共通している部分が見られる¹⁵。この共通している部分の特徴は主に集団主義と協力競争二つの面で現れている。

最初に、日本企業は集団主義的傾向が強い。日本企業における行動は日本の伝統文化から生まれている部分が多い。日本の伝統文化では、個人利益と欲望より集団利益を優先すべき集団主義の価値観が広く認められ、提唱され、社会一員の行動規範とされている。つまり日本社会は個人利益を優先させる社会ではなく、集団全体の利益を強調する社会である。実際に個人が集団に服従し、集団単位で行動するという行動方式は日本の学校や会社、または様々な社会団体、バーさらに遊び場など、どこにでも見られる。集団の利益を最優先に考え、個人の平等協力という集団主義文化により、企業の経営層と現場の従業員は所属企業組織に対し、忠誠でなければならない。各方面から組織の利益を守り、仕事においてお互い協力し、集団の団結、協調性を重要視している。日本の企業において、個人利益より集団利益を優先させるべきというのは従業員全体の行動の基準となり、私利を求める行為は一切禁じられている。私利を求める行為はすべて、集団の利益を損害し、企業の団結と協力を破壊し、企業の信頼関係を破壊する。このために、企業のこのような行為に対する処罰が往々にして非常に厳しいものである。会社から家へ電話をかける時も、会社の電話ではなく、公衆電話を使わなければならない。もし、従業員が仕事以外のことで

会社の電話を使っていることがバレたら、この従業員は会社での昇進のチャンスを失ってしまう。集団にあるメンバーの過失はつまり集団全体の責任と見られているため、各メンバーは団結して、お互いを助け合い、協調のとれた行動で一緒に集団の利益を守る。生産現場において、一つの組み立てチームが組み立てた商品にはクオリティ問題が発見された時、このチームのメンバーは仕事を手分けして協力し、問題発生の原因を調べ、問題の処理の迅速に取り組み、一緒にチームと企業の利益を守る。人の責任だと思い、何もしないメンバーは肩身が狭い。組織内の団結と協力は平和、平等、助け合い、忍従する雰囲気と強い一体感を生み出し、企業の凝縮力とチーム精神を大きく向上させた。同時に、企業は組織メンバーに対し家族式管理を行い、メンバー一人一人の利益に注目し、それを守っている。

次に、日本企業が成功を収めた行動特徴には協力競争である。競争があるから社会、企業は活気にあふれ、競争がないと衰退するばかりである。日本企業は集団主義の団結協力を強調していると同時に、組織内部に能力主義の競争原理を導入している。企業は一定な範囲内で従業員に平等な競争チャンスを提供し、従業員の能力と貢献の量によって相応の職務や待遇を与える。このような競争のメカニズムは日本企業に活気と効率をもたらした。日本企業の集団主義文化の影響により、企業の競争行動は協調のとれた競争である。日本企業において、従業員と従業員の間は自身を向上するために競争し、同時に所属している部門の業績のために協力する。部門と部門の間は本部門の発展のために競争し、同時に会社の利益のために協力し合う。このような集団主義と能力主義の融合は日本企業の協調した競争体制を構築し、企業の凝集力を維持すると同時に、企業の競争力を強化している。

4.4.2 中国の企業行動文化の特徴

中国の企業行動文化には以下のような特徴がある。第一に、企業行動文化を通して企業内部の凝縮力を強化している。行動規範は企業行動文化で最も内容が豊富で、最も集中され、最も重要な内容として、中国企業の発展においてますます重要な役割を果たしていて、企業内部のコミュニケーションと調整をより簡単に実現することができ、企業全体の仕事の効率とクオリティの向上にも繋がる。企業の発展、拡大と成功はシステム化した、科学的な、厳密で規範を守った行動規範体系が必要で、その重要性はますます多くの企業に認識されている。健全で完全な、時期にあった規範体系は、従業員の行動規範となり、各種類の仕事を行うときに参考できるルールとなり、管理効率とレベルを向上させ、積極的

で、良好な企業文化を形成させる。正確な規範体系の構築は、中国企業の管理効率、決断と実施の速度を大きく向上させ、それによって企業の競争力と生き延びる力も高まってい

く。

第二、企業行動文化によって従業員の態度と行動を制約し、規範化させている。企業の行動規範体系の構築過程は従業員の態度と行動習慣を牽引し、作り上げる過程である。「観念が変わると行動も変わり、行動が変わると習慣も変わり、習慣が変わると業績も変わり、業績が変わると運命が変わる」。行動規範体系の構築は企業文化構築、企業の長期的な発展において重要な役割と影響を果たしている。態度が全てを決まり、企業行動文化規範は行動を牽引するという役割を果たし、企業従業員の態度と行動が全部この文化に影響される。企業行動文化規範は一つの強い機能を有している磁場であり、強力な磁化作用と同化作用を有している。このような文化があると、全員に認められた価値観が生まれ、従業員の態度と行動がこの文化に影響されるのも簡単である。もし一人の従業員がある企業に入った時から、すぐこの企業の行動文化を感じ取れると、この企業に存在するメカニズムにより、従業員の態度と行動が企業によって規範化され、制約される。

第三に、企業行動文化の組織メンバーの行動レベルでの現れは身分意識である。企業行動文化の組織メンバーの行動レベルでの現れは、身分である。組織メンバーの一人一人がこの身分を享受することができ、この雰囲気を感じ取ることができる。優秀な企業行動文化の影響を受けた組織メンバーは、個人よりも企業イメージを重要視し、できる限り自分の行動を制約し、個人の失態により企業全体のイメージダウン、企業の誇りにダメージを与えることがないように心がける。従業員の行動と言葉の一つ一つが企業全体の素質の現れであり、企業内部の従業員行動がよくない限り、よい企業イメージを樹立することはできない。もし従業員たちが正しくない行動をとり、規律を守らず、態度が悪い場合は、企業のイメージに大きなダメージを与えてしまう。企業の理念、価値観を企業の日常運営、従業員の行動に貫くために一番重要なのは、管理体制を確立することによってこれらの規範を実施することである。企業が自らの行動文化を作り上げる時、必ず企業行動規範、企業人間関係規範と企業公衆関係規範を作らなければいけない。企業の運行過程から見れば、企業行動文化には企業と企業、企業とクライアント、企業と政府、企業とコミュニティのすべての行動表現が含まれている。そしてこれらの行動表現は企業独特な文化特徴を表し、従業員全体の問題を考える時の考え方や行動パターンなどの行動習慣に現れている。

4.4.3 中日企業行動文化の特徴から見た差異

(1)行動文化と精神文化の融合程度の差異である。

従業員の価値観は行動文化の核心内容であり、価値観は人の行動を支配し、企業にいる人の考え方と行動パターンを決める。道徳行動規範はマイクロなレベルで企業の従業員が毎日の仕事で時間を守るように指示するが、中国企業文化の関連理念は、マイクロレベルで現れている企業全体の発展方向と目標はマイクロに対する方向指導であり、マイクロがマイクロの保障である。そのため、両者は緊密に融合してなければならない。一緒に有機的な関連を形成してから文化の方向指導作用と規範の約束効果を実現できる。行動文化体系の構築の第一要務は観念レベルでの問題を解決し、正しい方向性指導を保障する。この思想観念によって従業員全体を認識され、認められる。しかし日本企業は企業経営、教育宣伝、人間関係活動、文化体育活動等さまざまな方面において行動文化と理念文化の高度な統一を要求する。企業の行動文化は企業の物質文化、制度文化と精神文化を直接構築している。見ればわかるように、優秀な企業家はいつもヒーロー式なやり方とさまざまな文化儀式によって各イベントを展開し、正しい価値観、行動規範によって人々の行動を統一させ、強い、まるで形のない意識で人々を教育する。もし企業の行動文化を重要視しないと、企業の従業員は統一された企業の価値観を形成することができず、企業も優秀な企業文化を構築することができない。

(2)会社指導部の仕事作風の差異である。

日本企業では、指導者はただの決断者や実行者ではなく、同時に行動文化の提唱者であり、引率者である。会社指導部の仕事作風と指導作風は、従業員の態度と行動に重要な影響を与えている。現在の中国企業の指導者が重大な決策をする時、民主化程度が足りず、従業員全体の意見に耳を傾けることができていない。これはある程度従業員の凝聚力、所属感と忠誠度に影響を与えている。同時に、指導部と現場とのコミュニケーションに関しても、多くの従業員は指導部が積極的にコミュニケーションをとっていないことを指摘した。これは会社の情報ルートの順調な伝達を妨げる主な障害要素となる。さらに、現在会社の行動作風方面に存在する突出な問題は官僚作風がひどく、階級観念が根強く存在し、年功序列の現象がひどく、仕事する時のプロセスが複雑で、仕事効率も比較的到低い。上述問題は一旦会社核心チームの指導能力と仕事作風の問題を反映しているように見えるが、その深層では会社の企業文化が指導部で有効的に実施されていないことを示している。指導部が身をもって範を示すことができず、指導幹部の行動規範要求に達していないからこ

そ、企業の文化理念が現場従業員における影響力を低下させている。このことは、日本と比べた場合、中国の従業員が決策への参入度が低いということを示している。中国企業において各レベルの管理者が最もよく使う決断方法は事前に下の人と討論し、個人で決定する或は完全に下の人に決断権を委ねるといった二種類の極端な方法は比較的に使われていない。環境の不確定性方面から考察すると、中国企業の指導者の対応方法は環境変化が頻繁な時期、決断過程がより集中され、従業員の参入度が減少される。

(3) 企業従業員の整体素質及び仕事作風の差異である。

中国企業現在有する従業員の全体的素質があまり高くない。これは会社の核心競争力のさらなる向上を制約する肝心問題である。一方、会社従業員のルートが単一で、従業員の教育レベル、家族背景、個人能力等にばらつきがある；もう一方、会社が現場従業員に対する研修が生産技術面に限られ、心理補導、団体凝聚力、キャリア計画等全体の素質を向上できるような研修と学習が足りず、企業全体において頑張る学習する雰囲気を作ることができない。ある従業員のある方面の長所を褒めるよりも、その人の整体素質が高い方がよりみんな手本となり、より大きな影響を与えられる。会社は頑張る各ポジションの手本式人物を探し、彼らの進んだ仕事ぶりを高く評価すると同時に、さらに彼らの行動を「規範化」させ、彼らのストーリーを「理念化」させ、会社が提唱している核心価値観と企業精神を「可視化」させる。これによって会社内部から積極的かつ健康的な文化雰囲気を作り、従業員全体の考えと行動を激励し、彼らの行動方式と行動習慣を規範化させ、従業員の整体素質を向上させる。

日本企業が従業員に対する研修は適応性研修¹⁶であり、即ち従業員がどのようにして企業のニーズと発展に適応していくのかを研修する。このような適応性研修は主に二つの面から着手している。一つは従業員の技術、能力に対する研修、もう一つは従業員に企業精神を理解してもらう研修である。この二つの研修は孤立し、分裂しているのではなく、相互織り混ざって、互い浸透していて、従業員に知識技術研修を行うと同時に、企業精神を浸透させていくのである。従業員の技術と能力に関する適応性研修においては三つの内容があり、一つは企業生産と発展のニーズによって従業員に対し生産技術、製品開発、職務開拓、従業員管理と検査考察等を研修させる。もう一つは従業員個人の特徴を見出した上での能力の開発。企業の指導者は従業員一人一人の独自な特徴によって適応性研修を行い、それからその人に一番ふさわしい仕事のポジションを与え、その人の特徴を最大限に発揮させる。この過程は従業員一人一人の職務を開発する過程である。三つ目は生涯学習の研

修である。1980年以降、日本企業での生涯学習ブームもその適応性研修の重要な現れである。従業員にとっての学習はこの短い研修期間だけでなく、仕事のニーズによって絶えることなく充電していき、企業組織のほか、従業員個人が仕事以外の時間を利用して勉強することもある。このような生涯学習により、従業員たちは時代の進歩し遅れることなく、企業発展のニーズに適応できる。

¹ 劉国華・鄧德香 (2017) 「企業文化建設における物質文化について」, 『蘭州学刊』, pp. 187-189

² 朱成全 (2005) 『企業文化概論』 大連: 東北財経大学出版社, pp. 197

³ 劉光明 (2004) 『企業文化 (第4版)』 北京: 经济管理出版社, pp. 178-181

⁴ 朱成全 (2005) 『企業文化概論』 大連: 東北財経大学出版社, pp. 84-85

⁵ 董偉 (2005) 「論現代日本企業制度系統」, 『東北亜論壇』, pp. 54-56

⁶ 支大林 (1992) 「日本企業組織構造の解析」, 『日本研究』, pp. 54-56

⁷ 張玉霞 (2015) 「浅議日本企業管理制度的特征」, 『無錫職業技術学院』, pp. 236

⁸ 李宗耀 (1993) 「試論現代日本企業的經營哲学」, 『延辺大学学报 (社会科学版)』, pp. 42-46

⁹ 丁孝智 (1993) 「日本文化与企業經營管理」, 『国際商貿』, pp. 57-59

¹⁰ 汪帥東 (2018) 「知以藏往: 松下幸之助の企業哲学觀」, 『管理論壇』, pp. 38-41

¹¹ 夏江寧 (1998) 「以人為本的經營理念-浅談傳統文化因素对日本企業經營の影響」, 『企業秘書』, pp. 31-33

¹² 宋娜 (2009) 「日本企業文化的特点及其借鑑意義」, 『經濟与社会發展』, pp. 133

¹³ 彭学彦 (2003) 「豐田功臣-石田退三」, 『汽車運用』, pp. 133

¹⁴ 張国梁 (2010) 『企業文化管理』 北京: 清華大学出版社, pp. 29-30

¹⁵ 劉求生 (1999) 「日本企業的行為特征、組織模式及对我国的啓示」, 『現代日本經濟』, pp. 34-37

¹⁶ 孫雨霞 (2006) 「浅析日本企業对職工的培訓与管理」, 『遼寧工学院学报』, pp. 44-46.

第5章 中日間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する事例検証

企業の経営と発展には企業内での交流が不可欠である。良好な交流は企業の健全な運営の必要条件である。積極的かつ有効な交流は、企業の管理効率を高めるだけでなく、また、企業目標を達成するコストと時間の節約にも役立つ。グローバル企業の企業文化とはグローバル企業の従業員の間で、形成・共有された価値観、信念、行為基準及びそれに応じる行為の仕方である。企業内部に存在する文化差異と異文化交流の問題を深く把握するために、企業内部の社員からの詳しい聞き取り調査を大連小野田セメント有限会社と THK（中国）投資有限公司において実施した。これらの企業を選定した理由は、中日の合弁会社であり、両者ともに大連において設立された会社であるからである。両社ともに、多国籍で活躍している日本企業が経営方針の策定において主導権を握っており、そして日本と歴史的につながりの深い大連に立地している。本章では、類似点が多い地域での中日間の比較を通して、中日間の文化差異を浮き彫りにし、企業内のコミュニケーションの実態を把握することを目的とする。

5.1 事例研究1 大連小野田セメント有限会社の企業概要

大連小野田セメント有限会社は 1989 年に日本太平洋セメント株式会社と大連金和砗製品有限会社が共同出資して設立された企業である。日本太平洋セメント株式会社は大連小野田セメント有限会社の株の 85%を占め、大連金和砗製品有限会社は残りの 15%を占める。本企業は大連市甘井子区の新水泥路の 5 番に位置する。

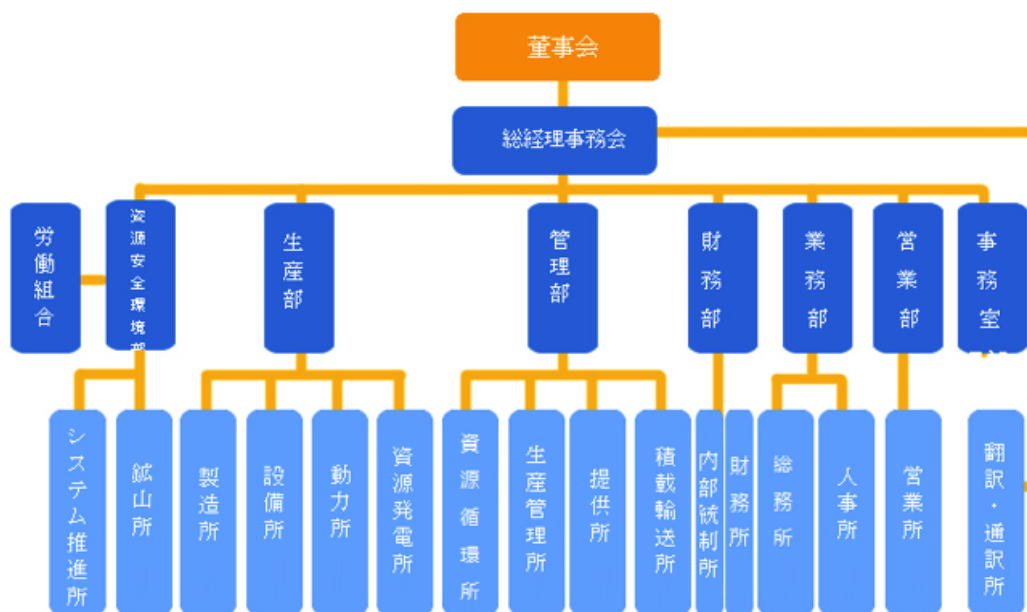
大連小野田セメント有限会社の運営における主導権は出資額に応じて決まる。共同出資した各会社は共同出資会社を自社の支社として管理する。共同出資会社の董事会（中国資本と外国資本による合弁会社の最高決議機関）では本社の執行役になっても、共同出資会社での役割は象徴的なものにすぎない。大部分の共同出資会社の経営と戦略は完全に出資

額の多い方の執行役や取締役などによって決定される傾向がある。共同出資会社の総経理も出資額の多い方によって任命される。大連小野田セメント有限会社の大部分の管理者は日本太平洋セメント株式会社から任命され、中国側はただ一人の董事会役員を派遣し、毎年の董事会に参加させる。実際の仕事には参加せず、税関、商務検査、用水提供、電気提供などの地方政府と協力する後方支援業務を担当する。一般社員は全て中国国内で募集されている。

小野田セメントは1991年から公式に生産を開始した。当初の社員は30名程度であった。製品の質は高く、使用者たちの良い評価を受け、長期的にアメリカに輸出されている。製品数量の増加に伴い、社員人数は2017年までに370名に達した。現段階で常駐の日本人管理者は5名である。中国人上級管理者は5名であり、中層管理者は24名である。日系企業本社は管理面で絶対的な優位にある。外国の多国籍企業が中国で投資する主な動機の一つは廉価な労働力を利用して、巨大市場で販売することである。小野田セメントの日本本社の投資目的も生産拠点の変更によって、廉価な労働力を獲得し、価格競争力を高めることに成功した。上級管理者は安定しているが、中国人社員の離職率は非常に高い。

大連小野田セメント有限会社は董事会をリーダーとする総経理担当制のリーダーモデルを実行している(図表5-1)。組織構成においては中間管理職を削減しており、それによって命令の伝達と情報の速度を速めさせ、仕事効率を高めている。

図表5-1 大連小野田セメント有限会社組織構成図



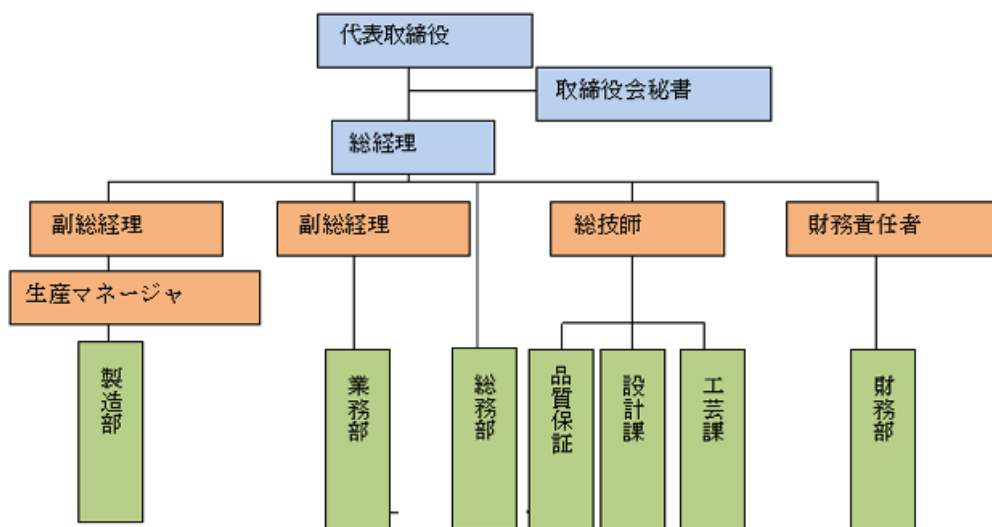
5.2 事例研究 2 THK（中国）投資有限公司の企業概要

THK 投資有限公司は、日本 THK 株式会社の全額出資によって 2005 年に設立された子会社である（登録資本金が 2.87 億ドル）。会社名の「THK」とは、「Toughness（強靱）」、「High Quality（高品質）」と「Know-how（ノウハウ）」を意味する。会社の目標は、技術開発と製品製造中におけるこの三原則の遵守によって、社会の進歩と業界の発展の促進を達成させることにある。THK グループの中国本社として、大連開発区に位置している THK は創造的な発想や独自の技術を生かして、世界に先駆けて直線運動システムなどを開発した。直線運動システムは NC 工作機械、半導体製造装置、産業用ロボットや医療機器などの各種の工業分野で広く応用され、これらの工業分野に不可欠な部品となっている。THK グループ製直線運動システム製品は、世界市場での占有率は 60%以上に達している。直線運動システムの先駆けとして、THK グループは世界各地の顧客のニーズに応えるよう新製品の研究開発に取り組んでいる。

THK グループは、中国の大連、無錫、常州、広州などの地域に製造工場を設置している。主に直線レール、ボールネジ、ボールスプライン、リニアアクチュエータ、自動車部品などの直線運動システム関連製品を取り扱っている。同時に、中国各地に 30 以上の販売ネットワークを設置し、引き続き中国の営業規模を拡大している。

当然、THK（中国）投資有限公司は法令に従った統括構造有する。特徴的なことは、取締役会と管理者レベルの職責を下記のように明確にしている点である。総経理は取締役会の決議を行なうだけでなく、全面的に会社の日常業務を担当する。会社の組織構造は図表 5-2 の通りである。

図表 5-2 THK（中国）投資有限公司の組織構造図



5.3 インタビュー調査

5.3.1 インタビュー調査概要

今回のインタビュー調査は、主に文化差異（行為方式、物事の考え方、管理方法）と異文化交流（交流意識、交流ルート、交流の効果）の二つの側面から大連小野田セメント有限会社と THK（中国）投資有限公司において行った。インタビュー調査を実施した時期は 2017 年 1 月～3 月、場所は大連小野田セメント有限会社と THK（中国）投資有限公司の会議室で行った。インタビュー調査を実施した理由は、アンケートの内容とすべき質問項目を絞り込む上で有用であり、被質問者にも自分の考えと意見を明らかにし、それらを反映するためである。

インタビュー調査の対象は、大連小野田セメント有限会社と THK（中国）投資有限公司の日本人管理者と中国人管理者で、異なる国籍・階級・部門の従業員 37 名に詳細な聞き取りを行った（表 5-3 参照）。日本人に関しては、上級管理者（部長以上）が大半を占めている。上級管理者を多く含めた理由は、多国籍企業において、上級管理者は外国人と直接接触する機会が多く、社会文化と企業文化の差異に対する観察が必要で、感覚が磨かれており、差異の処理に対する思考と理解がより深いと考えられるからである。インタビュー調査に際し、自由に彼らが会社で感じた文化的雰囲気、文化差異と文化衝突の事例を述べられるような環境を用意した。

図表 5-3 インタビュー実施者の内訳

	中国人	日本人
対象者	26	11
(中級管理者以上)	8	8
大連小野田セメント有限公司	7	3
THK (中国) 投資有限公司	19	8

インタビューの冒頭で、氏名、年齢、会社、勤続年数（当該会社での）職位、（日本人の場合）中国での滞在年数を質問した。その後、事前に用意した 30 の項目について質問を行った。

図表 5-4 インタビュー項目の内容

1	何ヶ国語話せますか？それは何語と何語ですか？貴社では主に何語をお使いになりますか？
2	日中間において、言語以外のコミュニケーションの取り方の差異は何だと思えますか？例えばジェスチャーや表情など。
3	貴社において、業務時、休憩時、社員間では通常何語を使用していますか？またこのような異文化交流を行う時どんな障害があると思えますか？
4	貴社の設備、備品、ロゴや販促物等は中国語と日本語のどちらですか？二国間の文化を考慮して何か特別な措置を実施していますか？
5	中国と日本の環境や風習の差異はどこにあるとお考えですか？例えば気候はどうですか？祭日や休憩時間に差異はありますか？
6	祭日が違う両国の社員に対して、貴社ではどんな休暇の仕組みを採用していますか？
7	貴社の社食は中華料理と和食のどちらが多いですか？ 会社での集い時は中華レストランと和食レストランのどちらを利用されますか？
8	日本の茶道、華道、相撲、柔道はとても有名ですが、貴社でこのような活動を行うサークルはありますか？ このような文化体験を通して、社員間の交流を深めた事例はありますか？

9	中国と日本の教育方針、方法の差異は何だと思えますか？お互いを見習うべき点がありますか？
10	貴社の新人教育において、優れている点は何だと思えますか？また中国企業が見習うべき点がありますか？
11	中国文化と日本文化の類似点は何だと思えますか？ どんな時にこのように感じますか？
12	貴社は中国人社員に対して、礼儀作法、制度、文化について、トレーニングを行いますか？どんな事を実施していますか？効果の程はどうですか？
13	中国人社員と日本人社員の思考回路に差異はありますか？例えば序列の認識、仕事に対する態度、細部に対する対応や自分の意見の発信方法など。
14	貴社の価値観や人材管理理念は中国のローカル企業と差異はありますか？またどんな時に感じましたか？
15	他業種は、通常どんな異国間交流方法が必要だと思えますか？
16	異国間交流が生じる企業において、日本人社員は中国人社員に対して、どんな見方をしていますか？例えば文化の差異など
17	異国間交流が生じる企業において、中国人社員の強みは何だと思えますか？交流時どのようなチャレンジと対応が必要でしょうか？
18	貴社で働いている時に異文化の壁に当たったことはありますか？具体的な事例があれば教えて下さい。
19	日本企業ではチームワークが大事にされますが、異国間交流が生じる時、どのような調和方法を取られていますか？どんな障壁がありますか？
20	貴社が中国に来た時、日本から先進的な管理体制を持ち込んでいますか？また異文化を考慮し、現地に適用するように擦り合わせを行いましたか？
21	貴社は採択時、社員の意見も聞き入れますか？また中国人社員と日本人社員の待遇は平等だと思えますか？
22	貴社は社員に決められた通りの手順で仕事を終わらせて欲しいですか？それとも自分で新しい方法を模索して、仕事を完成させて欲しいですか？

23	管理職として社員の残業をどのように捉えていますか？ 社員のストレスの度合いはどのように感じていますか？ 貴社は中国企業に比べて、仕事量は多いと思いますか？
24	管理職として、会社内の異文化交流についてどうお考えですか？このような異文化交流企業の経営管理のメリット、デメリットは何だと思えますか？
25	異文化交流が必要な企業において、文化の融合と一方の文化のみを取り入れる方法のどちらが会社を発展させるのに有利だと考えますか？
26	貴社の日中社員の割合はどの位ですか？ 中間管理職の日中社員の割合はどの位ですか？
27	昇格や給料、福利厚生において、日中社員は平等だと思いますか？
28	貴社で異文化によって衝突が起きたことはありますか？ あればどのように対応したのかを教えてください。
29	異文化交流が必要な状況で生じるメリットとデメリットを教えてください。
30	企業の管理職はこのような異文化交流が必要な職場に対してどのような政策を出すべきだと思いますか？

5.3.2 インタビュー調査対象者

大連小野田セメントでは、10人の従業員（その中で日本人従業員が3人、中国人従業員は7人）に聞き取りを行った。インタビューを行った中国人従業員は会社内の生産部門にある製造一課と製造二課からそれぞれ二人の中間管理職に加え、設備課、財務部、行政部から各一人の社員であった。日本人に関しては、上級管理者（部長以上）にインタビュー調査を実行した。大部分の社員は会社内部で大きな文化差異があると回答し、全部の社員が会社では文化差異が異文化交流に支障を与えていると考えていた。

THK（中国）投資有限公司には、最高管理者（トップマネジメント）を始め、上級管理者は主に日本からの派遣されている。そして、中間管理職以下は主に中国現地で募集と研修を行なっている。THKの27人の従業員（その中で日本人従業員が8人、中国人従業員は19人）に聞き取りを行った。中日の伝統文化の違いのため、社内にも中日文化間の衝突が存在していて、企業の経営管理に影響を与えていた。

これらのインタビュー調査を通して、中日両国の社会文化の差異に関するものと中日企業文化の差異に関するものに分け、分析を進める必要性があることを確認した。具体的に、企業内の異文化交流を分析するために把握すべき項目として、行為（コミュニケーション）方式、考え方（異文化への対応姿勢）、管理方法、交流意識、交流ルート、交流の雰囲気、交流の質などの7項目が挙げられる。

5.4 プレアンケート調査

5.4.1 プレアンケート調査概要

インタビュー調査を踏まえて作成した以下のアンケートを2017年3月～5月に実施した（図表5-5と図表5-6）。質問項目は、中日両国の社会文化の差異に関するものと中日企業文化の差異に関するものに大別している。企業内の異文化交流の差異を生み出すために、（1）行為（コミュニケーション）方式、（2）考え方（異文化への対応姿勢）、（3）管理方法、（4）交流意識、（5）交流ルート、（6）交流の雰囲気、（7）交流の質などの質問から構成されている。

図表5-5 中日文化差異に関するアンケート項目

項目	質問	選択肢		
		賛成しない	未確定	賛成
行為方式	非公式の場合、会社内部では日中社員は何れも自己の母国語を使用して交流をし、各自の集団を作る			
	仕事の交流がなければ、中国人社員はあまり日本人の同僚と交流しない、日本語の学習意欲もない			
	日本人社員は細かい部分を重視するが、中国人社員はあまり重視しない			
	日本人社員は細かい部分を重視するが、中国人			

	社員はあまり重視しない			
考え方	中国人社員は日本の管理文化への理解が不足している			
	会社に対して、日中社員は考え方が一致しない			
	日本人社員は会社で優越感を持っている			
	会社内で年功序列を重視し、序列意識が強い			
	中国人社員は日本の管理文化に適応できる			
	中国人社員は日本文化に対する学習意欲がある			
管理方法	会社での昇進は難しい、上級管理者はほとんど日本人である			
	日本人上司は問題を処理するとき、迅速でない、定型化された感じである			
	会社内部の生産品質の管理は厳格で、製品を絶えず改善する			
	会社で自分の長所を発揮できる			
	会社で中国人社員と日本人社員は同じ仕事をしていても、給料は違い、その格差は大きい			
	会社での昇進は難しい、上級管理者はほとんど日本人である			

図表 5-6 中日異文化交流に関するアンケート項目

項目	質問	選択肢		
		賛成しない	未 確 定	賛成
交流意識	良い仕事をするためには、交流の維持が非常に重要である			
	仕事中、日中社員は何れも相手との交流意欲を持っている			

	個人の場合でも、日中社員は何れも相手との交流意欲を持っている			
	日中社員はよく一緒に議論する			
	問題が出ると、日中社員はできるだけ双方に迷惑をかけないようにする			
	社員は価値ある意見の提出意欲を持っている			
	工作中、解決できない問題があったら、日中社員は積極的に上司と討論する意欲がある			
	工作中、異なる意見があれば、社員は直ちに提案し、また解決方法を相談する意欲がある			
交流の雰囲気	会社は社員に公式な交流方式、例えば、会議、グループ討論などの方式を提供している			
	口頭での交流以外に、会社ではメール、書類報告などの別の交流方式もある			
	会社のある交流制度は現実的意義を持つ（例えば、意見箱や例会など）			
	社員は迅速に仕事に関する情報を了解できる			
	工作中的の情報について、社員はどんなルートを経由して相手に伝えられるのか分かる			
交流ルート	会社は社員の意見と考え方を理解しようと努力する			
	会社は社員一人一人の意見を尊重する			
	上司と部下の関係は密接であり、仕事に関する問題は自由に話せる			
	不公平な待遇があると、社員は上司に異議を述べることができる			
交流の質	社員の意見と不満は常に比較的満足させるように解決できる			
	工作中、出した考え方あるいは提出した報告が			

	曲解された事例が少ない			
	上司の命令は常に迅速に、正確に実行できる			
	社員の意見と不満は常に比較的満足させるように解決できる			
	工作中、出した考え方あるいは提出した報告が曲解された事例が少ない			

5.4.2 プレアンケート調査の回答状況

アンケート回答者について説明する。158部のアンケート調査票を配布した。その内訳は6部が最高管理職レベル、21部は中間管理職レベル、131部は一般従業員レベルを対象にしたものであった。回収した有効アンケート数は158で、回収比率は100%であった(図表5-7)。

図表5-7 アンケート回答者の内訳

会社	国籍		職員		全体
	中国人	日本人	中間管理職以上	現場従業員	
小野田セメント	115	8	19	104	123
THK	35	0	8	27	35
合計	150	8	27	131	158

5.5 インタビュー調査結果

5.5.1 大連小野田セメントの企業文化差異と社内交流の現状

(1) 行為方式における差異

会社では仕事と生活を厳格に区別し、仕事時間中に個人の用事を禁止していた。会社の日本人社員はこの規定をよく守ることができていた。しかし、中国人社員の仕事と生活は常に融合し、密に関わっており、個人の用事を話さないという規定は無視されていた。個人の話をするれば、仕事の雰囲気や和らげられるだけでなく、仕事意欲も高められ、全体の

差し障るどころか、仕事の効率が高まると考えられていた。大部分の中国人社員は日本本社の規定をそのまま適用することを快く思っていない。現地の具体的な状況に適応できていないからである。

会社での日本人社員の仕事は真面目である傾向が見られた。生産部門においては利用する機械を複数回調整する必要がある。ところが、実際の仕事現場では、便利のために、機械を一回で最終的に調整していた。現場の管理者ですらこのことに気づかなかったが、ある日本人の技術部長は巡回中にこの問題に気づき、直ちに生産部にこのことを通報した。また関係者全員にこのことに関する調査と対策を実行した。この作業に関連する全社員と管理者に育成訓練とリスト記録の必要性を周知させるようになった。

上記のことは問題処理における中国人と日本人の相違であるとも言える。日本人は発生したことと処理の結果を記録してまとめるのを得意とし、中国人は状況により方式と方法を変えるのを得意とするものの表れである。日本人の仕事ぶりは謹厳で、それに対し中国人は敏活である。仕事効率の「速い」と「精」の二つの面でいうと、中国人社員は「速い」を重んじるが、日本人は「精」を重んじる。もし「精」のために多くの時間がかかると、退勤後の時間を利用して仕事をする必要が生じることがある。日本の企業は細かいところから仕事を考えるのに慣れていて、細部に至るまで問題発生を防ごうとしている。これに対し、中国人はいつも大を重んじ小を捨てる傾向があり、日本人は細かいことを気にしすぎるとしている面がある。しかし、日本企業の製品の競争力は「精」にあるので、両者の歩み寄り是不可欠である。

(2) 管理方式における差異

会社では毎朝、始業前に本部に全員を集め、朝礼をする。本部のリーダーは主に昨日の状況を振り返り、また今日の仕事を手配する。日本人管理者はいつも自分の手帳を見ながら、昨日の出来事を知らせ、また誰が何を担当するとか、いつまでに結果を必要とするかとかを周知させ、今日の仕事を大体手配するのが一般的である。一般的な中国企業では、特別なことがない限り、朝礼のようなことは行わない。一般的な中国企業では、重大な問題が出てきてから、報告対処を迅速に行おうとするので、仕事では計画性があまりなく、仕事の情のミスが多い。

会社での給料体系は日本本社の給料体系を引用している。中国国内で簡単な修正の上で出来たもので、会社では毎年一回の昇給をすることになっている。新入社員には等級の低

い給料制度が採用され、勤続年数の増加に伴い、給料も上がる。2011年、国内の物価は急激に上がり、社員の給料に対する要求もどんどん高くなった。国内の生活水準の上昇に適応するために、会社は給料体系に修正を加えた。新入社員と入社一年間二年間の社員は給料基数が低いので、昇給20%も達成できる。それに反して、古参社員は元々給料基数も高いので、昇給の比例度合は低い。このような昇給体系が発表されると、勤続年齢が長い多くの古参社員から不満が生じた。毎月の懇談会で何度もこの件について議論された。他社で、は同じ仕事をしているものは、同じ給料をもらえることを宣伝した。従業員の中には「なぜ新入社員は古参社員より昇給が多い、新入社員は会社に対する貢献が古参社員より大きいのか？品質と仕事効率で新入社員は古参社員より優秀なのか？」と疑問を持つものもいた。これに対し、日本総経理は、「我社では古参社員の給料水準は既に高いので、相対的に言えば、新入社員の給料より随分高いと言える。今は物価の上昇が急激なため、新入社員の生活は辛いであろうし、また政府の最低給料標準の影響も受けるから、新入社員に対する昇給の調整幅は大きいのである」と回答した。

日系企業では、経験と年功序列を重視しているが、新入社員に対し、短期的評価をしておらず、古参社員と新入社員の給料格差は他の先進国ほど大きくない。会社で働く社員を社内に留めるために、相応な待遇と福利を提供すべきと認識している。日本の年功序列制と終身雇用制は存続の危機にあり、日本企業が中国に会社を設立した場合、能力により給料を決める方法で社員の仕事効率を高めることを考えるべき時期になっていることを考慮すべきである。各社員に明白な目標を設定し、目標を達成したら相応な給料をもらえるようにし、明白な給料と目標の関係を明確にし、管理すべきである。

(3) 考え方の相違について

大連小野田セメントでは社員ハンドブックの中に会社内部の物を勝手に外に持ち出さないという規定がある。社員の仕事後の清潔衛生のために、会社が毎月社員に一瓶のソフトソープを配り、社員はそれを自分で保管することになっている。ところが、ある女性社員が自分の使い切っていない2瓶のソフトソープを工場の外に持ちそうとした時、検査をするガードマンによって発見され、総務部に報告された事件があった。日本の総務部経理は細かく事情を聴取した後、会社の全社員は会社の一切の財物を外に持ち出さないように通知した。で、日本人は適量を業務遂行の目的のために配布していると考えているのだが、この件の処置について会社の大部分の中国人社員は非常に不満に思っていた。なぜなら

元々ソフトソープは社員に与えられたものであり、使いきれない物の処理は自由だと思うからである。

この背景には、日本文化においては、公私の区別がはっきりしている点が挙げられる。会社の物は全部会社に属する。社員は自覚的に会社の利益を維持すべきで、勝手に会社の物品を勝手に処分してはならない。中国企業で、「公私の区別がはっきりしている」と強調しても、これはただの形だけの説教であり、中国の伝統文化では、「個人が集団を服従させる」ことが強調され、中国人の公私の区別に影響を与えている。このような考え方を逆にすると、ソフトソープをなぜ会社から持ち帰るかを容易に説明できる。これらのソフトソープは元々私たちに配られた物であり、今私は使用しないから、節約して寮に持ち帰ってもいいと思う。これは中国人の典型的な考え方で、もし使い尽くしたら、これはあなたの物であるが、もし使い尽くさないと、これはまだ会社の財産に属するというようなソフトソープの意味は理解できないのである。

会社では毎月一人の管理者は生産現場に 5S の安全監査をする。5S とは整理、整頓、清掃、清潔と躰（素養）である。会社は生産現場が良好な仕事環境であることを維持するために様々な制度化や標準化を行っている。生産効率と製品の品質を高めるために、毎月検査を行う。また各生産現場の看板を使用して巡回で気づいた問題点を知らせ、また学習する。しかしながら、毎月の実際の巡回過程で、常に同じ問題が何度も出るのに気づく。出来た位置が違う。製品をどこにでも散らかし、良品と不良品の間ではっきりとした区分標識がない。消防通路に物を置き、電線ケーブルは規定通り配置されていない、電線の接続は乱れている。中国人社員は仕事をするとき、正確と過失を問わず、製品を生産するときに残った原料はどこにでも置き、要求通りに置かない。最後に仕事できたかどうかを確認する。それに対し、日本人社員は仕事をするとき、先を急がず一つの段取りをしたら一度確認し、その効果をも確認する。製品の生産過程が終わったら、絶対にその付属品を置くべき所に置き、それから次の作業場に行く。こうすると、中国人と日本人と一緒に仕事をするとき、問題が出てくる。中国人は日本人が「機械的」で「糞真面目」すぎて敏活ではないと思う。製品の品質に影響がないなら、こんなに細かくする必要がない、また仕事効率にも影響すると思う。それに反して、日本人社員は中国人社員をこう思っている。中国人が仕事をするとき、規律がない、仕事の過程がよく分からない、また物事の根源を追究できないと思う。また物をどこにでも散らすのが、こんな環境では優秀な製品を生産できない。毎回の 5S の安全巡回をするとき、いつも同じ問題が出る、自分の問題を修正し、改

善するのが苦手である。

このような問題が存在するのは主に中国人社員と日本人社員の考え方と行為に差異があることが原因である。日本人社員は作業の標準ができると、作業の標準通り仕事をする。ほぼすべての作業現場に迷わないように標識がある。育成訓練を通して、社員に標準通りに仕事をする事の意義と乱れた蔵置をした結果を教えられる。5S 安全巡回の過程で毎日管理者は検査をするとき、社員に一度に整理、整頓と清掃をさせ、着実に清潔と躰（素養）を身につけさせようとする。

(4) 交流の質と量

小野田セメント会における異文化交流の問題は最終的には異文化交流の質と量に起因する。このことは、営業部と財務部の交流からはっきり表れていた。財務部の責任者は日本本社から派遣され、彼は主任として、彼の社員に対して非常に厳しい要求をした。他にも、売掛金の回収について、財務部は迅速に回収することを望み、営業部では売上が重視されており、両者の対立が続いている。財務部は営業部が能力不足であると考えているのに対し、営業部は財務部も責任があると思っている。財務部は営業部に対し財務方面でさまざまな申請規定を作成し、実行を迫った。このような状況下で、両部門はできるだけ交流をしないように努めており、このような対策の不十分さと決定の間違いが会社に影響するリスクを高める事態を引き起こす可能性がある。

5.5.2 THK の企業文化と交流の現状

(1) 考え方の差異について

中日両国の考え方の根本的な差異も、管理の効果に影響を与え、考え方の衝突を形成するおそれがある。文化の統合には一定の限界があるために、企業で考え方の衝突が発生しやすい。

日本人は時間の意識が強く、一つ一つの作業に対して綿密な段取りと計画を立てることを好む。例えば、会議の前には、日本人は事前に会議の日時を決め、早目に現地に到着して各方面の準備作業を行っておき、時間通りに会議を開始させる。事前に立てた計画を着実に実行するのが普通である。それに対して、中国側の場合、一般的に時間の意識が弱く、つまらないことで予め決めた計画を変えることが多い。中国人の時間拘束性は日本人より緩く、人々の生活リズムがゆっくりなので、作業の計画性が弱く、衝突の原因になること

もある。

(2) 管理体制の衝突

日本経済の急速な発展に伴い、日本企業の管理体制は世界各国の注目を浴び、成功した管理体制として知られている。しかし、その下で、異文化の衝突が管理体制やその成果に負の影響を与えている面がある。

日本の管理体制はより管理の制度化、標準化とデジタル化を重視しているが、中国の管理体制はより柔軟で簡単であり、より多くの人的な要素を導入している。日本側はある決定を行なう前に、事前に十分な調査のうえ提案設計を行ない、検討の際に提出して所定の手続きにより、データや事実に基づいて実施し、比較的簡単な案件でも所定の手続きを厳守する。一方、中国側はこんなやり方を柔軟性に欠けると思い、計画を立てても詳細データではなく、抽象的な記載しかしない。彼らの認識では、能率を向上させるためにその部分全体を省略することもできると考えるのである。例えば、現場の技術配置をどのように設計したらもっと合理的であるかについて検討するとき、日本人のやり方は、予想案によって、大量のデータ分析を行なう。例えば、1個のコイルの製造にかかる時間はどの程度短縮可能か、どんな配置によって運搬時間を短縮できるかなど各方面から分析し、最後に合理的な技術配置を決める。日本人が作成した分析資料も中国人と異なる。中国人が資料を準備する場合、主に文字記載を利用しているので、読み手に分かりやすいとは言えない。一方、日本人が作成したさまざまな資料には説明用写真、曲線図や柱状図などが入れてあり、素人にも分かりやすい。日本側の管理は、厳格な序列制度を定め、各管理レベルの管理者を明記した管理方式を採用しており、日本人の従業員の服従意識も強い。作業について言うと、日本側は中国人従業員の意見を考慮せず命令を指示し、中国人従業員の気持ちを無視しているので、決定の実行効果に不良な影響を与えている。

日本側は、製品の品質管理を企業の生命線として非常に重視する。日本人従業員は、仕事が始まる前に、工具リストを作成し、仕事が完了した後、工具リストによって一つ一つ点検し、工具を製品に忘れることを回避している。製品のボルト締めについて、締め付けたボルトごとに記号をつけ、それによって締めつけ漏れをなくす工夫をしている。すべての工程の安全品質検査を行ない、製品部品チェックシートなどを作成し、設備と製品の品質状況を点検する。一方、中国側も品質管理を重視しているものの、厳格な管理システムがなく、規定の実行にも多くの不足が存在している。日本側の認識では、総経理や主管副総経理及び業務部長はあまり頻繁に得意先へ外出すべきではないと思うが、中国の実情に

基づき、上級レベルの管理者は得意先へ外出して担当レベルの責任者と会わなければならないので、日本人が得意先の管理を行ったとき、最初はとても理解できなかったということである。

要するに、会社の管理体制は所在地の文化に適応すべきであって、文化と衝突する管理体制は会社の経営管理に役立たないだけでなく、従業員の積極性の発揮や決定の実行にも影響するので、最終的に企業の経営目標の実現にも役立たないと言える。

5.6 プレアンケート調査結果

5.6.1 プレアンケート全体の調査結果

プレアンケートの内容はコミュニケーション意識（従業員の交流規則順守意識、積極性、自発性の傾向）、コミュニケーションルート（従業員の情報伝達ルート）、コミュニケーションの雰囲気（コミュニケーション環境、関連する企業文化や会社制度など）とコミュニケーションの質（コミュニケーションの効果）から構成される。

図表 5-8 会社の異文化コミュニケーションの現状に関する調査結果

次元	評価	最高管理職	中間管理職	一般従業員
コミュニケーション意識	悪い			108
	中ぐらい	1	13	16
	強い	5	8	7
コミュニケーションルート	少ない			109
	中ぐらい	3	17	19
	多い	3	4	3
コミュニケーションの雰囲気	悪い		3	114
	中ぐらい		12	17
	よい	6	6	
コミュニケーションの質	悪い		2	120
	中ぐらい		13	10

	よい	6	6	1
--	----	---	---	---

上記図表 5-8 を通して、コミュニケーション意識、コミュニケーションルート、コミュニケーションの雰囲気とコミュニケーション質における、階層毎レベルの違いがある。コミュニケーション意識について、一般従業員がほぼない状態であり、中間管理職が積極的に意識を持つ、最高管理職が非常に重要視している。コミュニケーションルートについて、最高管理職や中間管理職は企業内部のコミュニケーション円滑度が比較的に高いである。コミュニケーションの雰囲気について、職位の低い順から高い順へ、社員からのコミュニケーションの雰囲気に対する感覚が逡増するものである。また、コミュニケーションの質について、職位の低い順から高い順へ、コミュニケーション質が逡増するものである。

5.6.2 大連小野田セメントのプレアンケート調査結果

最初に、大連小野田セメントの異文化コミュニケーション課題について検討を加える。大連小野田セメントには合計で 123 部を配布し、それぞれ最高管理者 3 部、中間管理者 16 部、一般従業員 104 部から回答があった。

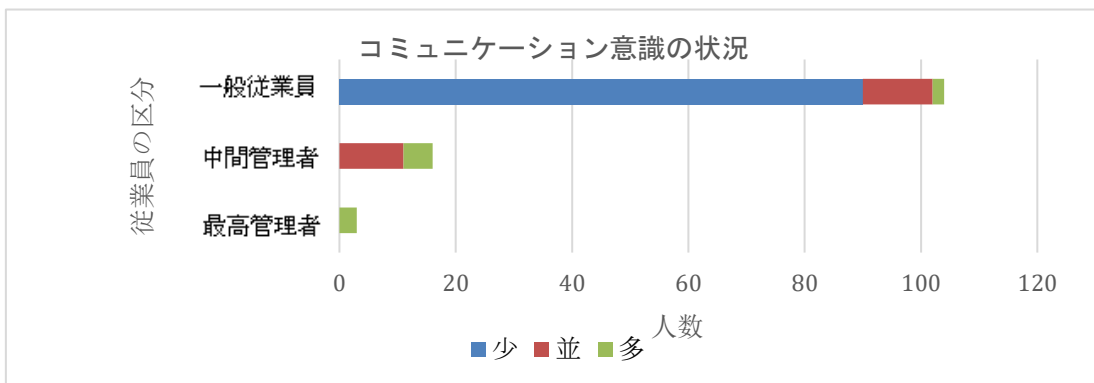
図表 5-9 大連小野田セメントの異文化コミュニケーションの現状

	評価	最高管理者	中間管理者	一般従業員
コミュニケーション意識	悪い			90
	中等		11	12
	強い	3	5	2
コミュニケーションルート	少ない			93
	中等	1	12	8
	多い	2	4	3
コミュニケーションの雰囲気	悪い		3	94
	中等		9	10
	良い	3	4	
コミュニケーションの質	悪い		2	101
	中等		11	2

	良い	3	3	1
--	----	---	---	---

(1) コミュニケーション意識

一般従業員は、ほぼコミュニケーション意識のない状態にあり、前向きで自発的な社員はごくわずかである（図表 5-9）。例えば、ある一般従業員によると、「日本側社員には自己中心的な傾向があり、中国の文化が分からないという感覚があるため、日本側社員とほとんど直接的にコミュニケーションをしていない」。それに対し、圧倒的多数の中間管理職のコミュニケーションの意識は比較的前向きな態度で、「時間さえあれば日本語を勉強したい」と答える者。最高管理職は、コミュニケーションを非常に重要視している。例えば、この会社のある最高管理職が指摘したように、コミュニケーション意識が序列により違い、異文化が共存する企業において、コミュニケーションがとても重要なものであるにもかかわらず、面倒なことでもあるため、前向きにコミュニケーションしたがない人がある。

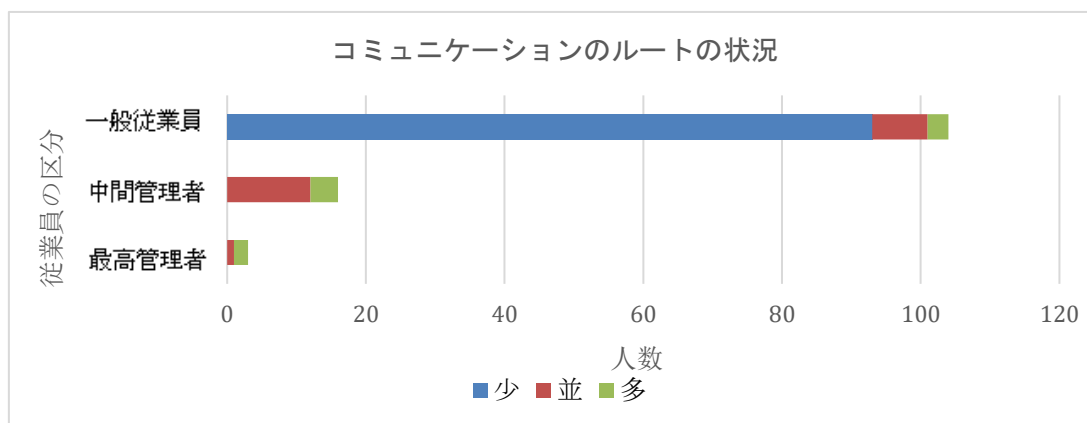


図表 5-10 企業社員のコミュニケーション意識に関する調査分析図

(2) コミュニケーションルート

一般従業員は、企業内部における社員のコミュニケーションが円滑なものでないことを感じている（図表 5-10）。相対的に言えば、中間管理職は企業内部のコミュニケーションの円滑度が中ぐらいの水準にあると思っている。中間管理職社員の意見によると、「業務における対面交流の時間が比較的多い。」これと同時に、社内の序列制度により、この企業は、最高管理職とその他社員とのコミュニケーションは、円滑な状態にある。かつ、最高管理職からかける電話、テレビ、インターネットプラットフォームなどの媒体、朝礼、晩礼、毎日のチームミーティング、報告会のように、コミュニケーションの形態が多様化している。

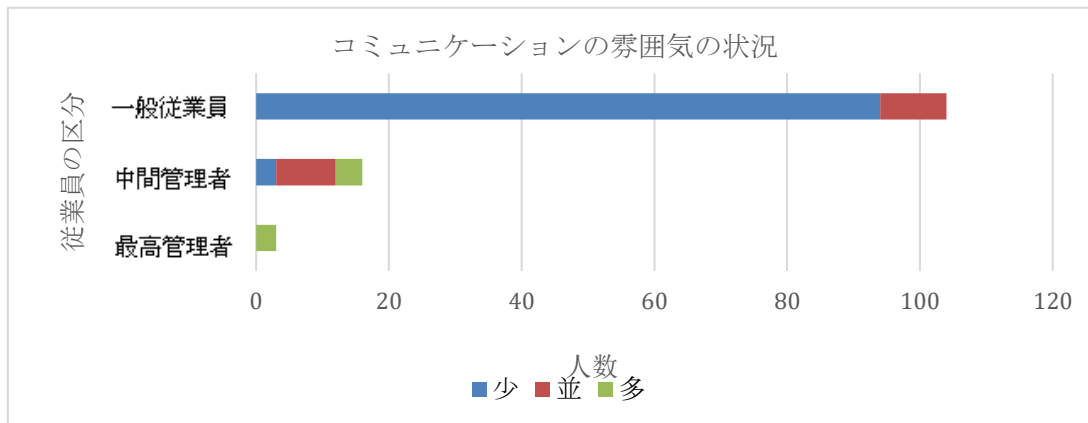
正常な業務形態でのコミュニケーションのほか、各種の名目での食事会、労働組合で手配した各種のチーム活動によるコミュニケーションのように、私的なコミュニケーション形態もある。



図表 5-11 企業社員のコミュニケーションルートに関する調査分析図

(3) コミュニケーションの雰囲気

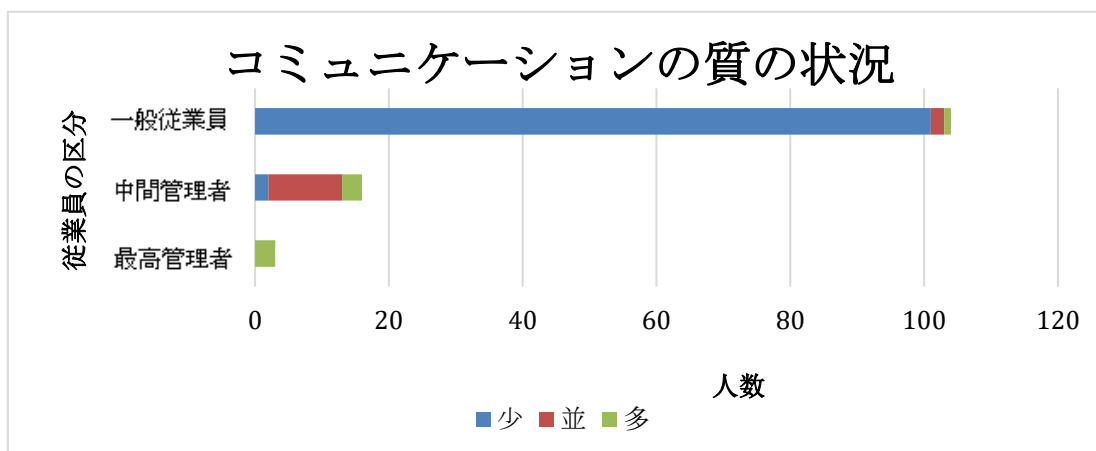
職位の低い順から高い順へ、社員からのコミュニケーションの雰囲気に対する感覚が遞増するものである（図表 5-11）。一般従業員は、ほとんど平等、良好なコミュニケーション雰囲気の存在を感じていない。その中には「コミュニケーションが円滑できないことで論争することさえもある」という人もいた。中間管理職が一般従業員より、良好なコミュニケーションの雰囲気を体感できているが、会社での地位的、職位的差異により、これらの社員は、往往にして自由に自分の意見を述べることができない。ある中間管理職の意見によると、「相対的に言えば、コミュニケーションの雰囲気がよく、上司との長い付き合いで、お互いに理解できる。これはコミュニケーションに役立っている。」とのことである。最高管理職は責任者として、専任の通訳がついており、コミュニケーションの障害が小さいものであるため、とても素晴らしいコミュニケーションの雰囲気を感じられる。例えば、ある最高管理職の回答によると、「コミュニケーションの雰囲気は、最高責任者のスタイルによって違うもので、自由に話せる会議もあれば、朗報しか報告できない会議もある。」とのことである。



図表 5-12 企業社員のコミュニケーション雰囲気に関する調査分析図

(4) コミュニケーションの質

一般従業員によると企業の全体的なコミュニケーションの質は更なる向上が必要であり、中には企業の内部のコミュニケーションの質について疑問視する人さえもいる（図表 5-12）。中間管理職は、自企業のコミュニケーションの質が一般レベルにあり、更なる向上の余地があると考えている。ある人の意見によると、「一般的な状況において、中間管理職社員の情報が適時に正確に相手方に伝達できる。」最高管理職によると、自企業内部のコミュニケーションの質がコミュニケーション意識、コミュニケーションルートとコミュニケーション雰囲気の影響を受けており、高い水準にある。以上三者の意見から分かるように、等級制度、会社のマクロ環境、権力格差が、社内の異文化コミュニケーションの有効性を阻害している。



図表 5-13 企業社員のコミュニケーションの品質に関する調査分析図

5.6.3 THK（中国）投資有限会社のプレアンケート調査結果

THK（中国）投資有限会社の異文化コミュニケーション課題について検討を加える。THK（中国）投資有限会社には合計で35部を配布し、それぞれ最高管理者3部、中間管理者5部、一般従業員27部から回答があった。

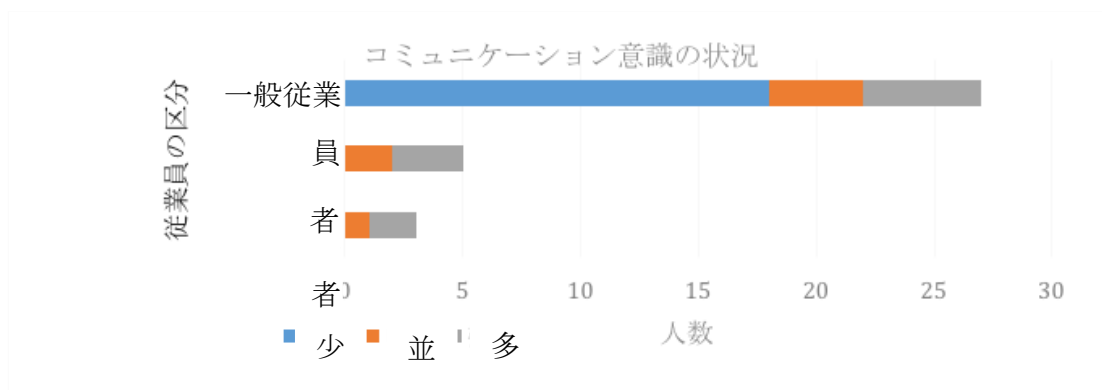
図表 5-14 THK（中国）投資有限会社の異文化コミュニケーションの現状

	評価	最高管理者	中間管理者	一般従業員
コミュニケーション意識	悪い			18
	中等	1	2	4
	強い	2	3	5
コミュニケーションルート	少ない			16
	中等	2	5	11
	多い	1		
コミュニケーションの雰囲気	悪い			20
	中等		3	7
	良い	3	2	
コミュニケーションの質	悪い			19
	中等		2	8
	良い	3	3	

(1) コミュニケーション意識

一般従業員はほとんどコミュニケーション無意識の状態にあり、中間管理者は積極的な態度で、最高管理者はコミュニケーションを比較的重視している。そして、積極的にコミュニケーションしている一部の従業員もいるが、図表 5-15 によると、これらの従業員は仕事を順調に進めるために、自発的に日本人と連絡しなければならないので、コミュニケーション意識が強い。

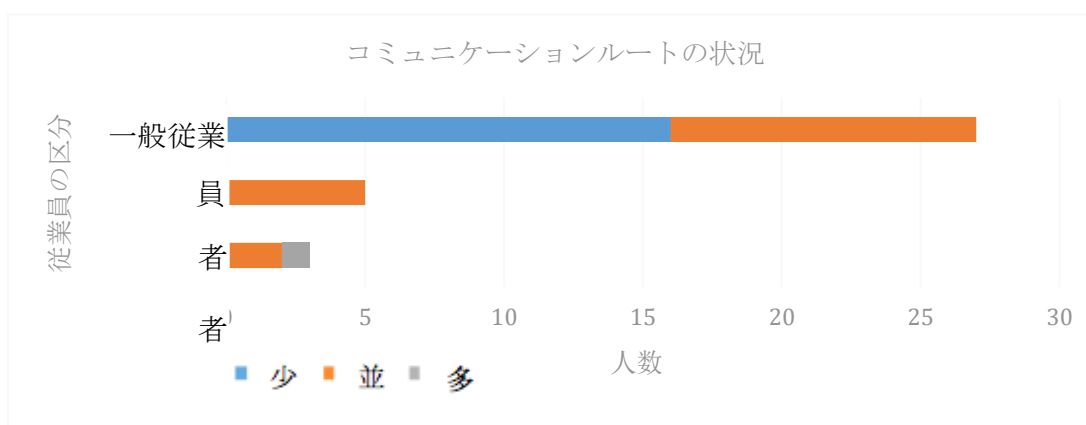
図表 5-15 従業員のコミュニケーション意識



(2) コミュニケーションルート

中間管理者と一般従業員が社内で日中従業員のコミュニケーションが悪いと思っているのは普通である。上からのコミュニケーションは下からのコミュニケーションより円滑に行われている。その原因は図表 5-16 のように、社内の序列制度、上司と部下の間に発生しやすい大きなコミュニケーション距離にかかわることが分かる。

図表 5-16 従業員のコミュニケーションルートの調査

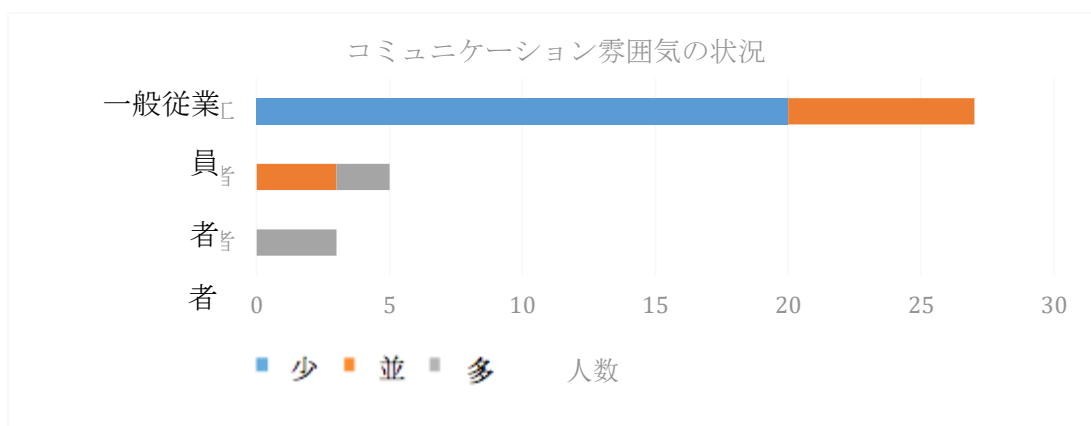


(3) コミュニケーションの雰囲気。

職位レベルの低下によって、従業員のコミュニケーションの雰囲気に対する感受性もだんだん悪くなる。最高管理者は指導者として、その地位と権利が重視され、専門の通

訳者も配置されるので、コミュニケーションの障害が少なく、基本的に比較的良好なコミュニケーションの雰囲気を感じる。しかし、中間管理者と一般従業員のコミュニケーションには遠慮があり、会社での地位と職位の差が存在しているので、図 5-17 のように、これらの従業員は自由に本音を言うことができず、異文化コミュニケーション知覚障害も比較的明らかになっている。

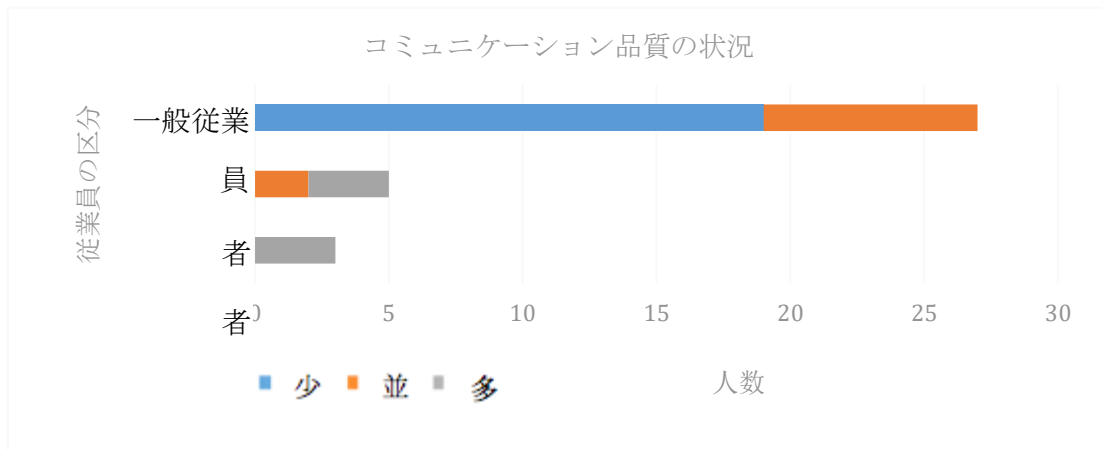
図 5-17 従業員のコミュニケーションの雰囲気



(4) コミュニケーションの質

コミュニケーションの質は、コミュニケーション意識、コミュニケーションルートとコミュニケーションの雰囲気の影響を受ける。最高管理者はコミュニケーションの質が良いと認識している一方で、中間管理者と一般従業員はコミュニケーション全体の質に向上の余地があると思っている。図 5-18 のように、会社の序列制度、社内環境と権力格差が社内異文化コミュニケーションの有効性に障害を与えることが分かる。

図表 5-18 コミュニケーションの質



5.7 事例研究結果

コミュニケーションは衝突を回避するための重要な手段である。しかし、コミュニケーション方式の違いは、交流中に各種の衝突の発生につながりうる。中国人と日本人のコミュニケーションスタイルには大きな違いがある。中国側のコミュニケーション方式は時間がかかり、含みがあって、問題点を検討する時もあまり発言しない。問題の提起方式も直接的ではなく、婉曲的かつ含蓄的で、人に同調することが多い。一方、日本側は直接的で、何もはっきり言い出し、そのまま問題点を指摘し、意見を提出する。この異なったコミュニケーション方式は企業の日常の運営管理に多くの不便をもたらす。

例えば、中国人従業員は会議で検討するときあまり発言せず、それぞれの意見をひそかに交換する。特に観点が異なるときや問題を発見したとき、相手に困惑を与えたり、顔を潰したりしないとともに、自分の意見・観点のずれに対する反論・困惑を回避することもできるからである。また、中国人はコミュニケーション方式に「一方通行型」のコミュニケーションを採用していることが多い。つまり聞くばかりであり発言しないという意味である。ほとんどのときは、聴くだけで、自分の意見をあまり提出しない。中国人従業員は、自分の上司やマネージャーに仕事上の意見をあまり提出せず、たとえ不満が存在していても、あまり自分の考えを言わず、他人が指摘したときに人の尻馬に乗って賛成するだけである。日本人には何か意見や問題点がある場合、会議で議題として提出する。言葉を選びつつも、あまり遠慮せず、はっきりと言い、プライベートな検討も少ない。日本の管理者はフィードバック情報の収集を重視し、情報伝達の有効性と信頼性に注意を払う。他方中国人はフィードバックが遅れがちである。面子を重んじることは、双方のコミュニケ

ーションに障害が発生し、結果的に衝突の発生にもつながる。

5.8 異文化交流の改善提案

5.8.1 小野田セメントでの異文化交流の改善提案

以上の小野田セメントの内部交流問題への分析を通して、問題発生の原因を探り、また会社に問題解決の改善提案を提出する。対策としては、第6章で述べた一般論で言うと、良好な異文化コミュニケーションの雰囲気構築（整理内容の(2)）、社内の異文化コミュニケーションの教育システムの構築（整理内容の(5)）である。具体的には以下の通りである。

(1) 交流育成訓練の提供

交流育成訓練の内容は、次のようなものである。第一に、交流技能の育成訓練、例えば、組織において、もっと多様な交流方式の使用を奨励する。特に中日社員に定期的な電子交流方式の訓練を提供する、例えば、電子メール、電子データベースの使用などである。第二に、交流育成訓練を通し、組織内部の交流規則を作り、また社員に適切な交流方法の使用を勧めると同時に部門管理者に組織内部社員の交流行為に注意させる。第三に、管理層への育成訓練を通し、管理者の時代遅れな管理理念を転換し、管理者に社員をよく激励し支持させるようにするなどである。

交流育成訓練の提供は、中日社員の交流技能を高め、交流規則の確立は組織が交流を重視していることを社員に伝えることができ、また社員の合理的かつ有効な交流を指導できる。

(2) 異文化交流管理の強化

組織での中日管理層は、異文化管理に注意を払うべきである。言語と文化の学習機会を提供するほか、異文化交流の育成訓練をも行うべきである。条件を整え、中日社員の交流を増加させる。また、公式と非公式とを問わず交流の機会を増やし、例えば、異質のグループを設置し、定期的な中日社員を共に誘い、部門の活動に参加させる。文化によって形成された思考様式の除去は簡単なことではない。会社の長期的な注意が必要であり、異文化交流を高めるさまざまな方法を支持すべきである。また、会社は中国人社員の国外での学習と育成訓練の機会を増加させると、異文化交流をも理解でき支持できるようになる。さらに、中国人社員と日本人社員を問わず、異文化交流の能力を持つ社員を選んで、管理

者の職務を担当させるべきである。言うまでもないが、一番重要なのは、双方が差異に対する認識と理解を深めるべきだということである。できるだけ多くの交流を行って、双方の交流を通し、お互いの信頼を強化するべきである。異文化管理は異質グループの交流に有利である。これによって、各自の長所を発揮でき、文化差異により出来た交流障害をも減少できる。

(3) 交流方向、交流方式の多様化

小野田セメントの内部で、交流方向において、中国人社員が数多く上司との交流に励み、また、この交流方向の確立に安全な交流の雰囲気を作ること、すなわち、管理者は着実に社員の意見提出を促すようにする。交流方式において、社員の育成訓練を通じ、社員に、もっと多様な交流方式の使用を勧めると共に、日本人の中上級管理者は部下に更なる交流方式を提供するべきである。交流環境を改善し、社員に交流に便利な事務環境を作る、と同時にオフィス以外で相互交流できる場所を提供すべきである。

組織交流内容の各方面への多様化は、組織に良好な交流条件を提供し、また組織内部の情報を円滑に流通させ、組織の生命線を保障する。

(4) 交流を奨励する組織文化の確立

管理者は、組織内部の交流の雰囲気にかかなり重要な影響を持ち、交流過程と交流の雰囲気の理解を通し、管理者は有効に交流を促進するだけでなく、また管理の有効性をも高められる。したがって、社員の士気を高める交流の雰囲気の確立は中日双方の管理者の支持を得なければならない。また管理上級者の安定は組織文化の確立にも有利で、会社文化の普及を通して、明確な組織文化を形成し、社員が組織での仕事に対する誇りを持てるようにして、社員の士気を高める交流組織文化を確立する。

管理者は、日本本社の優秀な会社文化を参考にでき、いかに中国と小野田セメントの実際状況とを結びつけるかを考え、小野田セメントの社員の士気を高める交流の組織文化を確立する。社員の士気を高める組織文化の形成は、組織内部の下から上までの交流方向の順調な促進に有利で、また社員も交流の意欲が強くなる。

5.8.2 THK 会社の異文化コミュニケーション改善提案

対策の一般論としては、小野田セメントとほぼ同様で、企業の良好なコミュニケーション環境の構築（整理内容の(2)）、学習型の異文化コミュニケーションチームの設置（整理内容の(4)）、社内の異文化コミュニケーションの教育システムの構築（整理内容の(5)）

である。具体的には以下の通りである。

(1) 上下位レベルのコミュニケーション重視、従業員の積極性向上

最高管理者の権力が大きすぎる問題については、その権力を制限し、中間管理者へ委譲して従業員の仕事への参画度を向上させ、従業員の会社への帰属意識を増大させる。日本文化では、序列観念が非常に強いので、組織と集団での権力格差が大きくなっている。会社では既存の序列制度が厳格に実行され、「家父長制」の管理体制を採用している。部下が上司に服従するのは当たり前の事で、上司の指示があった後の部下の主な任務はその指示を理解・実行することにあると言われている。それゆえ、上司と部下の間に大きなコミュニケーション距離が発生しやすい。権力格差の大きさは社内権力の集中につながり、一般的には、企業の規模が小さいほど、その権力が拡大され、権威性もそれに伴って高まる。権力者の威厳が揺らぐことはない。社内では、権威への服従と尊敬を強調し、部下は上司に対して極めて恭しく、たとえ心ではそのように思わなくても、まじめで絶対に服従しなければならない。部下が自分の意見に固執して、公然と上司に反抗することは、企業にとってあってはならないことである。この序列制度のため、多くの場合には、従業員は自分の考えを發表せず、特に上司への反対意見を発言しない、さもないと管理者の権威に挑戦すると認識され、同僚や管理者に抵抗が発生するおそれがあるからである。一部の下級従業員は、自身の権力が弱小なので、上司とコミュニケーションする時に、無意識にコミュニケーションに対する恐怖が発生し、伝達する情報を選別してしまい、情報伝達における情報の真実性の欠如につながる場合もある。また、一部の中国人従業員には序列観念があり、反対意見を持っていてもはっきりとは発言しないが、反抗心が働いて、作業効率と情熱を低下させることがある。このままでは企業の団結力が低下するおそれがある。

一方、上級管理者は何事も監督・管理したいので、その処理する情報量が増えすぎて、しばしば、情報の漏れ、無視や忘却、または情報処理の遅延、情報の紛失などが発生し、コミュニケーションの有効性の低下につながる結果を招いている。トップマネジメントからの情報を部下に正しく把握・理解させない限り、垂直方向のコミュニケーションの有効性の低下を招くおそれがある。コミュニケーションの心理に権力への抵抗心理が発生すると、これによってコミュニケーションの障害を引き起こす。上司へのコミュニケーションにおいて、権力格差の大きさは部下にコミュニケーションの恐怖を発生させ、情報を選択させるので、下から上へのコミュニケーションの有効性を低下させる。権力が過度に集中すると、中間管理者の進歩に役立たず、何事についても上級管理者の決定を求め、自分は

別途問題を考えないので、時間が経つにつれ中間管理者の仕事に対する積極性も低下してしまう。また、中間管理者の最高管理者と下級従業員をつなぐ橋渡しの役割も失われてしまう。

現在、中間管理者には、すでにこのような兆候が現れている。最高管理者に依存しすぎ、自分の主観的な判断意識がなくなり、自分の職責範囲も不明である。しかし、会社として集団主義の精神を主張していて、最高指導者の希望は全員の行動目標の一致であるが、中国人従業員にとっては、個人意識が強すぎて、集団意識と逆になりやすく、自分の意見が異なっても、その場の雰囲気では、みんなの意見に同調する。コミュニケーションしたところで、どうせ効果がないと思うので、コミュニケーションの意識もだんだんなくなり、会社の団結力にも影響する。

このほか、社内の管理者はほとんど男性なので、男性的（剛性）裁決制度が認められる雰囲気を作り出している。このように、最高管理者の権威性が、社内では揺るがない。過度に集中している権力の希釈化によって、これらの裁決権限を中間管理職者に委譲し、中間管理者の決定権を増やし、中間管理者の積極性によってコミュニケーションを促進し、効果的に下級従業員の情報を確実に上級管理者へ伝達する。中間管理者の積極性を高めると、下級従業員の意見や考えなどに耳を傾けるようになるので、それによって、下級従業員のコミュニケーション意思の活性化、仕事への参画度の向上、作業雰囲気の明朗化、企業への帰属意識の向上につながる。そのように、管理者はもっと従業員の見方と意見を重視すべきである。必要な場合には、更に権限を下級従業員に委譲して、従業員の仕事の達成感を向上させることも考えられるべきである。

(2) コミュニケーション中の特殊問題の把握、伝達情報の正しい理解の確保

異文化・各部門間のコミュニケーションを増やし、意思が不明な場合、書面によるコミュニケーションなどの方式で情報伝達の精度を向上させることができる。部門間の情報を共有し、専門化によるコミュニケーションの不足を減らすことも可能である。

日本文化には儒教思想の影響により、考え方に強い依存性がある。世間に無関心で身を守ろうとするのは日本人の一貫した態度である。考え方の面では、危機意識が発生しやすく、主観意識としてはリスクを回避する心理となる。日系企業では、「曖昧」という言葉を日系企業の生存の道とする。ここでいう「曖昧」とは、はっきりせず、漠然としていて含みがあって、「お茶を濁す」ことである。これは、衝突とリスクに対する明らかな回避的態度を反映している。日本人の伝統的生活と行為方式では、相手の立場に立って問題を考え

るのが普通である。何かを表現する際には、できるだけ他人との衝突を避け、はっきりとした表現をせず、漠然として曖昧な態度で意思疎通の目的を達成する。はっきりと「いいえ」をいう日本人はめったにいない。「いいえ」という意思を曖昧に表現することは相手の立場に立って、相手を思いやる表現である。日本人の曖昧表現の形成原因は、いろいろ考えられるが、最も主要な要因は日本の島国文化、その地理的環境及びそれによる民族的性格や行動様式と考え方などにある。企業では、この処世方式は、どこでも見ることができる。日本人が、このようなリスクに対する回避的態度を取るため、日中従業員のコミュニケーションにおいて、日本人従業員は、意図的に婉曲的で間接的な口調でコミュニケーションを行なうことが多く、コミュニケーション障害を形成しやすい。

そして、企業の多くは単に技術面の教育だけを重視し、従業員、特に管理者の異文化に対する理解を深める教育をそれほど重視していないが、これらの教育は文化衝突を解決する有力な手段であることは言うまでもない。この教育は、社内の文化の違いによる理解・コミュニケーションの衝突の解消を目的としている。異文化の教育を通じて、従業員全員が異なる宗教信仰、異なる教育文化背景や国籍を、ある程度理解して、従業員の全体意識を形成し、従業員の行為と企業の現地発展の目標を一致させる。異文化管理は、高い資質を備えた異文化管理者に依存しているのである。

もちろん、管理者、特に最高管理者を選任するときは、良好な技術知識、職業精神と管理能力のほか、従来の慣習にこだわらず、高い適応能力を備えるとともに、異文化を尊重し、平等意識が強く、異なる意見にも耳を傾けて、様々な文化背景の人と友好的に協力できるような人材を選ばなければならない。企業の人的資源管理部門は、積極的に、文化に高低がなく、文化の違いが企業の負担ではなく、むしろ、企業の資源であるという観念を確立し、さまざまな文化の優れた成果を吸収するよう有効な措置を講じて、文化の違いによる不利な影響を消去することにより、この資源を十分に活用すべきである。また、情報共有の場を増設し、情報共有の有効な方式を構築して、従業員が持っている技術と経験を情報共有の場を経由して社内で共有するようにすべきである。さらに、併せて有効なフィードバック交流機構を構築する必要がある。

（3） コミュニケーションを主とする教育強化、強化効果の評価実施

一般に、日本企業は報告制度を採用しているのが普通である。これは不確実性を回避するために形成されてきた制度である。

THK では、上司に対する報告を一定の範囲に制限しているので、担当者のリスクが増え、

特に個人的リスク負担は大きい。何らかのリスク回避対策を講じなければならない。これについては上級者の権限を下位者に委譲することでリスクに見合った権限を与えることが考えられるが、現時点では、権限を持つ最高管理者が、進んでその権限を下位者に委譲する用意があるとは言えないように思われる。権限に対する満足感は、権限を委譲する意思を押さえる方向に働くのが一般的だからである。また、コミュニケーションの有効性・成果をさらに向上させるためには、直ちにコミュニケーションの効果を把握する必要があるが、そのためには、効果的なフィードバックシステムを構築しなければならない。以上の考えに基づき、以下の対策を提案したい。

第一に、従業員の異文化の理解とコミュニケーション及び、コミュニケーション技能に関する教育を強化する。日本人従業員と中国人従業員が、ともに学習し、一緒に授業を受けたり、検討したりすることで、異文化コミュニケーションにおける「曖昧」から言語と非言語コミュニケーションによる表現を理解し、コミュニケーション上の不順を減らす。また、専門用語や専門問題における日本語の「特殊表現」方式の学習を強化するとともに、中国人従業員も日本側の管理者と中国語の「曖昧表現」を共有するようにする。例えば、「出血」という言葉に2つの意味があることなどである。そして、リスク識別意識と防衛能力を向上させ、業務リスク防止システムを構築して、リスクを最小限に抑え、会社が提唱している業務開拓のゼロリスクの目標達成につなげることを目指す。

第二に、内部コミュニケーションの有効性のフィードバックメカニズムを構築する。組織のコミュニケーション評価を実施した後、人事部の一員を指定して、定期的に各部門の進行状況をまとめ、最高・中間管理者会議で改革後の内部コミュニケーション効果の評価を行なう。重要事件を除き、3ヶ月ごとに1回報告し、リアルタイムに内部コミュニケーションの状況を把握するとともに、対応する改善策をとる。

第6章 日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関するアンケート調査

6.1 本アンケート概要

6.1.1 本アンケート調査の目的

この章の本アンケート調査は、第5章のプレアンケート調査に続いて中日文化差異が中日企業の異文化コミュニケーションに与える影響を量的に分析している。この章のアンケートでは、t検定、主成分分析、相関分析などの統計的手法を用いている。この章のアンケート調査を行う準備段階として文献レビュー（第2～4章）、事例研究とプレアンケート（第5章）を行った。そこから得られた結果を本章では統計的に検証することを目的としている。

6.1.2 調査方法と手順

本章のアンケート調査は主に、以下のような以下の5つのステップから構成されている。ステップ1はアンケート設計である。文献レビューと事例研究に基づいて、アンケートの質問項目を作成した。ステップ2はアンケート対象の選定と実施である。本アンケートではツングース色の残る地域にある日本と中国に拠点を持つ企業の従業員にアンケートを依頼した（アンケート分析に利用した有効回答数は480であった）。ツングース色の残る地域に限定している理由は、中国は国土が広く、民族や宗教も多様であるので、日本と比較する時に、類似点が多い地域でないと、根本から大きく異なってしまうからである¹。ステップ3では、質問項目ごとに記述統計を実施し、国籍、性別、勤務地、勤続年数などのグループ間の平均値の差の検定を行った。ステップ4では、58の質問項目を集約するために、主成分分析を実施し、国籍、性別、勤務地、勤続年数などのグループ間の平均値の差の検定を行った。ステップ5で

は、コミュニケーションに関する主成分とその他の主成分の相関係数を、全体、国籍、勤務地、国籍別勤務地別に求めた。

6.1.3 アンケート項目と実施方法

このアンケートの目的は、日中社会文化と企業文化との差異及び中日企業におけるその文化差異が異文化コミュニケーションに対する影響を調べることである。第2章から4章の文献レビューの中で考察した社会文化の6つの側面と企業文化の4つの側面に基づいて、第5章で実施したインタビュー結果を反映させた形で個人属性以外の58質問項目を作成した。プレアンケート調査段階では、主に文化差異（行為（コミュニケーション）方式、考え方（異文化への対応姿勢）、管理方法、と異文化交流（交流意識、交流ルート、交流の雰囲気、交流の質）の7項目に関して、30の質問をしたが、このアンケートでは58の質問に増やしている。その理由は、より多面的に分析を行うためである。日中社会文化と企業文化との差異および中日企業におけるその文化差異の異文化コミュニケーションは様々な要素の影響を受けているからである。具体的に、社会文化において、宗教、風俗と教育に関する質問項目を増やしている。企業文化においては、物質層、精神層と制度層に関する質問項目を増やしている。

このアンケート調査の質問内容は回答者の属性に関するものと異文化とコミュニケーションに関するものから構成されている。アンケート対象は多国籍企業で働いている中国人従業員と日本人従業員である。回答者には、それぞれ性別、国籍、勤務地、在職年数、職位など属性に関する質問をしている（図表6-1）。

図表6-1 回答者の属性に関する質問項目

C1	性別：	男	女	
C2	国籍：	中国	日本	
C3	勤務地：	中国	日本	
C4	在職年数：	5年以下	6～9年	10年以上
C5	職位：	一般従業員	中間管理職	上級管理職

続いて、日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する質問を 58 項目している（図表 6-2）。すべての質問は、それぞれに対して「非常に同意する」から「非常に同意しない」まで、1～5 段階のリッカートスケールでの回答となっている。

図表 6-2 日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する質問項目

大項目	中項目	No.	小項目
社会文化	全体	Q1	中日文化の差異が大きいと思う
	価値観	Q2	国益は家族の利益より重要であると思う
		Q3	男性と女性の家族の地位は同等であるべきだと思う
		Q4	結婚した女性は自宅で子どもをフルタイムで世話する必要があると思う
		Q5	のんびりしていることが好きだ
		Q6	頑張ることが好きだ
		宗教	A Q7
	Q8		文化的に儒教の影響を受けていると思う
	Q9		生活にはいくつかの宗教的儀式感が必要だと思う
	風俗	Q10	友人との食事は割り勘にする
		Q11	食事では、味や雰囲気よりもスピードが大切であると思う
		Q12	食器は食べ物と同じぐらい重要であると思う
		Q13	贈り物の包装は贈り物自体と同じぐらい重要であると思う
		Q14	中国（日本）の風俗習慣についてよく知らない
		Q15	中国（日本）の文化と風俗を学ぶ必要はない

	教育	Q16	よく読書する
		Q17	誠実さは誰もが持つべきものだと思う
		Q18	子供たちは丁寧で礼儀正しくするようにきちんとしつけてと教育されるべきだ
		Q19	子供には逆境に負けないような教育を行うべきだと思う
		Q20	子供の独立性を育成すべきだと思う
		Q21	日常生活でも必要な礼儀作法は厳守するべきだと思う
		Q22	よく図書館や博物館へ行く
	思考方式	Q23	序列意識が制度化されるべきだと思う
		Q24	最後まで気を配るべきだと思う
		Q25	質問されなければ、自発的に意見を発表したくない
		Q26	意見に同意しない時は、すぐそれに反論する
	交流方式	Q27	中国人（日本人）との日常コミュニケーションは難しい
		Q28	中国人（日本人）のボディランゲージが理解できる
		Q29	中国語（日本語）を勉強する必要はない
		Q30	仕事や生活の中で日常の挨拶が必要だ
Q31		人と会った時には挨拶すべきだと思う	
Q32		知らない人と話すことは非常に失礼だと思う	
Q33		友人に手伝いを頼むのは相手に迷惑をかけることだ	
Q34		知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくないと思う	
Q35		相手の目を見ながら話すべきだと思う	

企業文化	物質	Q36	会社の製品品質はマーケティングより重要だと思う
		Q37	従業員はビジネス上の意思決定に参加できる
		Q38	残業は自発的に行う
		Q39	チームワークは個々の分業よりも重要だと思う
		Q40	企業の中で情報を完全に共有することができる
		Q41	企業間の協力が必要だと思う
	制度	Q42	終身雇用制度の利は弊よりも大きいと思う
		Q43	年齢と職歴は個人の能力より重要だと思う
		Q44	会社はすべての従業員の意見を尊重すべきだと思う
		Q45	会社は、各従業員の意見と考えを理解していると思う
		Q46	上司とのコミュニケーションは難しいと思う
		Q47	中国人の従業員と比べると昇進が易いと思う
	精神	Q48	会社は各社員の仕事と生活に心遣いしていると思う
		Q49	企業は各従業員の職業教育に注意を払っていると思う
Q50		会社でのストレスが大きい	
Q51		社員は完全に企業に忠実すべきだと思う	
行為	Q52	集团的利益は個人的利益よりも優位に置かれるべきであると思う	
	Q53	勤続時間外であっても社内にいる時に中国人社員と会話する時は中国語を話す	
	Q54	仕事場であっても外国人社員とのコミュニケーションは必要最小限にしたいと思う。	

		Q55	職場外では中国(日本)社員とのコミュニケーションは必要ではないと思う
		Q56	仕事は厳密に標準的に実行すべきで、柔軟性は必要ではないと思う
		Q57	企業ではプライベートな問題について話すべきではないと思う
		Q58	日本人社員は中国人社員に優越感を持っていると思う

今回の研究対象は、在日中系企業と在日中国系企業で勤めている中国人社員と日本人社員である。アンケート調査によく使われるランダムサンプリングという方法による場合、一般的にデータを 300 以上採取する必要があるため、データ解析結果の有効性と信頼性を求めるために、今回はデータ総数を 480 に設定した。事前に行ったインタビューでは中日異文化経験を持つ中国人社員と日本人社員の比率がちょうど 3:1 となったため、今回の定量化研究における中国人社員と日本人社員のデータ比率も 3:1 に設定した。即ち、360 人の中国人社員と、120 人の日本人社員を有効なデータとすることにした。今回のアンケートは、インターネットアンケートの形で行った。参加者はスマホで QR コードをスキャンして回答すること、あるいはパソコン経由で回答することもできた。

6.2 アンケート結果の概要

6.2.1 回答者の個人属性に関する情報

アンケート実施後、回収した全ての有効なデータから、ランダムサンプリングの方法でデータを抽出し、データ処理と解析を行った。本アンケートで採取したデータ総数は 522 であり、そのうち、中国人社員のデータは 391、日本人社員のデータは 131 である。無効なデータを除くと、全部で中国人社員のデータは 381、日本人社員のデータは 124 となった。そして、有効なデータからランダムサンプリングの方法で中国人社員のデータ 360、日本人社員のデータ 120 を抽出して、統計処理を行った（図表 6-3）。

図表 6-3 回収有効データの統計処理結果表

性別	男		女	
人数 (パーセント)	294 (61%)		186 (39%)	
国籍	中国		日本国	
人数 (パーセント)	360 (75%)		120 (25%)	
勤務地	中国		日本	
人数 (パーセント)	330 (69%)		150 (31%)	
勤続年数	五年間以下	5-10 年間	10 年間以上	
人数 (パーセント)	81 (17%)	109 (23%)	290 (60%)	
職位	一般従業員	中間管理職	上級管理職	
人数 (パーセント)	251 (52%)	189 (40%)	40 (8%)	

性別に関して、回答者の 61%が男性で、39%が女性であった。日本人の回答者は、男性が多数を占めていたが、中国人従業員の男女分布がほぼ等しくなっていた。今後、日本でも女性の社会進出が増えると予想されるので、文化的に共通点を有する地域での今回のアンケート結果は有用であろう。

今回のアンケートでは、国籍に関わらず、勤続年数が 10 年間を超える従業員が 60%いた (図表 6-4)。終身雇用制度が主流の日本人の水準には若干劣るが、中国人においても金属年数が 10 年以上の従業員が 59%を占めている。勤続年数の長さが、従業員にどのような影響を与えるのか、そして国籍や勤務地で差があるのかを検証するのに有用であろう。

図表 6-4 回答者の国籍別勤続年数の状況

	中国人	日本人	合計
5 年以下	63 (17%)	18 (15%)	81 (17%)

5-10年	86 (24%)	23 (19%)	109 (23%)
10年以上	211 (59%)	79 (66%)	290 (60%)
合計	360 (100%)	120 (100%)	480 (100%)

このアンケートの回答者の半分以上は一般従業員である（図表 6-5）。回答者した日本人に関しては、上級管理職や中間管理職の比率が高くなっている。これは中国で働く日本人の多くは中間管理職以上であるのに対し、日本で働く中国人は一般従業員が多いので、現実を反映したものであると言える。

図表 6-5 回答者の国籍別職位の状況

	中国人	日本人	合計
上級管理職	17 (5%)	23 (19%)	40 (8%)
中間管理職	134 (37%)	55 (46%)	189 (39%)
一般従業員	209 (58%)	42 (35%)	251 (52%)
合計	360 (100%)	120 (100%)	480 (100%)

6.2.2 個別質問に関するアンケート結果の全体像

今回のアンケートは質問項目が、個人属性に関するものを除いても、58項目あり、分析に利用した有効回答数も480とかなり大きい。最初に、それぞれの項目に関する回答の分布状況を算出した（図表 6-6）。次に、異常な分布形状がないかを検証した。その結果、すべての項目において異常な分布形態がないことを確認した。

図表 6-6 個別質問の回答分布の状況

	非常に同意する	同意する	中立	同意しない	非常に同意しない
Q1	187 (39.0%)	212 (44.2%)	46 (9.6%)	32 (6.7%)	3 (0.6%)
Q2	151 (31.5%)	126 (26.3%)	112 (23.3%)	58 (12.1%)	33 (6.9%)
Q3	287 (59.8%)	131 (27.3%)	25 (5.2%)	25 (5.2%)	12 (2.5%)

Q4	21 (4.4%)	35 (7.3%)	121 (25.2%)	164 (34.2%)	139 (29.0%)
Q5	95 (19.8%)	179 (37.3%)	114 (23.8%)	64 (13.3%)	28 (5.8%)
Q6	115 (24.0%)	207 (43.1%)	129 (26.9%)	21 (4.4%)	8 (1.7%)
Q7	51 (10.6%)	80 (16.7%)	205 (42.7%)	96 (20.0%)	48 (10.0%)
Q8	89 (18.5%)	184 (38.3%)	141 (29.4%)	41 (8.5%)	25 (5.2%)
Q9	42 (8.8%)	120 (25.0%)	177 (36.9%)	95 (19.8%)	46 (9.6%)
Q10	102 (21.3%)	131 (27.3%)	167 (34.8%)	63 (13.1%)	17 (3.5%)
Q11	26 (5.4%)	22 (4.6%)	74 (15.4%)	186 (38.8%)	172 (35.8%)
Q12	98 (20.4%)	205 (42.7%)	88 (18.3%)	68 (14.2%)	21 (4.4%)
Q13	100 (20.8%)	192 (40.0%)	88 (18.3%)	74 (15.4%)	26 (5.4%)
Q14	73 (15.2%)	147 (30.6%)	118 (24.6%)	108 (22.5%)	34 (7.1%)
Q15	18 (3.8%)	30 (6.3%)	149 (31.0%)	185 (38.5%)	98 (20.4%)
Q16	93 (19.4%)	192 (40.0%)	125 (26.0%)	54 (11.3%)	16 (3.3%)
Q17	375 (78.1%)	88 (18.3%)	13 (2.7%)	2 (0.4%)	2 (0.4%)
Q18	395 (82.3%)	70 (14.6%)	10 (2.1%)	3 (0.6%)	2 (0.4%)
Q19	224 (46.7%)	176 (36.7%)	62 (12.9%)	14 (2.9%)	4 (0.8%)
Q20	336 (70.0%)	124 (25.8%)	15 (3.1%)	1 (0.2%)	4 (0.8%)
Q21	239 (49.8%)	170 (35.4%)	53 (11.0%)	11 (2.3%)	7 (1.5%)
Q22	44 (9.2%)	125 (26.0%)	174 (36.3%)	99 (20.6%)	38 (7.9%)
Q23	27 (5.6%)	61 (12.7%)	197 (41.0%)	115 (24.0%)	80 (16.7%)
Q24	161 (33.5%)	225 (46.9%)	72 (15.0%)	19 (4.0%)	3 (0.6%)
Q25	39 (8.1%)	144 (30.0%)	164 (34.2%)	100 (20.8%)	33 (6.9%)
Q26	41 (8.5%)	132 (27.5%)	165 (34.4%)	115 (24.0%)	27 (5.6%)
Q27	62 (12.9%)	125 (26.0%)	144 (30.0%)	108 (22.5%)	41 (8.5%)
Q28	43 (9.0%)	156 (32.5%)	185 (38.5%)	62 (12.9%)	34 (7.1%)
Q29	20 (4.2%)	34 (7.1%)	150 (31.3%)	183 (38.1%)	93 (19.4%)
Q30	271 (56.5%)	183 (38.1%)	22 (4.6%)	1 (0.2%)	3 (0.6%)
Q31	248 (51.7%)	163 (34.0%)	47 (9.8%)	13 (2.7%)	9 (1.9%)
Q32	24 (5.0%)	20 (4.2%)	98 (20.4%)	178 (37.1%)	160 (33.3%)

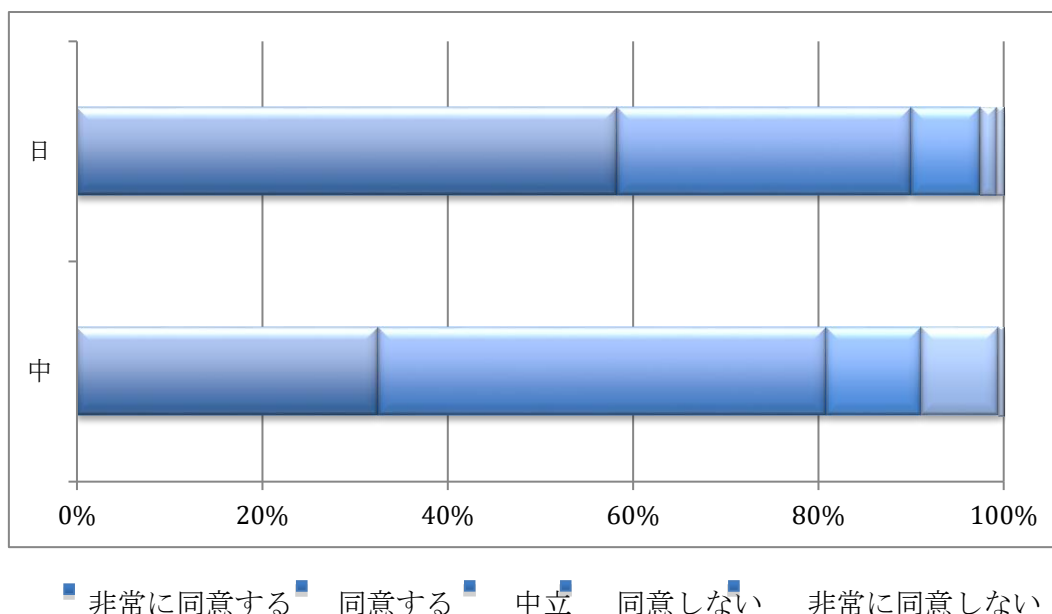
Q33	45 (9.4%)	124 (25.8%)	145 (30.2%)	126 (26.3%)	40 (8.3%)
Q34	86 (17.9%)	164 (34.2%)	98 (20.4%)	74 (15.4%)	58 (12.1%)
Q35	176 (36.7%)	216 (45.0%)	56 (11.7%)	23 (4.8%)	9 (1.9%)
Q36	218 (45.4%)	154 (32.1%)	77 (16.0%)	20 (4.2%)	11 (2.3%)
Q37	130 (27.1%)	184 (38.3%)	117 (24.4%)	33 (6.9%)	16 (3.3%)
Q38	108 (22.5%)	158 (32.9%)	115 (24.0%)	55 (11.5%)	44 (9.2%)
Q39	200 (41.7%)	175 (36.5%)	91 (19.0%)	11 (2.3%)	3 (0.6%)
Q40	85 (17.7%)	176 (36.7%)	123 (25.6%)	64 (13.3%)	32 (6.7%)
Q41	194 (40.4%)	210 (43.8%)	56 (11.7%)	15 (3.1%)	5 (1.0%)
Q42	95 (19.8%)	129 (26.9%)	179 (37.3%)	63 (13.1%)	14 (2.9%)
Q43	25 (5.2%)	54 (11.3%)	143 (29.8%)	164 (34.2%)	94 (19.6%)
Q44	133 (27.7%)	152 (31.7%)	119 (24.8%)	53 (11.0%)	23 (4.8%)
Q45	118 (24.6%)	190 (39.6%)	107 (22.3%)	40 (8.3%)	25 (5.2%)
Q46	22 (4.6%)	75 (15.6%)	146 (30.4%)	174 (36.3%)	63 (13.1%)
Q47	72 (15.0%)	117 (24.4%)	204 (42.5%)	65 (13.5%)	22 (4.6%)
Q48	97 (20.2%)	164 (34.2%)	136 (28.3%)	63 (13.1%)	20 (4.2%)
Q49	118 (24.6%)	199 (41.5%)	102 (21.3%)	43 (9.0%)	18 (3.8%)
Q50	71 (14.8%)	164 (34.2%)	182 (37.9%)	46 (9.6%)	17 (3.5%)
Q51	137 (28.5%)	173 (36.0%)	126 (26.3%)	27 (5.6%)	17 (3.5%)
Q52	124 (25.8%)	157 (32.7%)	154 (32.1%)	34 (7.1%)	11 (2.3%)
Q53	91 (19.0%)	150 (31.3%)	176 (36.7%)	49 (10.2%)	14 (2.9%)
Q54	17 (3.5%)	36 (7.5%)	151 (31.5%)	195 (40.6%)	81 (16.9%)
Q55	18 (3.8%)	31 (6.5%)	123 (25.6%)	213 (44.4%)	95 (19.8%)
Q56	37 (7.7%)	65 (13.5%)	95 (19.8%)	198 (41.3%)	85 (17.7%)
Q57	54 (11.3%)	123 (25.6%)	155 (32.3%)	115 (24.0%)	33 (6.9%)
Q58	66 (13.8%)	127 (26.5%)	167 (34.8%)	82 (17.1%)	38 (7.9%)

6.2.3 中国人従業員と日本人従業員が抱く日中の文化的相違に対する印象

最初の質問 (Q1) 「中日文化の差異が大きいと思う」では、国籍別と職位別で大きな差

があるのかを確認している。図表 6-7 は、中国人従業員と日本人従業員が日中の文化的相違に対する印象をまとめた図表である。中国人従業員と日本人従業員の中で、「非常に同意する」「同意する」を選んだ割合が 80%を超えている。また、日本人従業員の同意比率が中国人従業員よりも高い。双方の「同意しない」の割合が 10%以下である。したがって、中日両国の従業員の多数は、中日両国の文化的相違が大きいと認識していることが分かる。このことは日本人従業員の方がより明白である（1%有意）。中国人の場合は、古代の中国文化が日本文化の礎になっているとことを踏まえ、中日の共通点に着目する回答が多くなっている可能性がある。

図表 6-7 国籍別の日中の文化の差異の大きさに関する印象



6.3 個別質問の分析

この節では、国籍別、性別別、職位別、勤務地別、勤続年数別に関するグループに分け、個別質問に関して、グループ間の平均値の差を検証する。複雑に分類したすべての質問項目全体の中で、平均値の差が上位と下位 10%に限定して、それぞれの分類項目で紹介している。

6.3.1 国籍別回答比較

国籍別に分類した場合、58 個の質問の中で、28 個の質問で有意差が確認された（1%有意）。性別、職位、勤務地、勤続年数などによって分類した場合より、国籍の違いが、最大の有意差を生み出していた分類項目であった。

ほとんど差がない項目は、質問 48（会社は各社員の仕事と生活に心遣いしている）、質問 23（序列意識が制度化されるべきだと思う）だけであった（図表 6-8）。それに対し、質問 2（国益は家族の利益より重要である）、質問 34（知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくない）、質問 58（日本人社員は中国人社員に優越感を持っている）質問 51（社員は完全に企業に忠実すべきだ）、質問 41（会社はアフターサービスを重視している）、質問 40（企業の中で情報を完全に共有することができる）、質問 52（集団的利益は個人的利益よりも優位に置かれるべきである）、質問 39（コーポレートロゴは会社の企業文化を代表できる）において大きな平均値の差が確認された（有意差 1%）。

国籍別では、質問 2、34、58、51、41、40、52、39 の差が大きいため、社会文化の価値観とコミュニケーション方式、企業文化の物質的文化と行為において、中日両国の間に隔りがあると言える。国籍に関しては、次節以降において追加的な分析を行う。

図表 6-8 国籍別個別回答結果

Q	全体		国籍						差	t 値	自由度	p値
	480		中国		日本		28					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差						
1	1.86	0.89	1.96	0.90	1.55	0.78	0.41	4.82	234.24	0.000		
2	2.37	1.23	2.06	1.11	3.28	1.14	1.21	10.17	199.74	0.000		
3	1.63	0.98	1.58	0.93	1.78	1.09	0.20	1.80	179.60	0.074		
4	3.76	1.08	3.84	1.04	3.52	1.17	0.33	2.70	185.16	0.008		
5	2.48	1.12	2.55	1.10	2.27	1.17	0.29	2.35	193.72	0.020		
6	2.17	0.90	2.21	0.87	2.04	0.98	0.17	1.66	184.60	0.099		
7	3.02	1.09	2.93	1.04	3.29	1.21	0.36	2.93	180.47	0.004		
8	2.44	1.05	2.31	0.95	2.81	1.23	0.50	4.04	168.84	0.000		
9	2.96	1.09	2.99	1.00	2.88	1.31	0.12	0.92	168.31	0.361		
10	2.50	1.07	2.65	1.06	2.08	1.01	0.57	5.33	213.48	0.000		
11	3.95	1.09	4.00	1.06	3.79	1.15	0.21	1.77	190.98	0.078		
12	2.39	1.09	2.43	1.11	2.29	1.05	0.14	1.21	214.13	0.226		
13	2.45	1.14	2.43	1.13	2.50	1.17	0.07	0.59	197.56	0.556		
14	2.76	1.17	2.91	1.11	2.30	1.23	0.61	4.80	186.96	0.000		
15	3.66	0.99	3.60	0.99	3.83	0.98	0.24	2.28	205.73	0.024		
16	2.39	1.03	2.37	0.96	2.45	1.19	0.08	0.65	173.68	0.519		
17	1.27	0.57	1.25	0.55	1.33	0.62	0.08	1.22	184.78	0.225		
18	1.22	0.55	1.16	0.51	1.41	0.61	0.25	3.97	177.57	0.000		
19	1.75	0.85	1.77	0.89	1.67	0.74	0.11	1.29	242.34	0.199		
20	1.36	0.64	1.30	0.62	1.55	0.66	0.25	3.69	193.50	0.000		
21	1.70	0.86	1.71	0.85	1.67	0.90	0.05	0.50	194.40	0.615		
22	2.92	1.07	2.85	0.99	3.14	1.25	0.29	2.34	171.71	0.020		
23	3.33	1.07	3.32	1.07	3.37	1.07	0.04	0.39	205.05	0.694		
24	1.91	0.83	1.96	0.83	1.78	0.84	0.17	1.95	200.87	0.053		
25	2.88	1.05	2.80	1.01	3.13	1.13	0.33	2.87	185.97	0.005		
26	2.91	1.04	2.79	1.00	3.24	1.08	0.45	4.01	191.94	0.000		
27	2.88	1.15	2.85	1.14	2.95	1.21	0.10	0.77	193.88	0.439		
28	2.77	1.02	2.72	1.01	2.92	1.05	0.20	1.82	197.27	0.070		
29	3.61	1.01	3.64	0.99	3.53	1.07	0.12	1.08	191.32	0.281		
30	1.50	0.66	1.59	0.69	1.26	0.48	0.33	5.79	294.28	0.000		
31	1.69	0.89	1.80	0.91	1.36	0.74	0.44	5.35	248.19	0.000		
32	3.90	1.07	3.91	1.00	3.86	1.25	0.05	0.40	172.85	0.692		
33	2.98	1.11	2.93	1.07	3.15	1.22	0.22	1.78	183.30	0.077		
34	2.70	1.27	2.41	1.13	3.55	1.29	1.14	8.64	183.31	0.000		
35	1.90	0.91	1.94	0.89	1.79	0.98	0.15	1.46	189.09	0.146		
36	1.86	0.98	1.78	0.94	2.08	1.07	0.30	2.73	184.01	0.007		
37	2.21	1.02	2.10	0.96	2.53	1.13	0.43	3.75	180.18	0.000		
38	2.52	1.22	2.59	1.18	2.32	1.32	0.27	1.99	186.57	0.048		
39	1.84	0.85	1.71	0.80	2.21	0.90	0.49	5.36	186.64	0.000		
40	2.55	1.13	2.41	1.11	2.97	1.09	0.56	4.86	206.25	0.000		
41	1.81	0.84	1.66	0.68	2.26	1.07	0.60	5.78	152.36	0.000		
42	2.53	1.04	2.59	1.08	2.33	0.91	0.26	2.54	238.30	0.012		
43	3.52	1.09	3.58	1.08	3.34	1.09	0.23	2.04	202.94	0.043		
44	2.34	1.13	2.24	1.11	2.63	1.15	0.40	3.30	198.28	0.001		
45	2.30	1.09	2.20	1.08	2.59	1.06	0.39	3.47	208.18	0.001		
46	3.38	1.04	3.45	1.04	3.15	1.03	0.30	2.78	204.30	0.006		
47	2.68	1.03	2.58	1.05	3.01	0.91	0.43	4.34	231.81	0.000		
48	2.47	1.08	2.46	1.09	2.49	1.05	0.03	0.27	212.36	0.784		
49	2.26	1.04	2.28	1.09	2.20	0.90	0.08	0.77	242.73	0.439		
50	2.53	0.98	2.55	0.96	2.47	1.03	0.08	0.78	192.37	0.435		
51	2.20	1.03	2.02	0.92	2.73	1.14	0.71	6.12	173.29	0.000		
52	2.27	1.00	2.14	0.98	2.68	0.94	0.54	5.36	213.02	0.000		
53	2.47	1.00	2.41	0.96	2.66	1.11	0.25	2.23	181.81	0.027		
54	3.60	0.97	3.56	0.96	3.73	1.00	0.17	1.63	197.92	0.105		
55	3.70	0.98	3.63	0.96	3.93	1.01	0.30	2.86	196.65	0.005		
56	3.48	1.16	3.38	1.15	3.76	1.15	0.38	3.09	203.02	0.002		
57	2.90	1.10	2.86	1.08	3.02	1.14	0.16	1.35	195.10	0.178		
58	2.79	1.12	2.55	1.08	3.52	0.91	0.97	9.64	240.90	0.000		

6.3.2 性別別回答比較

性別で分類した場合、58 個の質問の中で、9 個の質問でしか有意差が確認されなかった（1%有意）。ほとんど差がない項目は、質問 30（仕事や生活の中で日常の挨拶が必要だ）、47（企業において日本人は中国人の従業員と比べると昇進しやすい）、16（よく読書する）、2（国益は家族の利益より重要である）、51（社員は完全に企業に忠実すべきだ）であった（図表 6-9）。それに対し、質問 4（結婚した女性は自宅で子どもをフルタイムで世話する必要がある）だけ大きな平均値の差が確認された（有意差 1%）。

性別で分類した場合には、質問 30、47、16、2、51 にはほとんど差がない。これらのデータによれば、企業文化の精神的方面と制度、社会文化のコミュニケーション方式と教育において、性別間の格差は小さいと言える。それに対して、質問 4 だけが差が大きい。しかし、この質問は子育てに関するものであり、男女差が出やすい項目である。

性別に関しては、総じて言えば、大きな相違点あまり確認されなかったと言える。この背景には、日本人女性の回答者数の少なさが影響していると考えられる。これらの結果から、性別に関しては以後の追加的な分析を行わないこととする。

図表 6-9 性別別別個別回答結果

Q	性別							
	男性		女性		差	t 值	自由度	p 值
	294	186	294	186				
	平均	標準偏差	平均	標準偏差				9
1	1.88	0.95	1.82	0.78	0.06	0.73	446.32	0.465
2	2.37	1.27	2.36	1.17	0.01	0.09	418.02	0.926
3	1.75	1.06	1.45	0.80	0.31	3.59	463.02	0.000
4	3.57	1.09	4.06	1.00	0.49	5.02	417.33	0.000
5	2.55	1.19	2.38	1.00	0.17	1.69	441.45	0.091
6	2.04	0.87	2.37	0.91	0.32	3.88	380.37	0.000
7	3.05	1.14	2.98	1.01	0.07	0.69	429.34	0.488
8	2.40	1.10	2.49	0.96	0.09	0.92	432.63	0.357
9	2.95	1.14	2.98	1.01	0.03	0.32	428.63	0.751
10	2.59	1.11	2.37	1.00	0.22	2.23	425.38	0.027
11	3.84	1.13	4.13	1.00	0.29	2.97	427.56	0.003
12	2.51	1.13	2.21	1.02	0.30	3.03	423.06	0.003
13	2.54	1.17	2.30	1.08	0.25	2.34	415.33	0.020
14	2.72	1.19	2.82	1.13	0.10	0.92	407.93	0.359
15	3.64	1.02	3.68	0.94	0.04	0.47	417.77	0.635
16	2.39	1.04	2.40	1.00	0.01	0.11	404.25	0.916
17	1.28	0.62	1.24	0.49	0.04	0.80	454.64	0.427
18	1.28	0.63	1.13	0.37	0.15	3.35	474.72	0.001
19	1.78	0.88	1.70	0.80	0.08	0.98	420.23	0.327
20	1.44	0.72	1.24	0.47	0.19	3.59	477.63	0.000
21	1.67	0.83	1.76	0.91	0.09	1.11	365.60	0.269
22	2.97	1.12	2.85	0.99	0.12	1.20	429.67	0.232
23	3.27	1.07	3.44	1.07	0.18	1.75	395.81	0.080
24	1.84	0.80	2.03	0.87	0.19	2.36	368.28	0.019
25	2.94	1.07	2.80	1.01	0.13	1.39	411.31	0.166
26	2.93	1.03	2.87	1.05	0.07	0.68	385.77	0.498
27	2.90	1.15	2.83	1.16	0.07	0.66	392.46	0.510
28	2.72	1.07	2.84	0.93	0.12	1.27	432.62	0.205
29	3.53	1.02	3.75	0.97	0.22	2.33	408.48	0.020
30	1.51	0.64	1.50	0.68	0.01	0.11	379.48	0.913
31	1.67	0.89	1.73	0.90	0.06	0.77	392.43	0.442
32	3.84	1.14	3.98	0.94	0.13	1.41	446.06	0.160
33	2.97	1.16	3.00	1.02	0.03	0.27	429.35	0.788
34	2.79	1.28	2.55	1.23	0.24	2.05	404.38	0.041
35	1.96	0.95	1.82	0.86	0.14	1.66	422.07	0.098
36	1.93	1.02	1.75	0.91	0.17	1.92	425.45	0.055
37	2.26	1.03	2.14	1.00	0.12	1.21	402.60	0.226
38	2.47	1.20	2.60	1.24	0.13	1.11	386.06	0.267
39	1.91	0.87	1.72	0.82	0.19	2.43	408.22	0.016
40	2.62	1.13	2.43	1.12	0.19	1.79	394.19	0.074
41	1.90	0.86	1.66	0.78	0.24	3.11	424.04	0.002
42	2.49	1.05	2.59	1.02	0.10	1.03	402.68	0.305
43	3.47	1.12	3.60	1.03	0.13	1.31	417.22	0.191
44	2.42	1.16	2.20	1.08	0.22	2.14	414.87	0.033
45	2.37	1.11	2.19	1.05	0.18	1.82	408.47	0.070
46	3.34	1.07	3.44	1.00	0.10	0.99	414.39	0.322
47	2.69	1.05	2.68	1.00	0.01	0.10	409.05	0.920
48	2.46	1.04	2.49	1.14	0.03	0.32	367.76	0.746
49	2.27	1.04	2.25	1.06	0.02	0.18	388.20	0.855
50	2.41	0.95	2.71	0.99	0.29	3.23	382.90	0.001
51	2.20	1.06	2.19	0.98	0.01	0.13	414.77	0.895
52	2.30	1.03	2.24	0.95	0.06	0.65	415.65	0.519
53	2.49	1.03	2.44	0.96	0.05	0.49	415.66	0.623
54	3.57	1.02	3.64	0.90	0.07	0.77	428.61	0.440
55	3.74	1.02	3.64	0.92	0.10	1.09	421.92	0.275
56	3.39	1.21	3.61	1.05	0.21	2.03	434.04	0.042
57	2.92	1.13	2.85	1.06	0.07	0.66	412.32	0.511
58	2.82	1.15	2.75	1.07	0.07	0.67	414.51	0.505

6.3.3 勤続年数別回答比較（5年以下とそれ以外）

勤続年数（5年以下とその他）に基づいて分類した場合、58個の質問の中で、10個の質問でしか有意差が確認されなかった（1%有意）。ほとんど差がない質問は、5（のんびりしていることが好きだ）、18（子供たちは丁寧に礼儀正しくするようにきちんとしつけてと教育されるべきだ）、48（会社は各社員の仕事と生活に心遣いしている）、31（人と会った時には挨拶すべきだ）、51（社員は完全に企業に忠実すべきだ）であった（図表6-10）。それに対し、質問27（中国人（日本人）との日常コミュニケーションは難しい）、14（中国（日本）の風俗習慣についてよく知らない）、58（日本人社員は中国人社員に優越感を持っている）、32（知らない人と話すことは非常に失礼だ）、38（残業は自発的に行う）においてある程度の平均値の差が確認された（有意差1%）。これらの質問項目は異文化理解不足によって生み出されるものが多いが、勤続年数が5年を経過した時点で、理解不足が解消されていることを示している（残業を自発的に行うかに関しては後述する）。

図表6-10 勤続年数別個別回答結果（5年以下とその他）

勤続年数								
Q	5年以内		その他		10			
	81		399					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	t 値	自由度	p 値
1	1.74	0.79	1.88	0.91	0.14	1.44	127.10	0.15
2	2.43	1.24	2.35	1.23	0.08	0.52	114.04	0.60
3	1.73	1.05	1.61	0.96	0.11	0.91	108.87	0.37
4	3.56	1.22	3.80	1.05	0.25	1.69	105.10	0.09
5	2.48	1.22	2.48	1.11	0.00	0.00	108.58	1.00
6	2.20	0.99	2.16	0.88	0.04	0.31	106.97	0.76
7	2.85	1.17	3.06	1.07	0.20	1.44	108.85	0.15
8	2.05	0.88	2.51	1.07	0.46	4.17	132.46	0.00
9	2.70	1.18	3.02	1.06	0.31	2.22	108.02	0.03
10	2.43	1.08	2.52	1.07	0.09	0.66	114.08	0.51
11	3.81	1.23	3.98	1.06	0.16	1.11	105.50	0.27
12	2.26	1.09	2.42	1.09	0.16	1.21	114.82	0.23
13	2.30	1.18	2.48	1.13	0.18	1.26	112.02	0.21
14	3.25	1.21	2.66	1.14	0.59	4.04	110.52	0.00
15	3.96	0.94	3.59	0.99	0.37	3.19	118.98	0.00
16	2.41	1.10	2.39	1.01	0.02	0.14	108.91	0.89
17	1.35	0.62	1.25	0.56	0.10	1.29	108.55	0.20
18	1.23	0.62	1.22	0.54	0.01	0.19	105.87	0.85
19	1.94	1.05	1.71	0.80	0.23	1.87	99.57	0.06
20	1.28	0.68	1.38	0.63	0.09	1.13	110.02	0.26
21	1.67	0.87	1.71	0.86	0.04	0.40	114.55	0.69
22	2.85	1.14	2.93	1.06	0.08	0.60	109.59	0.55
23	3.49	1.11	3.30	1.06	0.19	1.44	111.91	0.15
24	2.05	0.88	1.88	0.82	0.16	1.55	110.21	0.12
25	2.79	1.09	2.90	1.04	0.11	0.85	111.30	0.40
26	3.11	1.07	2.86	1.03	0.25	1.90	111.70	0.06
27	3.47	1.06	2.76	1.14	0.71	5.44	120.19	0.00
28	2.37	0.90	2.85	1.03	0.48	4.24	126.03	0.00
29	3.86	0.92	3.56	1.02	0.30	2.63	123.51	0.01
30	1.47	0.53	1.51	0.68	0.04	0.62	140.02	0.53
31	1.68	0.74	1.69	0.92	0.02	0.16	135.93	0.87
32	3.48	1.34	3.98	0.99	0.50	3.17	98.28	0.00
33	2.72	1.15	3.04	1.09	0.32	2.31	111.14	0.02
34	2.56	1.19	2.72	1.28	0.17	1.15	120.49	0.25
35	2.12	1.02	1.86	0.89	0.27	2.19	106.08	0.03
36	1.90	0.92	1.85	1.00	0.05	0.45	121.79	0.65
37	2.10	1.08	2.23	1.01	0.13	1.03	110.37	0.30
38	2.94	1.26	2.43	1.19	0.50	3.32	111.08	0.00
39	1.80	0.80	1.84	0.87	0.04	0.43	121.50	0.67
40	2.53	1.15	2.55	1.12	0.02	0.13	113.06	0.90
41	1.72	0.75	1.82	0.86	0.11	1.16	126.74	0.25
42	2.78	1.07	2.47	1.03	0.30	2.34	111.92	0.02
43	3.33	1.21	3.55	1.06	0.22	1.52	105.99	0.13
44	2.25	0.98	2.35	1.16	0.11	0.86	130.07	0.39
45	2.17	1.02	2.33	1.10	0.15	1.21	120.71	0.23
46	3.41	1.01	3.37	1.05	0.04	0.29	117.87	0.77
47	3.04	0.99	2.61	1.03	0.43	3.50	117.31	0.00
48	2.46	1.05	2.47	1.09	0.01	0.11	117.62	0.91
49	2.20	1.01	2.27	1.05	0.07	0.59	118.38	0.55
50	2.51	1.13	2.53	0.94	0.03	0.21	103.74	0.84
51	2.21	1.02	2.19	1.03	0.02	0.14	115.46	0.89
52	2.43	1.11	2.24	0.97	0.19	1.45	106.59	0.15
53	2.27	0.95	2.51	1.01	0.24	2.03	119.94	0.04
54	3.54	1.10	3.61	0.94	0.07	0.50	105.46	0.62
55	3.59	1.10	3.72	0.95	0.13	0.98	105.58	0.33
56	3.22	1.20	3.53	1.14	0.31	2.11	111.16	0.04
57	3.04	1.11	2.87	1.10	0.17	1.26	113.93	0.21
58	3.27	1.01	2.69	1.12	0.58	4.61	123.13	0.00

6.3.4 勤続年数別回答比較（10年以上とそれ以外）

勤続年数（10年以上とその他）に関して分類した場合、58個の質問の中で、14個の質問で有意差が確認された（1%有意）。ほとんど差がない質問は、質問43（年齢と職歴は個人の能力より重要だ）、12（食器は食べ物と同じくらい重要である）、34（知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくない）、39（コーポレートロゴは会社の企業文化を代表できる）、30（仕事や生活の中で日常の挨拶が必要だ）であった（図表6-11）。それに対し、質問38（残業は自発的に行う）、だけ、大きな差を確認できたが、質問27（中国人（日本人）との日常コミュニケーションは難しい）、26（意見に同意しない時は、すぐそれに反論する）、14（中国（日本）の風俗習慣についてよく知らない）、19（子供には逆境に負けないような教育を行うべきだ）においては比較的小さな平均値の差しか確認できなかった（有意差1%）。

勤続年数に関して、5年以下とそれ以外の分類と10年以上とそれ以外では、5年以下とそれ以外の分類の方がより顕著な傾向が出ている。Q38（残業は自発的に行う）に関して、勤続年数の影響が顕著に表れている。勤続年数が長くなることによって、自発的に残業を行わなくなる。これは給与水準や職務の責任の重さなどが一因であると考えられる。5年以下と10年は勤続年数に関して、5年以下とそれ以外の分類でも、平均値の間に大きな差ががるものはほとんど確認されなかったので、勤続年数が異文化交流に顕著な影響を及ぼしていることが確認できなかったため、追加的な分析を行わないこととする。

図表 6-11 勤続年数別個別回答結果（10年以上とその他）

Q	勤続年数							
	10年以上		その他		差	t 値	自由度	p 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差				
		290		508				14
1	1.88	0.94	1.83	0.81	0.04	0.67	528.90	0.50
2	2.31	1.27	2.46	1.18	0.15	1.66	565.16	0.10
3	1.62	0.97	1.65	0.98	0.03	0.44	608.35	0.66
4	3.73	1.07	3.80	1.10	0.07	0.82	613.67	0.41
5	2.51	1.12	2.44	1.13	0.06	0.78	607.45	0.43
6	2.12	0.90	2.23	0.90	0.11	1.63	599.93	0.10
7	3.01	1.11	3.04	1.06	0.04	0.44	579.00	0.66
8	2.50	1.09	2.33	0.98	0.17	2.22	547.93	0.03
9	2.99	1.09	2.93	1.08	0.05	0.68	594.61	0.50
10	2.49	1.09	2.53	1.05	0.04	0.46	581.07	0.64
11	3.97	1.09	3.92	1.09	0.05	0.60	604.74	0.55
12	2.39	1.11	2.40	1.07	0.01	0.13	585.48	0.90
13	2.47	1.14	2.42	1.15	0.05	0.59	604.92	0.55
14	2.61	1.13	2.98	1.20	0.37	4.34	632.84	0.00
15	3.60	1.00	3.75	0.97	0.15	2.06	584.11	0.04
16	2.33	1.03	2.48	1.02	0.15	2.03	599.54	0.04
17	1.24	0.59	1.30	0.54	0.06	1.31	564.29	0.19
18	1.23	0.57	1.21	0.52	0.03	0.72	556.26	0.47
19	1.61	0.75	1.95	0.96	0.34	5.61	722.39	0.00
20	1.37	0.65	1.34	0.61	0.03	0.64	568.68	0.52
21	1.61	0.78	1.84	0.96	0.22	3.56	703.06	0.00
22	2.86	1.07	3.02	1.07	0.17	2.11	605.41	0.04
23	3.22	1.12	3.50	0.98	0.28	3.51	539.49	0.00
24	1.81	0.80	2.06	0.86	0.25	4.12	641.87	0.00
25	2.92	1.08	2.83	1.00	0.09	1.11	568.26	0.27
26	2.75	1.00	3.15	1.05	0.40	5.33	625.65	0.00
27	2.72	1.14	3.12	1.13	0.40	4.82	597.14	0.00
28	2.83	1.06	2.66	0.96	0.17	2.28	551.96	0.02
29	3.55	1.06	3.72	0.92	0.17	2.25	536.19	0.02
30	1.49	0.69	1.52	0.60	0.03	0.58	532.04	0.56
31	1.63	0.91	1.78	0.86	0.15	2.33	574.23	0.02
32	4.00	1.01	3.74	1.14	0.25	3.26	659.34	0.00
33	3.03	1.12	2.91	1.09	0.12	1.47	588.89	0.14
34	2.70	1.31	2.68	1.20	0.02	0.21	559.57	0.84
35	1.83	0.88	2.02	0.96	0.19	2.82	649.17	0.00
36	1.78	0.97	1.97	1.00	0.19	2.65	621.58	0.01
37	2.25	1.04	2.15	1.00	0.10	1.27	586.08	0.21
38	2.32	1.16	2.82	1.24	0.49	5.60	633.23	0.00
39	1.85	0.86	1.82	0.85	0.03	0.43	594.95	0.67
40	2.51	1.13	2.61	1.13	0.10	1.19	599.78	0.24
41	1.83	0.91	1.77	0.72	0.05	0.87	500.49	0.39
42	2.43	1.02	2.67	1.05	0.25	3.23	615.69	0.00
43	3.52	1.04	3.51	1.16	0.01	0.13	659.44	0.90
44	2.35	1.17	2.31	1.08	0.04	0.49	562.59	0.62
45	2.32	1.11	2.26	1.05	0.06	0.76	573.81	0.45
46	3.34	1.07	3.43	0.99	0.09	1.17	563.83	0.24
47	2.58	1.02	2.84	1.03	0.26	3.48	603.07	0.00
48	2.44	1.09	2.51	1.06	0.07	0.87	587.41	0.39
49	2.24	1.06	2.28	1.02	0.03	0.44	585.28	0.66
50	2.55	0.94	2.49	1.02	0.06	0.80	641.36	0.43
51	2.18	1.05	2.23	1.00	0.05	0.67	579.82	0.51
52	2.23	0.99	2.34	1.02	0.11	1.56	615.98	0.12
53	2.50	1.02	2.42	0.98	0.08	1.07	578.69	0.29
54	3.62	0.94	3.56	1.01	0.07	0.93	635.05	0.35
55	3.72	0.96	3.67	1.01	0.05	0.72	628.62	0.47
56	3.46	1.17	3.51	1.14	0.06	0.65	588.26	0.52
57	2.85	1.12	2.97	1.08	0.12	1.48	584.97	0.14
58	2.66	1.16	2.99	1.04	0.34	4.14	548.37	0.00

6.3.5 職位別回答比較（一般従業員とその他）

職位（一般従業員とその他）に関して分類した場合、58 個の質問の中で、わずか 4 個の質問でしか有意差が確認されなかった（1%有意）。ほとんど差がない質問は、質問 29（中国語（日本語）を勉強する必要はない）、10（友人との食事は割り勘にする）、35（相手の目を見ながら話すべきだ）、32（知らない人と話すことは非常に失礼だ）、23（序列意識が制度化されるべきだ）であった（図表 6-12）。職位（一般従業員とその他）に関しては、質問 29、10、35、32、23 には有意差が確認できた項目でも平均値には大きな差があるものはなかった。したがって、職位（一般従業員とその他）が異文化交流に影響に与える大きな影響は確認できなかった。

図表 6-12 職位別個別回答結果（一般従業員とその他）

Q	職位							
	一般従業員		その他		4			
	251		229					
平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	t 値	自由度	p 値	
1	1.87	0.85	1.85	0.94	0.02	0.26	460.90	0.79
2	2.28	1.17	2.46	1.29	0.18	1.63	462.20	0.10
3	1.71	1.04	1.55	0.89	0.15	1.70	476.41	0.09
4	3.85	1.09	3.66	1.07	0.18	1.88	475.82	0.06
5	2.45	1.12	2.52	1.13	0.07	0.71	473.25	0.48
6	2.27	0.92	2.06	0.86	0.21	2.58	477.56	0.01
7	2.99	1.10	3.06	1.09	0.07	0.69	474.63	0.49
8	2.40	1.05	2.47	1.05	0.07	0.72	473.49	0.47
9	3.02	1.10	2.90	1.08	0.12	1.25	475.28	0.21
10	2.51	1.07	2.50	1.07	0.00	0.04	474.01	0.97
11	3.94	1.16	3.96	1.00	0.02	0.21	476.43	0.84
12	2.33	1.08	2.46	1.10	0.12	1.24	472.48	0.22
13	2.38	1.13	2.52	1.15	0.13	1.27	471.73	0.20
14	2.78	1.17	2.72	1.17	0.06	0.56	474.58	0.57
15	3.57	1.03	3.76	0.94	0.19	2.11	477.98	0.04
16	2.49	1.02	2.29	1.02	0.20	2.12	473.77	0.03
17	1.29	0.64	1.24	0.48	0.06	1.15	462.38	0.25
18	1.22	0.61	1.23	0.48	0.02	0.33	468.77	0.74
19	1.81	0.91	1.68	0.77	0.13	1.71	475.28	0.09
20	1.31	0.66	1.41	0.61	0.10	1.80	477.75	0.07
21	1.79	0.95	1.61	0.74	0.18	2.34	465.95	0.02
22	2.93	1.07	2.91	1.08	0.02	0.24	472.91	0.81
23	3.34	1.09	3.32	1.06	0.02	0.20	476.24	0.84
24	1.96	0.89	1.86	0.76	0.10	1.32	475.66	0.19
25	2.72	1.06	3.07	1.00	0.35	3.70	477.57	0.00
26	2.85	1.06	2.97	1.01	0.12	1.28	477.02	0.20
27	2.80	1.15	2.96	1.15	0.15	1.44	473.81	0.15
28	2.79	1.03	2.74	1.01	0.05	0.50	475.41	0.62
29	3.61	0.98	3.62	1.04	0.00	0.02	466.72	0.98
30	1.55	0.69	1.46	0.61	0.09	1.47	477.38	0.14
31	1.78	0.93	1.60	0.84	0.18	2.21	477.93	0.03
32	3.90	1.09	3.89	1.05	0.02	0.18	476.28	0.85
33	2.95	1.13	3.02	1.09	0.07	0.73	476.78	0.47
34	2.67	1.24	2.73	1.30	0.06	0.55	468.20	0.58
35	1.90	0.89	1.91	0.94	0.01	0.14	467.19	0.89
36	1.83	1.02	1.89	0.94	0.06	0.69	477.96	0.49
37	2.19	1.05	2.23	1.00	0.04	0.43	477.17	0.67
38	2.68	1.28	2.34	1.12	0.34	3.11	477.32	0.00
39	1.74	0.86	1.94	0.84	0.20	2.61	475.77	0.01
40	2.51	1.18	2.59	1.07	0.08	0.81	477.99	0.42
41	1.78	0.84	1.84	0.84	0.06	0.80	473.73	0.42
42	2.47	1.03	2.59	1.05	0.12	1.21	472.37	0.23
43	3.55	1.12	3.48	1.05	0.08	0.79	477.83	0.43
44	2.32	1.18	2.35	1.08	0.03	0.26	477.98	0.80
45	2.35	1.19	2.24	0.96	0.11	1.16	471.57	0.25
46	3.31	1.07	3.45	1.01	0.15	1.55	477.62	0.12
47	2.57	1.07	2.81	0.98	0.25	2.64	477.97	0.01
48	2.52	1.18	2.41	0.96	0.10	1.05	472.51	0.29
49	2.28	1.10	2.23	0.97	0.05	0.54	477.49	0.59
50	2.62	1.04	2.43	0.89	0.19	2.10	475.91	0.04
51	2.24	1.09	2.15	0.95	0.08	0.88	477.20	0.38
52	2.29	1.07	2.25	0.91	0.04	0.41	475.60	0.68
53	2.41	0.97	2.54	1.04	0.13	1.42	466.77	0.16
54	3.53	0.99	3.68	0.94	0.15	1.71	477.29	0.09
55	3.61	1.00	3.80	0.95	0.20	2.22	477.49	0.03
56	3.52	1.16	3.43	1.16	0.09	0.89	473.87	0.37
57	2.87	1.10	2.93	1.10	0.06	0.57	474.32	0.57
58	2.75	1.17	2.83	1.07	0.09	0.83	477.99	0.41

6.3.6 職位別回答比較（上級管理職）

職位（上級管理職とその他）に関して分類した場合、58 個の質問の中で、11 個の質問で有意差が確認された（1%有意）。ほとんど差がない質問は、質問 45（会社は、各従業員の意見と考えを理解したがついていると思う）、29（中国語（日本語）を勉強する必要はない）であった（図表 6-13）。それに対し、質問 34（知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくない）、25（質問されなければ、自発的に意見を発表したくない）、38（会社において各階層の従業員達は同じ事務室で働いている）、58（日本人社員は中国人社員に優越感を持っている）、47（企業において日本人は中国人の従業員と比べると昇進しやすい）において大きな平均値の差が確認された（有意差 1%）。

職位に関しては、一般従業員とその他の間では、有意差は確認できたが大きな差は確認できなかったが、上級管理職とその他の間では、交流方式や施行方式など幅広い面での違いが生じていた。職位に伴って、共通点や相違点に差が確認されたが、上級管理職の人数少なさから追加的な分析を行わないこととする。

図表 6-13 職位別個別回答結果（上級管理職とその他）

Q	職位							
	上級管理職		その他					
	40	440			11			
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	t 値	自由度	p 値
1	1.70	0.88	1.87	0.89	0.17	1.18	46.48	0.24
2	2.78	1.39	2.33	1.21	0.45	1.96	44.59	0.06
3	1.38	0.67	1.66	1.00	0.28	2.44	56.17	0.02
4	3.68	0.97	3.77	1.09	0.09	0.57	48.44	0.57
5	2.75	1.37	2.46	1.10	0.29	1.31	43.65	0.20
6	1.75	0.74	2.20	0.90	0.45	3.64	50.10	0.00
7	3.10	1.26	3.01	1.08	0.09	0.42	44.37	0.68
8	2.25	1.06	2.45	1.05	0.20	1.16	46.28	0.25
9	2.68	1.21	2.99	1.07	0.32	1.60	44.80	0.12
10	2.80	1.04	2.48	1.07	0.32	1.87	46.84	0.07
11	4.15	0.95	3.93	1.10	0.22	1.37	49.03	0.18
12	2.23	1.03	2.41	1.10	0.18	1.08	47.53	0.29
13	2.33	1.07	2.46	1.15	0.13	0.74	47.50	0.46
14	2.68	1.25	2.76	1.16	0.09	0.43	45.37	0.67
15	3.98	0.97	3.63	0.99	0.35	2.16	46.65	0.04
16	2.25	1.10	2.40	1.02	0.15	0.85	45.26	0.40
17	1.10	0.30	1.28	0.59	0.18	3.27	69.20	0.00
18	1.13	0.33	1.23	0.57	0.11	1.80	61.46	0.08
19	1.45	0.68	1.77	0.86	0.32	2.81	51.19	0.01
20	1.25	0.44	1.37	0.65	0.12	1.59	56.05	0.12
21	1.45	0.68	1.73	0.87	0.28	2.39	51.60	0.02
22	3.08	1.14	2.91	1.06	0.17	0.90	45.39	0.37
23	3.55	1.18	3.31	1.06	0.24	1.23	44.97	0.23
24	1.78	0.77	1.93	0.84	0.15	1.17	47.87	0.25
25	3.50	1.04	2.83	1.03	0.67	3.93	46.28	0.00
26	3.08	1.02	2.89	1.04	0.18	1.09	46.61	0.28
27	2.93	1.05	2.87	1.16	0.05	0.30	48.20	0.77
28	2.83	0.96	2.76	1.03	0.06	0.40	47.55	0.69
29	3.63	1.10	3.61	1.00	0.01	0.06	45.05	0.95
30	1.25	0.44	1.53	0.67	0.28	3.63	56.94	0.00
31	1.30	0.65	1.73	0.90	0.43	3.84	53.87	0.00
32	4.33	0.76	3.86	1.09	0.47	3.56	54.48	0.00
33	3.20	0.97	2.96	1.12	0.24	1.46	49.06	0.15
34	3.50	1.34	2.62	1.24	0.88	3.99	45.25	0.00
35	1.85	0.89	1.91	0.92	0.06	0.38	46.80	0.70
36	2.03	1.12	1.84	0.97	0.18	0.99	44.49	0.33
37	2.45	1.20	2.19	1.00	0.26	1.34	44.14	0.19
38	1.98	1.31	2.57	1.20	0.59	2.76	45.13	0.01
39	2.13	0.85	1.81	0.85	0.31	2.23	46.33	0.03
40	2.70	1.04	2.53	1.14	0.17	0.97	47.81	0.34
41	1.98	0.83	1.79	0.84	0.18	1.34	46.51	0.19
42	2.43	1.03	2.53	1.04	0.11	0.64	46.50	0.53
43	3.78	0.97	3.49	1.09	0.28	1.73	48.42	0.09
44	2.75	1.19	2.30	1.12	0.45	2.31	45.52	0.03
45	2.30	0.91	2.30	1.10	0.00	0.00	50.00	1.00
46	3.28	0.93	3.39	1.05	0.11	0.71	48.48	0.48
47	3.15	1.00	2.64	1.03	0.51	3.07	46.75	0.00
48	2.25	0.93	2.49	1.09	0.24	1.53	49.40	0.13
49	2.05	0.78	2.28	1.06	0.23	1.70	53.04	0.10
50	2.43	0.96	2.54	0.98	0.11	0.72	46.70	0.48
51	2.40	0.96	2.18	1.03	0.22	1.40	47.68	0.17
52	2.38	0.84	2.26	1.01	0.11	0.79	49.95	0.43
53	2.70	1.22	2.45	0.98	0.25	1.27	43.68	0.21
54	3.80	0.99	3.58	0.97	0.22	1.35	46.01	0.18
55	4.05	0.96	3.67	0.98	0.38	2.41	46.67	0.02
56	3.55	1.34	3.47	1.14	0.08	0.36	44.30	0.72
57	3.03	1.29	2.88	1.08	0.14	0.67	44.14	0.51
58	3.30	1.04	2.74	1.12	0.56	3.21	47.55	0.00

6.3.7 勤務地別回答比較

勤務地に関して分類した場合、58 個の質問の中で、25 個の質問で有意差が確認された（1%有意）。ほとんど差がない質問は、質問 24（最後まで気を配るべきだ）、50（会社でのストレスが大きい）、21（日常生活でも必要な礼儀作法は厳守すべきだ）、32（知らない人と話すことは非常に失礼だ）、42（終身雇用制度の利は弊よりも大きい）だけであった（図表 6-14）。それに対し、質問 58（日本人社員は中国人社員に優越感を持っている）、2（国益は家族の利益より重要である）、34（知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくない）、51（社員は完全に企業に忠実すべきだ）、52（集团的利益は個人的利益よりも優位に置かれるべきである）において大きな平均値の差が確認された（有意差 1%）。

質問 58 と 2 の差が特に大きかった。質問 2 では日本で働いている人々は国益を重視する一方で、日本人社員の方が優越感を持っていると回答する傾向が強かった。問 34、51、52 には差が大きかったので、勤務地が異なる場合に、社会文化の価値観、企業文化の行為において、中日両国には隔たりがあると言える。勤務地は国籍の次に影響を与える大きな要素であるので、追加的な分析を行う必要がある。

図表 6-14 勤務地別個別回答結果

Q	勤務地							
	中国		日本		25			
	330		150		差	t 値	自由度	p値
平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	t 値	自由度	p値	
1	1.95	0.90	1.65	0.83	0.30	3.56	312.00	0.00
2	2.02	1.07	3.13	1.22	1.12	9.61	256.21	0.00
3	1.56	0.92	1.79	1.07	0.22	2.21	254.88	0.03
4	3.79	1.05	3.69	1.15	0.11	0.97	266.87	0.33
5	2.49	1.06	2.46	1.26	0.03	0.26	248.02	0.79
6	2.18	0.84	2.13	1.02	0.06	0.61	244.59	0.54
7	2.86	0.99	3.38	1.22	0.52	4.60	241.87	0.00
8	2.36	0.96	2.60	1.22	0.24	2.12	235.21	0.03
9	2.93	0.98	3.03	1.30	0.10	0.84	228.94	0.40
10	2.60	1.03	2.29	1.14	0.31	2.81	262.23	0.01
11	3.97	1.07	3.91	1.13	0.06	0.58	273.96	0.57
12	2.37	1.07	2.45	1.14	0.09	0.78	271.49	0.43
13	2.38	1.10	2.60	1.21	0.22	1.93	265.49	0.05
14	2.81	1.07	2.65	1.35	0.16	1.27	237.92	0.20
15	3.53	0.96	3.94	1.00	0.41	4.24	279.58	0.00
16	2.35	0.96	2.49	1.16	0.14	1.27	244.26	0.20
17	1.25	0.57	1.31	0.58	0.06	1.03	282.84	0.30
18	1.18	0.55	1.32	0.55	0.14	2.62	288.11	0.01
19	1.73	0.84	1.79	0.88	0.06	0.70	276.36	0.49
20	1.32	0.65	1.46	0.60	0.14	2.39	311.64	0.02
21	1.71	0.82	1.69	0.96	0.01	0.14	252.40	0.89
22	2.85	0.95	3.07	1.29	0.21	1.80	224.40	0.07
23	3.28	1.08	3.44	1.04	0.16	1.50	299.82	0.14
24	1.91	0.80	1.91	0.91	0.00	0.01	256.19	0.99
25	2.79	1.00	3.08	1.13	0.29	2.67	259.45	0.01
26	2.76	0.99	3.23	1.06	0.48	4.65	272.47	0.00
27	2.74	1.11	3.19	1.20	0.45	3.90	267.95	0.00
28	2.77	1.00	2.75	1.07	0.02	0.19	270.17	0.85
29	3.56	0.98	3.73	1.07	0.17	1.69	267.33	0.09
30	1.60	0.70	1.29	0.48	0.32	5.74	403.16	0.00
31	1.81	0.93	1.44	0.76	0.37	4.55	344.52	0.00
32	3.90	1.01	3.89	1.20	0.01	0.12	247.93	0.91
33	2.91	1.06	3.15	1.20	0.25	2.17	257.78	0.03
34	2.42	1.14	3.30	1.33	0.88	6.99	250.90	0.00
35	1.91	0.88	1.89	0.99	0.02	0.24	260.99	0.81
36	1.73	0.90	2.13	1.11	0.40	3.88	241.03	0.00
37	2.12	0.98	2.42	1.09	0.30	2.92	260.80	0.00
38	2.51	1.16	2.54	1.34	0.03	0.24	254.48	0.81
39	1.71	0.81	2.11	0.89	0.40	4.72	266.10	0.00
40	2.40	1.09	2.86	1.14	0.46	4.12	277.43	0.00
41	1.67	0.71	2.11	1.00	0.44	4.81	219.75	0.00
42	2.53	1.05	2.51	1.03	0.02	0.17	293.68	0.87
43	3.56	1.07	3.42	1.12	0.14	1.29	277.15	0.20
44	2.27	1.13	2.48	1.15	0.21	1.87	283.84	0.06
45	2.24	1.10	2.43	1.06	0.19	1.84	298.00	0.07
46	3.40	1.05	3.32	1.04	0.08	0.81	289.99	0.42
47	2.52	1.01	3.03	0.99	0.51	5.20	295.77	0.00
48	2.45	1.10	2.51	1.03	0.06	0.62	305.55	0.53
49	2.29	1.09	2.19	0.94	0.10	1.07	331.55	0.28
50	2.53	0.92	2.53	1.09	0.00	0.04	248.98	0.97
51	2.00	0.91	2.63	1.14	0.63	5.94	238.85	0.00
52	2.09	0.95	2.67	0.99	0.57	5.96	278.87	0.00
53	2.43	0.97	2.56	1.07	0.13	1.29	264.59	0.20
54	3.49	0.95	3.83	0.99	0.33	3.46	277.24	0.00
55	3.59	0.94	3.93	1.03	0.34	3.43	264.58	0.00
56	3.38	1.14	3.69	1.17	0.30	2.67	281.50	0.01
57	2.79	1.07	3.13	1.14	0.35	3.14	272.15	0.00
58	2.44	1.04	3.56	0.89	1.12	12.09	331.75	0.00

6.3.8 勤務地・国籍別回答比較

勤務地・国籍（日本人で日本で勤務とその他）に関して分類した場合、58 個の質問の中で、25 個の質問で有意差が確認された（1%有意）。ほとんど差がない質問は、質問 32（知らない人と話すことは非常に失礼だ）だけであった（図表 6-14）。それに対し、質問 2（国益は家族の利益より重要である）、34（知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくない）、58（日本人社員は中国人社員に優越感を持っている）、51（社員は完全に企業に忠実すべきだ）、14（中国（日本）の風俗習慣についてよく知らない）において大きな平均値の差が確認された（有意差 1%）。

勤務地・国籍を分類標準にする場合に、質問 32 においてはほぼ差がないので、勤務地・国籍が異なっても、企業文化のコミュニケーション方式において中日両国の間ではある程度は類似している面があると確認できる。それに対して、質問 2、34、58、51、14 には差が極めて大きいので、勤務地・国籍が異なる場合に、社会文化の価値観と風俗、企業文化の精神的方面と行為において、中日両国には隔たりがあると言える。勤務地は国籍の次に影響を与える大きな要素と考えられ、勤務地と国籍を組み合わせたものについても次節において追加的な分析を行う。

図表 6-15 勤務地・国籍別個別回答結果

国籍・勤務地								
日本人・日本		その他			25			
109		371						
Q	平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	t 値	自由度	p値
1	1.57	0.80	1.94	0.90	0.37	4.19	195.30	0.00
2	3.32	1.13	2.09	1.12	1.23	10.06	174.72	0.00
3	1.81	1.11	1.58	0.93	0.23	1.93	154.98	0.06
4	3.55	1.20	3.82	1.04	0.27	2.14	158.87	0.03
5	2.26	1.17	2.55	1.11	0.29	2.31	169.11	0.02
6	2.06	1.00	2.20	0.86	0.13	1.25	158.16	0.21
7	3.34	1.26	2.93	1.02	0.41	3.13	152.47	0.00
8	2.84	1.25	2.32	0.95	0.53	4.08	146.89	0.00
9	2.93	1.34	2.98	1.00	0.05	0.36	145.49	0.72
10	2.02	0.99	2.65	1.06	0.63	5.74	186.14	0.00
11	3.77	1.19	4.00	1.05	0.23	1.83	160.63	0.07
12	2.30	1.07	2.42	1.10	0.12	1.01	180.92	0.32
13	2.50	1.18	2.43	1.13	0.08	0.60	169.83	0.55
14	2.21	1.21	2.92	1.11	0.71	5.45	164.86	0.00
15	3.81	1.01	3.61	0.98	0.20	1.78	172.21	0.08
16	2.48	1.21	2.37	0.97	0.11	0.88	151.07	0.38
17	1.29	0.58	1.26	0.57	0.03	0.55	172.78	0.58
18	1.37	0.57	1.18	0.54	0.19	3.03	168.03	0.00
19	1.62	0.70	1.78	0.89	0.16	1.93	218.34	0.05
20	1.52	0.63	1.31	0.63	0.21	3.05	176.22	0.00
21	1.67	0.92	1.71	0.84	0.04	0.42	164.74	0.67
22	3.17	1.29	2.85	0.99	0.32	2.37	147.36	0.02
23	3.37	1.06	3.32	1.08	0.04	0.38	178.67	0.71
24	1.75	0.83	1.96	0.83	0.21	2.29	176.29	0.02
25	3.12	1.14	2.81	1.01	0.31	2.53	161.52	0.01
26	3.26	1.08	2.80	1.00	0.45	3.91	165.88	0.00
27	2.94	1.21	2.86	1.14	0.09	0.68	168.33	0.50
28	2.96	1.07	2.71	1.00	0.25	2.21	167.32	0.03
29	3.50	1.09	3.65	0.98	0.15	1.32	162.47	0.19
30	1.23	0.46	1.58	0.68	0.36	6.26	258.14	0.00
31	1.37	0.77	1.79	0.91	0.42	4.82	205.15	0.00
32	3.90	1.28	3.89	1.00	0.00	0.03	149.40	0.97
33	3.18	1.23	2.92	1.07	0.26	1.99	158.30	0.05
34	3.54	1.30	2.45	1.15	1.09	7.92	160.32	0.00
35	1.80	1.01	1.93	0.88	0.13	1.26	160.06	0.21
36	2.09	1.10	1.79	0.94	0.30	2.60	156.84	0.01
37	2.57	1.13	2.11	0.97	0.46	3.90	157.93	0.00
38	2.34	1.32	2.57	1.18	0.23	1.65	162.16	0.10
39	2.21	0.91	1.73	0.80	0.48	4.98	160.39	0.00
40	2.98	1.11	2.42	1.10	0.56	4.66	174.68	0.00
41	2.27	1.09	1.67	0.70	0.59	5.40	135.18	0.00
42	2.28	0.90	2.60	1.07	0.32	3.15	205.55	0.00
43	3.38	1.10	3.56	1.08	0.18	1.53	174.66	0.13
44	2.62	1.17	2.25	1.11	0.37	2.96	169.59	0.00
45	2.55	1.04	2.23	1.09	0.32	2.83	183.52	0.01
46	3.18	1.04	3.43	1.04	0.25	2.21	176.45	0.03
47	2.98	0.91	2.60	1.05	0.39	3.75	199.38	0.00
48	2.52	1.05	2.45	1.09	0.07	0.61	181.87	0.54
49	2.20	0.93	2.27	1.08	0.07	0.69	200.35	0.49
50	2.50	1.05	2.54	0.95	0.03	0.28	163.75	0.78
51	2.76	1.16	2.03	0.92	0.73	6.04	150.18	0.00
52	2.72	0.93	2.14	0.98	0.58	5.69	183.81	0.00
53	2.66	1.08	2.41	0.98	0.25	2.15	163.00	0.03
54	3.77	0.97	3.55	0.97	0.22	2.12	176.13	0.04
55	3.94	1.02	3.63	0.96	0.32	2.90	168.53	0.00
56	3.79	1.15	3.39	1.15	0.40	3.23	176.18	0.00
57	3.02	1.15	2.86	1.09	0.16	1.28	169.07	0.20
58	3.55	0.87	2.57	1.09	0.98	9.80	218.56	0.00

6.4 主成分分析

6.4.1 主成分分析の概要

本アンケートで主成分分析を行う目的は、58の質問項目を集約することにある。同じジャンルに分類した質問項目でも、単純な同一直線上で表せないものも含まれている。主成分分析を行う際に、質問項目を、社会レベル、企業レベル、現場レベル、コミュニケーションに関するものに区分し直した。

主成分分析で指標を集約する際に、累積の寄与率が80%に到達するまでの主成分のみを採用した。該当する主成分の数を5~6に絞り込めない場合は、第1成分から第5成分までに大きな影響を与えていない質問項目を外し、主成分分析を再度実行した。その結果、累積の寄与率が80%に到達するまでのすべての主成分を指標として採用した。

主成分分析の結果、社会レベルの主成分を、尊厳重視 (SPC1)、合理性重視 (SPC2)、勤勉さ (SPC3)、家庭重視 (SPC4)、伝統重視 (SPC5)、儒教的 (SPC6)、利己的 (SPC7)、宗教信仰 (SPC8) の8つに集約した。次に、企業レベルに関する主成分は、営利重視 (EPC1)、事業重視 (EPC2)、能力重視 (EPC3)、集団重視 (EPC4)、顧客重視 (EPC5) の5つに集約した。そして、現場レベルは、上意下達 (LPC1)、上下乖離 (LPC2)、柔軟性 (LPC3)、標準化 (LPC4)、職務上の情報共有 (LPC5)、従業員間の情報共有 (LPC6) の6つに集約した。最後に、コミュニケーションに関しては、積極性 (CPC1)、日常的 (CPC2)、異文化体験 (CPC3)、同調性 (CPC4)、親密度 (CPC5)、最小限 (CPC6)、無難さ (CPC7)、率直性 (CPC8) の8つに集約した。

6.4.2 社会レベルの主成分

最初に、社会レベルの主成分について説明を行う。社会レベルに関する20の質問項目に対して、主成分分析を行ったが、累積寄与率が低水準であったことから、第1~5主成分に大きな影響を与えていない質問項目を削除した。最終的には、14個の質問 (Q2, Q3, Q4, Q5, Q7, Q8, Q9, Q12, Q13, Q14, Q15, Q17, Q18, Q20) を用いて主成分分析を再度行った。

図表 6-16 社会レベルの主成分分析結果

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5		PC1	PC2	PC3	PC4	PC5		SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	
Q2	0.16	-0.01	0.21	-0.48	0.06	Q2	0.16	0.01	0.21	0.48	0.06	Q2	0.19	-0.00	0.13	-0.54	0.22	-0.34	0.36	-0.06	
Q3	0.12	0.23	0.18	-0.08	0.53	Q3	0.12	0.23	0.18	0.08	0.53	Q3	0.14	0.23	0.19	-0.32	-0.51	0.05	0.22	0.45	
Q4	0.05	-0.42	-0.15	-0.07	-0.42	Q4	0.05	0.42	0.15	0.07	0.42	Q4	0.04	-0.42	-0.21	0.13	0.44	-0.13	0.07	0.13	
Q5	0.07	-0.17	-0.46	-0.03	0.08	Q5	0.07	0.17	0.46	0.03	0.08	Q5	0.11	-0.19	-0.48	0.04	-0.04	0.35	0.70	0.06	
Q6	0.23	0.01	0.30	-0.12	-0.08	Q6	0.23	0.01	0.30	-0.12	-0.08										
Q7	0.22	-0.36	0.08	-0.14	0.11	Q7	0.22	0.36	0.08	0.14	0.11	Q7	0.25	-0.40	0.04	-0.19	0.02	-0.08	-0.23	0.52	
Q8	0.19	-0.13	0.32	-0.12	0.21	Q8	0.19	0.13	0.32	0.12	0.21	Q8	0.25	-0.15	0.37	-0.25	0.05	0.41	0.10	-0.53	
Q9	0.18	-0.41	0.22	0.02	0.09	Q9	0.18	0.41	0.22	0.02	0.09	Q9	0.22	-0.44	0.26	-0.07	0.06	0.27	-0.21	0.11	
Q10	0.16	-0.12	-0.26	0.28	0.02	Q10	0.16	0.12	0.26	0.28	0.02										
Q11	0.05	-0.33	0.03	-0.21	-0.25	Q11	0.05	0.33	0.03	0.21	0.25										
Q12	0.26	-0.18	-0.18	0.24	0.37	Q12	0.26	0.18	0.18	0.24	0.37	Q12	0.33	-0.20	-0.12	0.18	-0.46	-0.26	0.01	-0.16	
Q13	0.27	-0.19	-0.10	0.33	0.24	Q13	0.27	0.19	0.10	0.33	0.24	Q13	0.33	-0.21	-0.03	0.31	-0.34	-0.26	-0.02	-0.24	
Q14	0.01	-0.00	-0.34	-0.32	0.23	Q14	0.01	0.00	0.34	0.32	0.23	Q14	-0.01	-0.02	-0.49	-0.30	-0.22	0.45	-0.40	-0.07	
Q15	-0.09	-0.08	-0.30	-0.53	0.17	Q15	0.09	0.08	0.30	0.53	0.17	Q15	-0.08	-0.07	-0.41	-0.50	-0.02	-0.38	-0.17	-0.26	
Q16	0.21	-0.07	0.28	0.15	-0.14	Q16	0.21	0.07	0.28	0.15	-0.14										
Q17	0.33	0.27	-0.17	-0.03	-0.22	Q17	0.33	0.27	0.17	0.03	0.22	Q17	0.38	0.30	-0.21	0.10	0.20	0.06	-0.09	0.21	
Q18	0.36	0.28	-0.11	-0.03	-0.16	Q18	0.36	0.28	0.11	0.03	0.16	Q18	0.44	0.31	-0.09	0.07	0.22	0.04	-0.08	-0.09	
Q19	0.30	0.09	-0.09	-0.10	-0.08	Q19	0.30	0.09	0.09	0.10	0.08										
Q20	0.38	0.25	-0.07	-0.07	-0.10	Q20	0.38	0.25	0.07	0.07	0.10	Q20	0.44	0.27	-0.04	-0.01	0.16	-0.03	-0.10	-0.02	
Q21	0.30	0.04	-0.05	-0.05	-0.11	Q21	0.30	0.04	0.05	0.05	0.11										
固有値	3.83	2.09	1.69	1.43	1.25							固有値	2.92	1.92	1.50	1.31	1.19	0.86	0.78	0.72	
寄与率	0.19	0.10	0.08	0.07	0.06							寄与率	0.21	0.14	0.11	0.09	0.09	0.06	0.06	0.05	
累積	0.19	0.30	0.38	0.45	0.51							累積	0.21	0.35	0.45	0.55	0.63	0.69	0.75	0.80	

社会文化の第1主成分（SPC1）において、Q18（子供たちは丁寧に礼儀正しくするようにきちんとしつけてと教育されるべきだ）、Q20（子供の独立性を育成すべきだと思う）、Q17（誠実さは誰もが持つべきものだと思う）という三つの質問の影響が大きく、それぞれは0.44、0.44、0.38であった。そのため、第1主成分（SPC1）を「尊厳重視」と命名した。

社会レベルの第2主成分（SPC2）において、Q9（生活にはいくつかの宗教的儀式感が必要だと思う）、Q7（日常生活においては明確な宗教信仰が必要であると思う）、Q4（結婚した女性は自宅で子どもをフルタイムで世話する必要があると思う）という3つの質問の影響が大きく、それぞれは-0.44、-0.40、0.42であった。そのため、第2主成分（SPC2）を「合理性重視」と命名した。

社会レベルの第3主成分（SPC3）において、Q14（中国（日本）の風俗習慣についてよく知らない）、Q5（のんびりしていることが好きだ）、Q15（中国（日本）の文化と風俗を学ぶ必要はない）という三つの質問の影響が大きく、それぞれは-0.49、-0.48、-0.41であった。そのため第3主成分（SPC3）を「勤勉さ」と命名した。

社会レベルの第4主成分（SPC4）において、Q2（国益は家族の利益より重要であると思う）、Q15（中国（日本）の文化と風俗を学ぶ必要はない）、Q3（男性と女性の家族の地位は同等であるべきだと思う）という3つの質問の影響が大きく、それぞれは-0.54、-0.50、

-0.32 であった。そのため、第 4 主成分 (SPC4) を「家庭重視」と命名した。

社会文化の第 5 主成分 (SPC5) において、Q3 (男性と女性の家族の地位は同等であるべきだと思う)、Q12 (食器は食べ物と同じぐらい重要であると思う)、Q4 (結婚した女性は自宅で子どもをフルタイムで世話する必要があると思う) という 3 つの質問の影響が大きく、それぞれは -0.51、-0.46、0.44 であった。そのため、第 5 主成分 (SPC5) を「伝統重視」と命名した。

社会レベルの第 6 主成分 (SPC6) において、Q14 (中国 (日本) の風俗習慣についてよく知らない)、Q8 (あなたの民族は儒教の文化思想の影響を受けていると思う)、Q15 (中国 (日本) の文化と風俗を学ぶ必要はない) という 3 つの質問の影響が大きく、それぞれは 0.45、0.41、-0.38 であった。そのため、第 6 主成分 (SPC6) を「儒教的」と命名した。

社会レベルの第 7 主成分 (SPC7) において、Q5 (のんびりしていることが好きだ)、Q14 (中国 (日本) の風俗習慣についてよく知らない)、Q2 (国益は家族の利益より重要であると思う) という 3 つの質問の影響が大きく、それぞれは 0.70、-0.40、0.36 であった。そのため、第 7 主成分 (SPC7) を利己的と命名した。

社会レベルの第 8 主成分 (SPC8) において、Q8 (あなたの民族は儒教の文化思想の影響を受けていると思う)、Q7 (日常生活においては明確な宗教信仰が必要であると思う)、Q3 (男性と女性の家族の地位は同等であるべきだと思う) という 3 つの質問の影響が大きく、それぞれは -0.53、0.52、0.54 であった。そのため、第 8 主成分 (SPC8) を「宗教信仰」と命名した。

6.4.3 企業レベルの主成分

次は、企業レベルの主成分について分析を行う。企業レベルに関する 17 の質問項目に対して、主成分分析を行った。企業レベルでは、8 個の質問 (Q36, Q39, Q41, Q42, Q43, Q48, Q49, Q52) を用いている。

図表 6-17 企業レベルの主成分分析結果

	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5
Q36	-0.33	0.36	-0.11	0.40	-0.70
Q39	-0.37	0.45	0.21	-0.05	0.29
Q41	-0.42	0.30	0.12	-0.19	0.43
Q42	-0.18	0.21	-0.58	-0.67	-0.23
Q43	0.00	-0.04	-0.77	0.41	0.42
Q48	-0.44	-0.51	-0.03	-0.11	-0.07
Q49	-0.44	-0.52	0.04	-0.06	-0.05
Q52	-0.41	0.00	0.02	0.41	0.09
固有値	2.61	1.23	1.16	0.84	0.72
寄与率	32.6%	15.4%	14.5%	10.5%	9.0%
累積	32.6%	48.1%	62.6%	73.1%	82.1%

企業文化の第1主成分（EPC1）において、Q48（会社は各社員の仕事と生活に心遣いしていると思う）、Q49（企業は各従業員の職業教育に注意を払っていると思う）、Q41（会社はアフターサービスを重視していると思う）という3つの質問の影響が大きく、それぞれは-0.44、-0.44、0.41であった。そのため、第1主成分（EPC1）を「営利重視」と命名した。

企業文化の第2主成分（EPC2）において、Q48（会社は各社員の仕事と生活に心遣いしていると思う）、Q49（企業は各従業員の職業教育に注意を払っていると思う）、Q39（コーポレートロゴは会社の企業文化を代表できると思う）という3つの質問の影響が大きくそれぞれは-0.51、-0.52、0.45であった。そのため、第2主成分（EPC2）を「事業重視」と命名した。

企業文化の第3主成分（EPC3）において、Q43（年齢と職歴は個人の能力より重要だと思う）、Q42（終身雇用制度の利は弊よりも大きいと思う）、Q39（コーポレートロゴは会社の企業文化を代表できると思う）、それぞれは-0.77、-0.58、0.21であった。そのため、第3主成分（EPC3）を「能力重視」と命名した。

企業文化の第4主成分（EPC4）において、Q42（終身雇用制度の利は弊よりも大きいと思う）、Q52（集团的利益は個人的利益よりも優位に置かれるべきであると思う）、Q43（年齢と職歴は個人の能力より重要だと思う）という3つの質問の影響が大きくそれぞれは-0.67、0.84、0.41であった。そのため、第4主成分（EPC4）を「集団重視」と命名した。

企業文化の第5主成分（EPC5）において、Q36（会社の製品品質はマーケティングより重要だと思う）、Q41（会社はアフターサービスを重視していると思う）、Q43（年齢と職歴は個人の能力より重要だと思う）、それぞれは-0.70、0.43、0.42であった。そのため、第5主成分（EPC5）を「顧客重視」と命名した。

6.4.4 現場レベルの主成分

現場レベルの主成分について説明を行う。現場レベルに関しては、8個の質問（Q37、Q38、Q40、Q44、Q45、Q50、Q51、Q56）を用いて主成分分析を再度行った（図表6-18）。

現場レベルの第1主成分は、Q45、Q44、Q51などのマイナスの影響が大きいので、上意下達（LPC1）と命名した。そして、第2主成分はQ50はプラスの影響、Q38はマイナスの影響が強いので上下乖離（LPC2）と命名した。第3主成分はQ56の影響が突出して大きいので、柔軟性（LPC3）と命名した。第4主成分は、Q38とQ50のマイナスの影響が大きい反面、Q56の生の影響も大きかったので、標準化（LPC4）と命名した。そして、第5主成分は、Q37と40のプラスの影響が大きいので、職務上の情報共有（LPC5）と命名した。最後の、第6主成分は、Q37と40のプラスの影響が大きい反面、Q44～46のマイナスの影響も大きかったので、従業員間の情報共有（LPC6）と命名した。現場レベルはこれらの6つに集約した。

図表6-18 現場レベルの主成分分析結果

	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
Q37	-0.36	0.25	0.27	-0.29	-0.44	0.61
Q38	-0.17	-0.56	-0.10	-0.68	0.40	0.09
Q40	-0.38	0.22	0.05	0.27	0.61	0.42
Q44	-0.48	-0.08	0.16	0.23	0.01	-0.35
Q45	-0.50	-0.08	0.17	0.15	0.08	-0.31
Q50	-0.08	0.74	-0.25	-0.46	0.21	-0.35
Q51	-0.41	-0.10	-0.20	-0.18	-0.46	-0.21
Q56	-0.18	-0.07	-0.87	0.24	-0.08	0.23
固有値	2.51	1.11	1.01	0.93	0.76	0.66
寄与率	31%	14%	13%	12%	10%	8%
累積	31%	45%	58%	69%	79%	87%

6.4.5 コミュニケーションに関する主成分

コミュニケーションに関する主成分について説明を行う。コミュニケーションに関する15の質問項目に対して、主成分分析を行ったが、累積寄与率が低水準であったことから、第1～2主成分に大きな影響を与えていない質問項目を削除した。最終的には、13個の質問(Q25, Q26, Q27, Q28, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q46, Q53, Q54, Q55, Q57)を用いて主成分分析を再度行った。

コミュニケーションの第1主成分(CPC1)において、Q54(仕事場であっても外国人社員とのコミュニケーションは必要最小限にしたいと思う)、Q55(職場外では中国(日本)社員とのコミュニケーションは必要ではないと思う)、Q25(質問されなければ、自発的に意見を発表したくない)、それぞれは-0.50、-0.50、-0.30であった。そのため、第1主成分(CPC1)を「積極性」と命名した。

コミュニケーションの第2主成分(CPC2)において、Q30(仕事や生活の中で日常の挨拶が必要だ)、Q31(人と会った時には挨拶すべきだと思う)、Q35(相手の目を見ながら話すべきだと思う)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは0.53、0.53、0.32であった。そのため、第2主成分(CPC2)を「日常的」と命名した。

コミュニケーションの第3主成分(CPC3)において、Q28(中国人(日本人)のボディールンゲージが理解できる)、Q32(知らない人と話すことは非常に失礼だと思う)、Q27(中国人(日本人)との日常コミュニケーションは難しい)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは0.48、-0.48、0.46であった。そのため、第3主成分(CPC3)を「異文化体験」と命名した。

コミュニケーションの第4主成分(CPC4)において、Q26(意見に同意しない時は、すぐそれに反論する)、Q34(知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくないと思う)、Q46(上司とのコミュニケーションは難しいと思う)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは-0.61、-0.51、0.41であった。そのため、第4主成分(CPC4)を「同調性」と命名した。

コミュニケーションの第5主成分(CPC5)において、Q35(相手の目を見ながら話すべきだと思う)、Q53(勤務時間外であっても社内にいる時に同国籍社員同士は母国語を話す)、Q31(人と会った時には挨拶すべきだと思う)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは0.54、0.45、-0.43であった。そのため、第5主成分(CPC5)を「親密度」と命名した。

コミュニケーションの第6主成分(CPC6)において、Q25(質問されなければ、自発的に意見を発表したくない)、Q55(職場外では中国(日本)社員とのコミュニケーションは必要ではないと思う)、Q54(仕事場であっても外国人社員とのコミュニケーションは必要最小限にしたいと思う)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは-0.60、0.39、0.34であった。そのため、第6主成分(CPC6)を「最小限」と命名した。

コミュニケーションの第7主成分(CPC7)において、Q53(勤務時間外であっても社内にいる時に同国籍社員同士は母国語を話す)、Q34(知らないことでも情熱的に返事し、「分からない」と言うのはよくないと思う)、Q35(相手の目を見ながら話すべきだと思う)という3つの質問の影響が大きくそれぞれは-0.52、0.43、0.34であった。他にも、他の主成分と比較して、Q25(質問されなければ、自発的に意見を発表したくない)のプラスの影響を最も受けている。そのため、第7主成分(CPC7)を「無難さ」と命名した。

コミュニケーションの第8主成分(CPC8)において、Q26(意見に同意しない時は、すぐそれに反論する)、Q46(上司とのコミュニケーションは難しいと思う)、Q28(中国人(日本人)のボディールンゲージが理解できる)、それぞれは0.58、0.51、0.33であった。そのため、第8主成分(CPC8)を「率直性」と命名した。

図表 6-19 コミュニケーションに関する主成分分析結果

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5		PC1	PC2	PC3	PC4	PC5		CPC1	CPC2	CPC3	CPC4	CPC5	CPC6	CPC7	CPC8	
Q25	-0.32	0.11	-0.17	0.16	0.06	Q25	0.32	0.11	0.17	0.16	0.06	Q25	-0.299	0.142	-0.232	0.086	-0.010	-0.597	0.317	-0.171	
Q26	-0.25	0.14	0.11	-0.53	0.19	Q26	0.25	0.14	0.11	0.53	0.19	Q26	-0.231	0.182	0.085	-0.608	-0.027	-0.071	-0.275	0.578	
Q27	-0.22	0.06	0.49	0.04	0.22	Q27	0.22	0.06	0.49	0.04	0.22	Q27	-0.258	0.170	0.463	-0.069	0.139	-0.179	0.317	-0.112	
Q28	0.13	0.20	-0.46	0.29	0.16	Q28	0.13	0.20	0.46	0.29	0.16	Q28	0.181	0.127	-0.476	0.268	0.289	0.195	-0.056	0.332	
Q30	0.19	0.54	0.16	0.05	-0.26	Q30	0.19	0.54	0.16	0.05	0.26	Q30	0.248	0.531	0.103	0.082	-0.297	-0.052	-0.118	-0.098	
Q31	0.12	0.53	0.17	0.05	-0.42	Q31	0.12	0.53	0.17	0.05	0.42	Q31	0.180	0.530	0.109	0.125	-0.430	0.094	-0.069	-0.029	
Q32	-0.24	0.08	-0.41	0.15	-0.31	Q32	0.24	0.08	0.41	0.15	0.31	Q32	-0.213	0.073	-0.475	0.181	-0.326	-0.099	0.256	0.248	
Q33	-0.20	0.11	-0.31	0.03	0.02	Q33	0.20	0.11	0.31	0.03	0.02	Q33									
Q34	-0.10	0.30	-0.22	-0.43	0.22	Q34	0.10	0.30	0.22	0.43	0.22	Q34	-0.056	0.285	-0.296	-0.513	0.055	0.259	0.430	-0.068	
Q35	0.07	0.34	0.18	0.23	0.40	Q35	0.07	0.34	0.18	0.23	0.40	Q35	0.103	0.345	0.182	0.161	0.545	0.259	0.343	0.082	
Q46	-0.30	0.03	0.27	0.43	-0.03	Q46	0.30	0.03	0.27	0.43	0.03	Q46	-0.317	0.116	0.250	0.411	0.075	-0.133	-0.055	0.510	
Q53	-0.06	0.31	-0.14	0.08	0.50	Q53	0.06	0.31	0.14	0.08	0.50	Q53	-0.025	0.323	-0.247	-0.077	0.451	-0.359	-0.516	-0.276	
Q54	-0.48	0.03	0.06	0.17	-0.04	Q54	0.48	0.03	0.06	0.17	0.04	Q54	-0.499	0.120	-0.031	0.159	0.011	0.342	-0.181	-0.197	
Q55	-0.49	-0.03	0.02	0.01	-0.13	Q55	0.49	0.03	0.02	0.01	0.13	Q55	-0.504	0.041	-0.062	0.046	-0.088	0.386	-0.175	-0.237	
Q57	-0.22	0.18	-0.02	-0.35	-0.27	Q57	0.22	0.18	0.02	0.35	0.27	Q57									
													固有値	2.443	1.889	1.570	1.062	0.994	0.900	0.849	0.747
													寄与率	18.8%	14.5%	12.1%	8.2%	7.6%	6.9%	6.5%	5.7%
													累積	18.8%	33.3%	45.4%	53.6%	61.2%	68.2%	74.7%	80.4%

6.5 主成分指標の比較

6.5.1 国籍による比較

中国と日本の国籍の違いによって、グループ分けし、各主成分の平均値を比較した。両者の間で、CPC2（日常的）、CPC8（率直的）、LPC3（柔軟性）、CPC6（最小限）、LPC2（上下乖離）において両者の平均値の差が小さかった。それに対し、LPC1（上意下達）、CPC4（同調性）、SPC4（家庭重視）、SPC3（勤勉さ）、EPC1（営利重視）平均値の差が大きかった（1%有意）。

全体的な傾向として、社会レベルや企業レベルに関して、国籍の違いが顕著に表れる項目が複数あった。しかし、現場レベルや実際のコミュニケーションに関しては、命令的や同調性に関して両者の感じ方に違いはあるものの、国籍の違いによる差異はあまり確認されなかった。このことは、社会文化や企業文化レベルでの差異はあったとしても、現場レベルでコミュニケーションが頻繁にとられることにより、両者の溝が埋まることを示唆している。しかし、社会文化や企業文化レベルに関する差異が現場での衝突や問題となることがあるので、相互理解を深めることは不可欠である。

図表 6-20 国籍による主成分の比較

	国籍						差	t 値	自由度	p値
	全体		中国人		日本人					
	480		360		120					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差				
SPC1	6.067	1.456	5.912	1.311	6.533	1.748	0.621	3.570	165.848	0.000
SPC2	-4.724	1.361	-4.785	1.286	-4.539	1.554	0.246	1.563	176.505	0.120
SPC3	-3.210	1.313	-3.392	1.278	-2.663	1.267	0.730	5.452	205.678	0.000
SPC4	-3.879	1.262	-3.660	1.257	-4.534	1.034	0.874	7.573	245.251	0.000
SPC5	-0.244	1.137	-0.327	1.101	0.005	1.210	0.332	2.660	189.004	0.008
SPC6	-0.139	1.031	0.026	0.942	-0.636	1.125	0.663	5.811	177.943	0.000
SPC7	0.060	0.999	-0.038	0.928	0.354	1.143	0.392	3.407	174.230	0.001
SPC8	-0.158	0.873	-0.117	0.855	-0.282	0.917	0.165	1.741	192.660	0.083
EPC1	-5.490	1.578	-5.319	1.533	-6.004	1.605	0.684	4.089	196.314	0.000
EPC2	-0.014	1.105	-0.138	1.117	0.358	0.982	0.496	4.624	229.742	0.000
EPC3	-3.703	1.141	-3.822	1.143	-3.346	1.063	0.476	4.167	217.650	0.000
EPC4	0.600	0.942	0.531	0.914	0.810	0.996	0.279	2.709	190.242	0.007
EPC5	0.810	0.828	0.760	0.808	0.962	0.874	0.202	2.238	191.271	0.026
LPC1	-6.222	1.729	-5.956	1.685	-7.019	1.619	1.063	6.166	211.276	0.000
LPC2	0.744	1.127	0.704	1.065	0.863	1.293	0.159	1.215	175.949	0.226
LPC3	-2.861	1.133	-2.824	1.153	-2.972	1.069	0.148	1.292	218.365	0.198
LPC4	-1.504	1.092	-1.594	1.062	-1.234	1.139	0.360	3.044	192.619	0.003
LPC5	1.057	0.958	1.130	0.927	0.836	1.018	0.295	2.806	189.115	0.006
LPC6	0.567	0.870	0.523	0.825	0.700	0.985	0.177	1.775	177.811	0.078
CPC1	-6.681	1.549	-6.539	1.520	-7.107	1.560	0.569	3.479	199.638	0.001
CPC2	6.952	1.240	6.925	1.281	7.035	1.112	0.110	0.903	232.338	0.368
CPC3	-2.478	1.351	-2.310	1.199	-2.984	1.633	0.674	4.165	163.848	0.000
CPC4	0.924	1.129	1.174	1.041	0.175	1.052	0.999	9.033	202.292	0.000
CPC5	0.916	0.944	0.814	0.892	1.223	1.031	0.410	3.897	182.041	0.000
CPC6	0.300	0.980	0.263	0.948	0.413	1.066	0.151	1.378	185.653	0.170
CPC7	0.631	0.987	0.555	1.002	0.857	0.907	0.302	3.076	223.272	0.002
CPC8	1.979	0.891	2.011	0.870	1.882	0.947	0.129	1.313	190.299	0.191

6.5.2 勤務地による比較

勤務地によって、グループ分けし、各主成分の平均値を比較した。両者の間で、SPC8（宗教信仰）、SPC5（伝統重視）、CPC7（無難さ）、CPC4（同調性）、SPC2（合理的）が平均値の差が小さかった。それに対し、CPC2（日常的）、CPC6（最小限）、EPC5（顧客重視）、EPC4（集団重視）、CPC8（率直性）などは極めて平均値の差が大きかった。

勤務地から生じる差異は、社会文化や企業文化レベルと比較して、現場レベルやコミュニケーション段階でより顕著に表れていた。国籍から生じる差異と大きく異なる結果となったことが興味深い。国籍から生じる差異は、社会文化や企業文化に、そして勤務地から生じる差異は現場レベルやコミュニケーションに表れる傾向がある。

図表 6-21 勤務地による主成分の比較

	勤務地				差	t 値	自由度	p値
	中国		日本					
	330.000		150.000					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差				
SPC1	5.857	1.350	6.530	1.573	0.673	4.533	252.604	0.000
SPC2	-4.669	1.218	-4.845	1.630	0.176	1.182	227.586	0.238
SPC3	-3.278	1.181	-3.060	1.558	0.219	1.531	229.833	0.127
SPC4	-3.592	1.218	-4.509	1.125	0.917	8.068	310.196	0.000
SPC5	-0.272	1.092	-0.183	1.233	0.089	0.763	259.356	0.446
SPC6	0.046	0.933	-0.547	1.118	0.592	5.655	247.129	0.000
SPC7	-0.021	0.927	0.239	1.124	0.260	2.476	244.811	0.014
SPC8	-0.158	0.856	-0.159	0.913	0.001	0.012	272.259	0.991
EPC1	-5.280	1.561	-5.955	1.519	0.675	4.473	295.558	0.000
EPC2	-0.165	1.111	0.318	1.020	0.482	4.670	312.109	0.000
EPC3	-3.770	1.091	-3.555	1.235	0.215	1.831	258.792	0.068
EPC4	5.857	0.912	0.769	0.988	5.087	53.540	268.346	0.000
EPC5	-4.669	0.771	0.825	0.945	5.494	62.386	242.831	0.000
LPC1	-3.278	1.234	-6.773	1.650	3.495	23.167	227.829	0.000
LPC2	-3.592	1.175	0.771	1.328	4.363	34.556	259.033	0.000
LPC3	-0.272	0.840	-3.013	1.085	2.741	27.427	233.413	0.000
LPC4	0.046	1.061	-1.468	1.177	1.514	13.464	263.053	0.000
LPC5	-0.021	0.961	0.960	1.084	0.982	9.525	259.403	0.000
LPC6	-0.158	0.961	0.694	0.932	0.852	9.195	296.428	0.000
CPC1	-5.280	1.434	-7.247	1.643	1.967	12.639	256.209	0.000
CPC2	-0.165	1.288	7.068	1.125	7.232	62.343	326.992	0.000
CPC3	-3.770	1.232	-2.632	1.574	1.138	7.828	235.299	0.000
CPC4	0.524	1.058	0.371	1.087	0.153	1.443	281.230	0.150
CPC5	0.804	0.882	1.164	1.029	0.360	3.708	252.206	0.000
CPC6	-5.971	0.946	0.385	1.048	6.357	63.448	263.514	0.000
CPC7	0.731	0.987	0.872	0.944	0.140	1.487	300.263	0.138
CPC8	-2.792	0.895	1.924	0.881	4.716	54.101	292.613	0.000

6.5.3 中国人の勤務地による比較

これまでに延べてきたように、国籍と勤務地の違いが異なる形で表れることが確認され

た。次に、中国人の勤務地が中国かそれとも日本かについて比較を行うこととした。中国人の勤務地によって、グループ分けし、各主成分の平均値を比較した。両者の間で、CPC6（最小限）、EPC4（集団重視）、LPC6（従業員間の情報共有）、CPC8（率直性）、LPC1（上意下達）において差がほとんどなかった。中国人の勤務地によって、SPC 1～3 と CPC 1・3 において差が生じている。中国人は日本での勤務によって、社会文化レベルで変化し、コミュニケーションにおいて消極的になる傾向が確認された

図表 6-22 中国人の勤務地による主成分の比較

	中国人				差	t 値	自由度	p値
	中国		日本					
	319.000		41.000					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差				
SPC1	5.837	1.318	6.492	1.109	0.655	3.481	55.607	0.001
SPC2	-4.702	1.222	-5.435	1.581	0.733	2.861	46.346	0.006
SPC3	-3.265	1.181	-4.381	1.564	1.116	4.408	46.044	0.000
SPC4	-3.564	1.223	-4.411	1.275	0.847	4.021	49.932	0.000
SPC5	-0.278	1.095	-0.714	1.090	0.436	2.410	50.929	0.020
SPC6	0.057	0.931	-0.213	1.006	0.270	1.631	49.209	0.109
SPC7	-0.018	0.927	-0.197	0.924	0.179	1.164	50.917	0.250
SPC8	-0.143	0.859	0.089	0.805	0.232	1.722	52.433	0.091
EPC1	-5.265	1.570	-5.742	1.137	0.476	2.403	61.525	0.019
EPC2	-0.191	1.114	0.273	1.068	0.465	2.608	51.841	0.012
EPC3	-3.782	1.096	-4.131	1.439	0.349	1.500	46.153	0.141
EPC4	0.538	0.916	0.472	0.913	0.066	0.438	50.902	0.664
EPC5	0.808	0.770	0.384	0.989	0.425	2.647	46.435	0.011
LPC1	-5.942	1.703	-6.064	1.546	0.122	0.469	53.302	0.641
LPC2	0.736	1.031	0.459	1.292	0.277	1.321	46.768	0.193
LPC3	-2.800	1.153	-3.006	1.152	0.205	1.075	50.867	0.288
LPC4	-1.546	1.046	-1.966	1.126	0.420	2.266	49.302	0.028
LPC5	1.106	0.898	1.324	1.123	0.218	1.196	46.804	0.238
LPC6	0.514	0.829	0.591	0.796	0.077	0.582	51.811	0.563
CPC1	-6.416	1.426	-7.495	1.876	1.079	3.552	46.128	0.001
CPC2	6.898	1.299	7.132	1.123	0.234	1.231	54.734	0.224
CPC3	-2.400	1.213	-1.611	0.796	0.789	5.569	66.653	0.000
CPC4	1.223	1.034	0.795	1.032	0.427	2.495	50.883	0.016
CPC5	0.792	0.883	0.981	0.956	0.189	1.202	49.174	0.235
CPC6	0.268	0.954	0.223	0.912	0.044	0.292	51.912	0.771
CPC7	0.504	0.992	0.952	1.000	0.448	2.703	50.666	0.009
CPC8	2.022	0.889	1.920	0.706	0.102	0.846	57.635	0.401

6.5.4 日本人の勤務地による比較

日本人の勤務地が中国かそれとも日本かによって比較を行った。日本人の勤務地によっ

て、グループ分けし、各主成分の平均値を比較した。両者の間で、LPC4（標準化）、EPC3（能力重視）、CPC2（日常的）、CPC5（親密度）、SPC1（尊厳重視）において平均値の差がほとんどなかった。それに対し、LPC2（上下乖離）、LPC1（上意下達）、LPC3（柔軟性）、SPC3（勤勉さ）、SPC2（合理的）平均値の差が大きく、勤務地によって同じ日本人でも大きな影響を受けていることが確認できた。日本人の場合、社会文化的あるいは企業文化的な面での影響は大きくないが、現場レベルの変化が大きいと言える。

図表 6-23 日本人の勤務地による主成分の比較

	日本人				差	t 値	自由度	p値
	中国		日本					
	11		109					
	平均	標準偏差	平均	標準偏差				
SPC1	6.425	2.096	6.544	1.720	0.119	0.182	11.401	0.859
SPC2	-3.710	0.532	-4.623	1.600	0.913	4.119	33.976	0.000
SPC3	-3.657	1.163	-2.562	1.238	1.094	2.956	12.400	0.012
SPC4	-4.409	0.654	-4.546	1.067	0.138	0.620	15.977	0.545
SPC5	-0.117	1.056	0.017	1.228	0.133	0.393	12.894	0.701
SPC6	-0.284	0.985	-0.672	1.136	0.388	1.226	12.846	0.244
SPC7	-0.122	0.959	0.402	1.152	0.524	1.693	13.098	0.114
SPC8	-0.583	0.651	-0.252	0.937	0.331	1.533	14.563	0.147
EPC1	-5.698	1.269	-6.035	1.637	0.337	0.815	13.608	0.430
EPC2	0.592	0.701	0.334	1.005	0.258	1.112	14.525	0.285
EPC3	-3.420	0.934	-3.338	1.079	0.082	0.274	12.851	0.789
EPC4	0.098	0.689	0.881	0.996	0.783	3.423	14.600	0.004
EPC5	0.683	0.839	0.991	0.876	0.308	1.155	12.310	0.271
LPC1	-6.813	1.728	-4.694	1.192	2.118	3.971	10.981	0.003
LPC2	0.604	0.872	-5.200	1.278	5.803	20.006	14.743	0.000
LPC3	-2.541	1.065	-0.733	1.247	1.808	5.276	12.931	0.000
LPC4	-0.772	1.004	-0.712	0.738	0.059	0.191	11.118	0.852
LPC5	0.954	0.772	0.824	0.987	0.130	0.516	13.540	0.614
LPC6	0.380	1.045	0.824	0.987	0.444	1.349	11.874	0.204
CPC1	-6.649	1.713	-7.153	1.545	0.505	0.939	11.701	0.368
CPC2	6.949	0.969	7.043	1.129	0.094	0.303	12.909	0.767
CPC3	-2.662	1.761	-3.016	1.624	0.354	0.640	11.781	0.535
CPC4	-0.179	0.833	0.211	1.068	0.390	1.437	13.560	0.174
CPC5	1.130	0.826	1.233	1.052	0.103	0.384	13.504	0.707
CPC6	0.085	0.714	0.446	1.093	0.361	1.509	15.208	0.152
CPC7	1.014	0.706	0.841	0.926	0.173	0.750	13.737	0.466
CPC8	1.448	0.944	1.926	0.941	0.477	1.599	12.092	0.136

6.6 相関分析結果

6.6.1 全体の相関分析結果

この節では、コミュニケーションに関する主成分に対して、その他の主成分がどのように影響を与えるかを確認するために、基本的には相関分析を行った。相関分析を採用する理由は見せかけの相関関係を回避するためだが、中国を勤務地とする日本人は少数なので、通常相関分析を行った。

最初に、対象者全体におけるコミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。社会レベルの主成分全般とコミュニケーション（積極性・日常的・異文化体験）の間で、有意差のある項目が多く確認された。CPC1（積極性）に関して、SPC4（家庭重視）、SPC2（合理的）、SPC3（勤勉さ）、SPC6（儒教的）との間で正の相関があることがあった（1%有意）。そして、CPC2（日常的）に関して、SPC1（尊厳重視）が正の相関、EPC1（営利重視）が負の相関があった（1%有意）。CPC3（異文化体験）に関して、SPC2（合理的）とSPC3（勤勉さ）が正の相関、SPC7（利己的）が負の相関があった（1%有意）。CPC4～7に関して有意な相関関係は確認できなかった。CPC8（率直性）に関して、SPC2（合理的）が負の相関があった（1%有意）。

しかし、0.3以上あるいは-0.3以下の中程度の相関が確認されたのは、SPC4（家庭重視）とCPC1（積極性）およびSPC1（尊厳重視）とCPC2（日常的）の間でだけであった。この両者の因果関係は社会レベルの影響がコミュニケーションに反映されていると判断すべきであり、追加的な分析が不可欠となる。

図表 6-24 全体の偏相関分析結果 (n=480)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.14	0.28	0.22	0.37	-0.03	0.20	-0.02	0.17	-0.16	-0.12	0.18	-0.02	-0.03	0.16	-0.18	0.13	-0.08	-0.09	-0.02
	**	**	**	**		**		**	**	*	**			**	**	**			
CPC2	0.32	0.10	-0.14	0.13	-0.03	0.05	-0.07	0.16	-0.22	0.03	-0.05	0.10	-0.01	-0.01	0.06	-0.12	-0.06	0.07	0.05
	**	*	**	**				**	**			*				*			
CPC3	0.05	0.24	-0.28	-0.09	-0.11	0.15	-0.20	0.06	-0.08	-0.01	0.09	0.06	-0.13	0.19	-0.01	0.07	0.03	0.11	-0.04
		**	**		*	**	**						**	**				*	
CPC4	0.01	0.04	-0.07	0.14	0.02	0.11	0.00	0.00	0.12	-0.14	-0.05	0.04	0.01	0.05	0.03	0.03	-0.10	0.13	-0.04
				**		*			*	**							*	**	
CPC5	0.02	0.06	0.04	-0.12	-0.10	-0.04	0.05	-0.09	0.04	0.02	0.06	-0.06	0.00	0.04	0.02	0.03	-0.08	-0.03	0.06
				*	*														
CPC6	-0.04	-0.07	0.14	-0.02	-0.03	-0.12	0.04	-0.05	-0.05	-0.01	-0.04	0.03	0.01	-0.01	0.02	0.00	-0.09	-0.03	0.12
			**			**													*
CPC7	-0.04	-0.09	-0.09	-0.11	0.03	0.08	0.00	-0.03	-0.08	0.11	-0.02	0.12	0.02	-0.03	-0.04	0.09	0.06	-0.03	-0.03
				*						*		**							
CPC8	-0.05	-0.22	0.11	-0.02	-0.02	-0.14	0.01	0.06	0.00	-0.05	-0.01	-0.07	0.09	0.05	0.11	0.00	-0.10	0.01	0.00
		**	*			**									*		*		

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

6.6.2 中国人の相関分析結果

中国人に関して、コミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。CPC1（積極性）に関して、SPC2（合理的）、SPC3（勤勉さ）、SPC4（家庭重視）との間で正の相関があることがあった（1%有意）。CPC2（日常的）に関して、SPC1（尊厳重視）が正の相関、EPC1（営利重視）が負の相関があった（1%有意）。

CPC3～8 に関して有意な相関関係は確認できなかった。中国人に限定して、相関分析した場合、CPC2（日常的）と EPC1（営利重視）の間に中程度のマイナスの相関関係が確認されたことが特徴的である。営利重視の姿勢が日常的なコミュニケーションを阻害すると感じる傾向があると言える。

図表 6-25 中国人の相関分析結果 (n=360)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.16	0.28	0.32	0.36	0.01	0.15	-0.02	0.14	-0.18	0.01	0.23	0.03	0.03	0.06	-0.11	0.08	-0.02	-0.16	-0.01
	**	**	**	**		**		*	**		**			*			**		
CPC2	0.39	0.05	-0.05	0.15	0.00	0.04	-0.08	0.16	-0.34	0.12	-0.03	0.08	0.14	0.00	0.08	-0.13	-0.08	-0.05	0.08
	**			**				**	**	*			*			*			
CPC3	0.08	0.22	-0.19	-0.07	-0.04	0.06	-0.14	0.08	-0.16	0.15	0.13	0.06	-0.01	0.13	0.04	0.03	0.10	0.00	-0.12
		**	**				*		**	**	*			*					*
CPC4	0.06	0.09	0.02	0.12	0.09	0.05	-0.02	0.00	0.11	-0.10	-0.02	0.09	0.03	-0.05	0.11	0.01	0.02	0.05	-0.01
				*					*										
CPC5	0.04	0.02	0.04	-0.04	-0.12	0.03	0.02	-0.03	0.01	0.02	-0.02	0.02	-0.08	0.07	0.09	-0.02	-0.03	0.01	0.08
					*														
CPC6	-0.03	-0.05	0.13	0.00	-0.06	-0.12	0.01	0.00	-0.08	0.01	-0.02	0.05	0.01	0.02	0.01	-0.06	-0.06	-0.06	0.07
			*			*													
CPC7	-0.03	-0.09	-0.15	-0.11	0.01	0.10	0.00	-0.01	-0.07	0.07	-0.05	0.13	0.05	0.00	-0.05	0.13	0.01	-0.03	-0.01
			**	*								*				*			
CPC8	-0.07	-0.19	0.05	-0.02	0.00	-0.06	-0.06	0.10	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03	0.07	0.10	0.14	-0.01	-0.04	0.04	0.02
		**													**				

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

中国を勤務地とする中国人に関して、コミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。CPC1（積極性）に関して、SPC2（合理的）、SPC3（勤勉さ）、SPC4（家庭重視）、EPC3（能力重視）との間で正の相関があることがあった（1%有意）。基本的に、480 人の中国人回答者の中の 319 人が中国を勤務地としていることもあり、図表 6-25 とほぼ同じ結果となった。

図表 6-26 中国を勤務地とする中国人の相関分析結果 (n=319)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.14	0.25	0.27	0.33	0.00	0.13	0.00	0.16	-0.17	0.04	0.21	0.04	0.00	0.08	-0.12	0.09	-0.04	-0.16	-0.03
	*	**	**	**		*		**	**		**			*			**		
CPC2	0.39	0.01	-0.08	0.13	-0.04	-0.01	-0.06	0.16	-0.38	0.13	0.00	0.10	0.09	0.04	0.08	-0.15	-0.11	-0.05	0.10
	**			*				**	**	*						**			
CPC3	0.06	0.22	-0.14	-0.05	-0.04	0.06	-0.11	0.08	-0.16	0.15	0.15	0.09	-0.01	0.10	0.08	0.04	0.09	-0.02	-0.11
		**	*						**	**	**								
CPC4	0.09	0.05	0.00	0.13	0.11	0.03	-0.01	-0.01	0.14	-0.13	-0.05	0.11	-0.02	-0.02	0.08	-0.01	0.01	0.10	0.00
				*					*	*									
CPC5	0.03	0.05	0.04	-0.05	-0.11	0.03	0.04	-0.02	0.00	0.04	-0.01	0.02	-0.01	0.04	0.10	0.00	-0.02	-0.02	0.05
CPC6	-0.04	-0.01	0.12	-0.01	-0.05	-0.09	0.02	0.02	-0.06	0.02	-0.03	0.07	0.03	0.01	0.02	-0.06	-0.03	-0.05	0.05
			*																
CPC7	-0.05	-0.07	-0.13	-0.10	0.00	0.13	0.00	-0.02	-0.04	0.04	-0.09	0.11	0.07	-0.03	-0.06	0.09	0.07	-0.08	-0.02
			*			*													
CPC8	-0.06	-0.21	0.04	-0.03	-0.03	-0.08	-0.04	0.07	-0.05	0.00	-0.02	-0.01	0.06	0.12	0.17	-0.04	-0.02	0.07	0.04
		**												*	**				

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

次に、対象者日本を勤務地とする中国人におけるコミュニケーションに関する主成分と

その他の主成分間の相関分析結果を概観する。回答者数が41名しかいないので、統計的に1%有意は得られなかったため、5%有意にまで緩和して特徴を述べる。日本で働く中国人は、社会文化レベルとコミュニケーションの間で、5%有意を満たす相関関係が確認されなくなった。日本で働くことによって、中国で働くほど、合理的でなくなり、勤勉さが助長され、コミュニケーションが不活性化したと言える。

しかし、日本で働く中国人に関して、EPC3（能力重視）とCPC4（同調性）およびCPC8（率直性）の間、そしてLPC3（柔軟性）とCPC7（無難さ）の間にも中程度の正の相関が確認された。日本人は中国人ほど能力重視ではないことが、職場内における同調性や率直なコミュニケーションを生み出すのに役立っていると言える。

図表 6-27 日本を勤務地とする中国人の相関分析結果 (n=41)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.25	0.29	0.22	0.40	0.04	0.29	-0.22	0.28	-0.48	-0.04	0.29	0.22	0.27	0.28	-0.33	0.19	0.21	0.23	-0.17
CPC2	0.49	0.19	0.22	0.00	0.24	0.32	-0.04	-0.01	-0.22	0.28	-0.22	0.14	0.27	-0.09	-0.24	0.16	-0.12	0.17	0.02
CPC3	0.09	0.26	0.03	-0.14	-0.16	0.13	-0.03	-0.01	0.09	0.19	-0.14	-0.09	0.17	0.10	-0.12	-0.15	0.25	-0.10	-0.11
CPC4	-0.24	-0.15	0.02	0.08	-0.19	0.27	-0.21	0.17	-0.37	0.25	0.53	-0.03	0.20	0.18	-0.28	0.28	0.03	0.13	-0.42
CPC5	-0.02	-0.17	0.01	0.07	-0.15	0.19	-0.29	-0.04	0.03	-0.01	0.22	-0.26	-0.36	0.10	0.29	-0.29	-0.14	-0.09	0.22
CPC6	-0.05	-0.49	0.09	0.10	-0.10	-0.04	-0.07	-0.12	-0.08	0.22	0.27	-0.32	-0.20	-0.18	0.17	0.05	-0.39	-0.16	0.15
CPC7	0.06	-0.24	-0.24	-0.11	0.42	0.15	-0.06	-0.21	-0.33	0.42	0.33	-0.03	-0.15	0.01	-0.11	0.52	-0.48	0.41	-0.27
CPC8	-0.26	-0.28	-0.12	0.00	0.08	0.14	-0.29	0.26	-0.14	-0.01	0.55	-0.05	-0.08	0.18	-0.29	0.24	-0.14	0.22	-0.54

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

6.6.3 日本人の相関分析結果

日本人に関するコミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。日本人の場合は、社会文化レベルの影響がコミュニケーションに与える影響は小さく、その代わりに、企業文化レベルや現場レベルがコミュニケーションに影響を与えたと考えられる。

最初に、CPC2（日常的）に関して、SPC1（積極性）と正の相関、EPC5（顧客重視）と負の相関が確認された（1%有意）。顧客を重視する姿勢が従業員間の日常的なコミュニケーションを不活性化している点が日本的であると言える。

次に、CPC3（異文化体験）に関して、LPC5（職務上の情報共有）およびLPC6（従業員間

の情報共有)と正の相関、EPC5(顧客重視)が負の相関が確認された(1%有意)。情報共有と異文化体験の間には双方向の影響があると考えられる。職務上や従業員間の情報共有が異文化体験につながり、異文化体験が情報共有を活性化するのである。日本人の特徴でもある顧客重視が異文化体験と負の相関にあることも特徴的である。このことは、異文化体験により顧客重視の姿勢が弱まると考えられる。

最後に、率直生(CPC8)とSPC6(従業員間の情報共有)の間に中程度の負の相関がみられる。通常、率直なコミュニケーションができている方が、従業員間の情報共有が進むように思われるが、日本人は相手の立場や状況を踏まえたコミュニケーションを通して、情報共有を進めていると考えられる。

図表 6-28 日本人の相関分析結果 (n=120)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.23 *	0.16	0.11	0.22 *	-0.02	0.05	0.12	0.15	-0.13	-0.17	-0.04	-0.22 *	-0.20	0.20 *	-0.11	0.08	-0.10	-0.11	0.01
CPC2	0.29 **	0.15	-0.15	0.12	-0.10	-0.04	0.10	-0.05	0.02	-0.05	-0.01	0.01	-0.35 **	-0.16	0.21 *	-0.16	-0.05	0.13	0.15
CPC3	0.05	0.25 *	-0.18	-0.02	-0.05	0.21 *	-0.26 *	0.03	0.05	-0.18	0.15	0.05	-0.28 **	0.12	0.07	0.04	-0.08	0.28 **	0.30 **
CPC4	0.02	0.02	-0.08	0.08	-0.08	-0.03	0.11	0.09	0.10	0.07	0.03	-0.03	0.05	0.07	0.00	0.07	-0.24 *	0.12	-0.10
CPC5	-0.15	-0.05	0.10	-0.15	0.09	-0.06	0.00	-0.01	0.04	-0.17	0.12	-0.15	0.22 *	0.11	-0.07	0.23 *	-0.23 *	0.02	-0.02
CPC6	-0.11	-0.10	0.15	-0.07	0.07	-0.08	0.12	-0.17	0.04	-0.06	-0.04	-0.07	0.02	-0.09	0.12	0.19	-0.17	0.11	0.23 *
CPC7	-0.07	-0.08	0.04	0.04	0.07	0.10	-0.05	-0.08	-0.11	0.09	0.04	0.10	-0.05	-0.06	-0.01	-0.07	0.22 *	0.02	-0.09
CPC8	0.09	-0.18	0.22 *	-0.01	-0.14	-0.44 **	0.23 *	0.02	0.14	-0.14	0.07	-0.11	-0.04	-0.13	0.14	-0.01	-0.21 *	-0.07	-0.21 *

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角:P値/下三角:*,P<0.05 **,P<0.01]

中国を勤務地とする日本人に関して、コミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。EPC1(営利重視)はCPC2(日常的)と強い負の相関関係があり、そしてCPC3(異文化体験)と強い正の相関が確認された(1%有意)。日本を勤務地とするより中国を勤務地とする回答者の方が営利重視の傾向がある。異文化体験と営利重視が強い正の相関があるので、中国を勤務地とした場合、営利を重視する傾向が強まる。そのような職場にいる日本人は日常的なコミュニケーションが良好でないと言える。

図表 6-29 中国を勤務地とする日本人の相関分析結果 (n=11)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.58	-0.05	-0.72*	0.29	0.39	0.31	0.33	0.29	0.50	-0.51	0.39	0.25	-0.22	0.60	-0.25	0.27	-0.48	0.01	0.13
CPC2	-0.07	0.10	0.11	0.07	-0.66*	-0.42	0.17	0.02	-0.75**	0.01	0.01	-0.70*	0.23	-0.58	-0.59	-0.30	-0.43	0.56	-0.14
CPC3	0.45	0.01	-0.57	0.23	0.34	0.61*	-0.01	-0.05	0.82**	0.02	0.45	0.33	-0.23	0.73*	0.50	0.55	0.27	-0.48	0.30
CPC4	0.28	0.12	-0.59	0.64*	-0.39	0.67*	-0.12	-0.37	0.40	-0.03	0.37	0.12	-0.23	0.36	0.14	0.34	-0.16	-0.22	-0.09
CPC5	0.67*	-0.33	-0.70*	-0.08	-0.10	0.25	0.73*	0.21	0.05	-0.57	0.20	-0.03	0.24	0.26	-0.56	-0.04	-0.48	0.30	0.03
CPC6	-0.33	-0.27	0.47	-0.17	0.61*	-0.01	-0.28	-0.02	0.38	0.43	-0.46	0.71*	-0.37	-0.04	0.62*	0.24	0.46	-0.43	-0.07
CPC7	-0.09	-0.32	0.28	-0.12	0.67*	0.17	-0.36	-0.31	0.57	0.50	0.13	0.63*	-0.59	0.33	0.62*	0.51	0.64*	-0.39	0.10
CPC8	-0.22	0.48	0.05	-0.03	-0.47	-0.14	-0.10	0.28	-0.25	0.23	-0.06	-0.62*	0.55	-0.31	0.20	-0.33	0.05	-0.16	0.39

母相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

日本を勤務地とする日本人に関して、コミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果を概観する。CPC2（日常的）に関して、SPC1（尊厳重視）が正の相関（1%有意）。CPC3（異文化体験）に関して、LPC5（職務上の情報共有）（1%有意）。率直生（CPC8）とSPC6（従業員間の情報共有）の間の中程度の負の相関関係は日本人全体でも見られた項目であったが、中国を勤務地とした場合は確認されなくなっている項目であった。中国を勤務地とする方が、より率直なコミュニケーションを通して、情報共有を進めていると考えられる。

図表 6-30 日本を勤務地とする日本人の相関分析結果 (n=109)

	SPC1	SPC2	SPC3	SPC4	SPC5	SPC6	SPC7	SPC8	EPC1	EPC2	EPC3	EPC4	EPC5	LPC1	LPC2	LPC3	LPC4	LPC5	LPC6
CPC1	0.14	0.14	0.15	0.22*	-0.07	0.09	0.13	0.10	-0.16	-0.12	-0.05	-0.20	-0.18	0.20	-0.09	0.08	-0.02	-0.13	-0.03
CPC2	0.37**	0.17	-0.17	0.10	-0.03	-0.03	0.12	-0.07	0.10	-0.05	-0.06	0.02	-0.34**	-0.13	0.21	-0.12	0.02	0.08	0.11
CPC3	-0.10	0.20	-0.10	0.00	-0.12	0.19	-0.23*	0.02	-0.04	-0.17	0.18	0.04	-0.26*	0.10	0.04	0.01	-0.13	0.33**	0.23*
CPC4	0.06	0.07	-0.09	0.05	-0.01	-0.07	0.10	0.09	0.11	0.06	0.00	-0.08	0.04	0.06	-0.02	0.08	-0.23*	0.15	-0.09
CPC5	-0.24*	-0.05	0.14	-0.14	0.05	-0.07	-0.04	-0.02	0.00	-0.11	0.15	-0.18	0.20	0.06	-0.06	0.24*	-0.25*	0.03	0.00
CPC6	-0.14	-0.10	0.14	-0.09	0.05	-0.10	0.11	-0.16	0.05	-0.04	-0.01	-0.10	0.02	-0.12	0.13	0.20	-0.20	0.12	0.25*
CPC7	-0.15	-0.11	0.06	0.07	-0.01	0.12	-0.04	-0.05	-0.19	0.05	0.08	0.13	-0.03	-0.03	-0.02	-0.11	0.16	0.06	-0.09
CPC8	0.18	-0.18	0.20	0.00	-0.05	-0.46**	0.27*	0.02	0.20	-0.18	0.07	-0.07	-0.12	-0.11	0.14	0.03	-0.20	-0.01	-0.25*

母偏相関係数の無相関の検定 [上三角：P値/下三角：*,P<0.05 **,P<0.01]

6.6.4 相関分析結果のまとめ

この章ではアンケート調査に基づき、社会レベル、企業レベル、現場レベル、コミュニケーションに関する主成分を作成し、主成分間の相関分析などを行った。最初に、対象者全体におけるコミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果から、社会レベルの要因が個人のコミュニケーションに多大な影響を及ぼしていることが確認できた。特に、営利重視の姿勢が日常的なコミュニケーションを阻害すると感じる傾向があった。しかし、中国人が日本で働くことによって、合理性が弱まり、その代わり勤勉さが助長され、仕事に直結してないコミュニケーションが減少していた。

日本人のコミュニケーションに関する主成分とその他の主成分間の相関分析結果に関しては、日本人の場合は、社会文化レベルの影響がコミュニケーションに与える影響は小さい。その代わり、企業文化レベルや現場レベルがコミュニケーションに大きな影響を与えている。その背景には、日本人は中国人ほど能力重視ではないことが、職場内における同調性や率直なコミュニケーションを生み出すのに役立っていると考えられる。特に、日本人の場合は、異文化体験が情報共有を活性化していた。しかし、日本人のコミュニケーションは率直なものというより、相手の立場や状況を踏まえたものであることが特徴的である。そのような日本人でも、中国を勤務地とした場合、より率直なコミュニケーションを通して、情報共有を進めていた。

¹ 劉永鵠・王辰(2016. 2. 29) 「ツングース文化と日本文化との比較研究 —婚姻習俗を中心に—」, 『アジア文化研究所研究年報』, 東洋大学 学会誌 第50号, pp. 35-50

第7章 結論及び今後の研究課題

7.1 結論

1990年代以降、中国経済の急速な発展及び、中日両国の経済関係の深化に伴い、日本企業は中国に目を向け、第3次の投資ブームを迎えている。しかし、多くの中国にある日系企業は、中日両国の文化の差異を十分に認識していない。その結果、大半の日系企業は、企業文化の構築と内部コミュニケーションの改善を重視せず、自国の伝統観念にとどまっているのが現状である。このような姿勢は、中国の現状に適応しないため、その企業文化が中国人従業員の理解を得られず、内部コミュニケーションに大きな障害を与えている。内部コミュニケーションの障害は、企業の団結力に深刻な影響を及ぼすものであるから、経営者の無視できない課題になっている。そこで、本論文はこの問題の解決策を探求することを狙いとした。具体的には物質、制度、精神、行為などの面から、中日企業文化の差異についての比較研究を展開し、それによって異文化コミュニケーションの研究範囲の拡張、異文化コミュニケーションの研究強化を目指した。各章の内容は以下の通りである。

第1章 序論 この章では、中日文化の差異という視点に立って、まず企業の異文化コミュニケーションの背景と意義の探究から始め、理論と実践の両面から異文化コミュニケーションの問題提起を行うとともに、これまでの異文化コミュニケーションの問題に関する先行研究をいくつか紹介した。中でも Hofstede が提起した「文化の次元理論」は、合理的に運用すれば、企業管理に起きる観念の差異による障害を回避でき、現地のこれまでの長所を伸ばし、短所を避け、不利な要因を有利な要因に転換しうるものであると考えられるので、本論文は基本的にこの「文化の次元理論」をもって考察のフレームワークとすることを明らかにした。併せて他の学者の研究も加味して考えるのが適切であるとした。

第2章 文化の差異と異文化交流研究の理論的基礎 本論文は論理的な解明を行う前提として、関連する主な概念について、定義を行い、理論的な枠組みを明らかにし、これを理論の基礎とした。そして、文化と文化要素の分析、企業文化、文化の差異、異文化の衝突、異文化の融合、多国籍企業及び多国籍文化の管理等、異文化交流の基本的な概念を明確にした。

第3章 中日文化の歴史的基礎 日本文化に見るツングース的要素と満族文化とを比較することによって中国における少数民族にすぎない満族文化と日本文化の密接な関連性を明らかにした。そして、この結果をもって、中日文化の同源性、中国文化が日本文化に与えた深い影響の傍証とした

第4章 日中社会文化の差の比較分析 日中社会文化の差異の深い文化的淵源を知る必要があるという認識に基づき、中日文化の差異を主に価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準及び方式、考え方、言語・非言語コミュニケーションの差異などの観点から分析を行った。そこでは、複数の角度から日中社会文化差異に対して比較・研究を行い、更に異文化交流の研究範囲を広げ、研究を深めようと試みた。具体的には、価値観の差異、宗教信仰の差異、風俗習慣の差異、教育水準の差異、考え方、言語・非言語コミュニケーションの違といった観点から中日企業文化の差異を論じた。

第5章 中日企業文化の差異の比較研究 中国企業と日本企業は、往々にして異なる企業文化を有するが、これは日中間の社会文化の差異が、必然的に両者の企業文化の差異に影響を与えた結果である。具体的には、物質、制度、精神と行為などの面に現れている。そこで、複数の角度から中日企業の文化差異に対して比較・研究を行い、更に異文化交流の研究範囲を広げ、研究を深めようとしたものである。具体的には、物質的文化の差異、制度文化の差異、精神文化の差異、行為文化の差異といった観点から中日企業文化の差異を論じた。

第6章 日中間の文化差異と企業内コミュニケーションに関する事例研究 この章では、社会文化的背景、企業文化環境、個人行動という3つの側面から、中国における日系企業内の従業員の行動の差異の原因と影響のメカニズムを明らかにした。具体的には、中国に進出した日系企業を対象として、そのコミュニケーション状況に関し、聞き取り調査及びアンケート調査とその分析を行った。そして、それぞれの会社の企業経営管理における文化の差異による考え方、行動方式や管理方法などの文化の差異が、社内の異文化コミュニケーション意識、コミュニケーションルート、コミュニケーションの雰囲気とコミュニケーションの質にどのような影響を与えているかについて検討・分析した。

7.2 本論文の視点

今までの研究資料では、多国籍企業にとって、異文化差異と異文化コミュニケーションの研究結果が沢山積み重ねである。この沢山の研究結果は参考文献として、本論文の研究が行われる。そこで、本論文はこれまでの視点からではなく、新たな角度からの研究を試みた。本論文は定性分析と定量分析の両方の観点から分析を行うために、後述する文化の玉ねぎ理論により、中日文化の差異が系統的な分析を行う。要な視点は以下の通りである。

第一に、本論文では文化的差異と企業の異文化コミュニケーション問題に関する研究に、社会環境の背景という視点からアプローチした。異文化コミュニケーション問題に対して、これまでの企業文化という限られた視点に囚われず、多様な視点、多様な側面から体系的な比較分析方法を活用して、中国における日系企業に存在する文化的差異、またその差異による根本的原因を探求した。

第二に、先行研究では、単に一側面から文化を比較するにすぎなかったが、本論文では日中社会文化、企業文化、個人文化という三つの側面から、中日文化の差異の比較研究を行った。このことによって、中日企業の異文化研究の理論的視野を広げることが意図した。

第三に、本論文では、日中の社会文化を価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、考え方、コミュニケーション方法という六つの文化要素から体系的に研究した。また、企業文化について、物質的文化、制度文化、精神文化、行為文化を深層、中層、表層に分けて体系的な比較研究を行った。

第四に、本論文では中日両国の社会文化の差異、企業文化の差異、また個人文化の差異、及び中日両国コミュニケーションの現状について、異文化コミュニケーションに関する具体的な対策を提出した。今まで、多くの研究は文化的差異、異文化衝突が形成された原因だけを分析していたにすぎず、さらに文化的差異そのものの存在状態と企業に与えた影響、及び反省に偏っていて、異文化衝突を解決する有効な方法を提出してこなかった。そこで、本論文では、異文化コミュニケーションに関する具体的な対応策を提出することにした。

総括として、国家の間には文化的差異がある。主に、三つの側面を含む。一つは、異なる国家の民族文化的差異である。主に価値観、宗教信仰、風俗習慣、教育水準、思考方法及びコミュニケーション方法という六つの側面を含む。二つは、国家の文化的差異による企業のグローバル化経営に現れた企業の文化的差異である。主に企業の物質的側面、企業

制度的側面、企業精神的側面、企業活動の側面という四つの側面に分けられる。三つは、国家の文化的差異と企業の文化的差異による企業のグローバル経営に現れた個人の文化的差異である。つまり、異文化コミュニケーションの具体的表現である。社会文化の差異、企業文化の差異、社員個々人の差異、これら三つは国家と民族の文化は企業文化と社員の個人文化を決定するという関係にある。企業文化は国家民族の文化によって決められ、また社員の個人文化を限定している。また、社員の個人文化は民族文化に決められる一方、企業文化によって限定されている。本論文は中日両国の文化的差異に対する比較と分析に基づいたものである。本論文では中国の日系企業と日本の中国系企業が持つ異文化コミュニケーション問題を分析し、有効な異文化コミュニケーション対策を提出した。これにより中国の日系企業と日本の中国系企業の異文化衝突を重視し、企業内で民族文化を配慮できる異文化管理システムが構築されることを願うものである。

7.3 残された研究課題と将来の展望

(1) 残された研究課題としては、以下のようなものがある。

第一に、文化の現状把握にとどまっていて、変化についての考察をしていないことである。文化の変化は速度が遅いが、動かないわけではなく、時の流れとともに変化していく。また、どの国の文化も異なっている。本論文で指摘した文化の差異は、既存のデータと文献システムに基づく分析結果であるが、日本文化及び中国文化の差異の現在と将来の新たな変化を排除しておらず、これらの変化の予想・把握に言及していないので、今後の研究課題として残されている。

第二に、本論文は日中社会文化や企業文化について各側面から分析を行なったが、理論と実例の結合については不十分であることを認めざるを得ない。また、在中国の日系企業と日本の中系企の実例から解決案を提出するよう試みたが、現実問題としてまだ改善提案が実行されていないので、対策の実行効果を検証することができなかった。さらに、今回は基本的に管理者の角度から原因を追究し、管理上の推進可能な対策を提案したものの、現場の従業員の角度から多くの潜在的な要因を解明することはできなかった。将来の研究として、従業員、管理者双方の立場からする多角的考察を行って、根本的に有効な異文化コミュニケーション改善案を求めたい。

第三に、今回の研究調査範囲は、中国の日系企業と日本の中系企業に限られている。研

究の精度を高めるために、今後は中国にある日系企業以外の外国系企業の文化的差異とコミュニケーションに関する追加的な研究を予定している。

謝 辞

光陰は矢の如く。私の作新学院大学での博士課程はあっという間にその終了の時期を迎えました。この博士学位申請論文を書き始めてから完成するまでの間に、先生方をはじめ、多くの方々よりご指導とご援助をいただきました。本論文の完成と提出を機に、お世話になった方々に心より感謝を申し上げたい。

まずは、私の指導教授である劉永鵬先生に感謝を申し上げなければなりません。先生には、本論文の最初の選題から論文の構成まで、悉くご指導をいただきました。先生には厳しい時もありましたが、一貫して私を暖かく指導して下さいました。先生ご指導の下では、自分自身が学問だけでなく、人間としても大きく成長したと実感しています。学問に関しては決して妥協せず、常に探求を深めていく先生の研究姿勢や、その闊達な人生観と謙虚

な態度は、私に大きな影響を与え、一生をかけても目指していきたい手本としたいと考えています。

また、作新学院大学経営学研究科長の前橋明朗先生にも大いに感謝したい。私の学位申請論文の予備審査および本審査の段階においては、先生から強いリーダーシップを発揮され、本論文の審査に良い環境を整えてくれました。また、先生ご自身だけでなく、先生のご指導されている院生からも、本論文の修正に多くの時間を費やしました。先生とその院生の皆さんに衷心より御礼を申し上げます。

さらに、本論文の審査を下さいました先生方に感謝せずには入られません。論文の予備審査と本審査の段階では、前学長の太田周先生、春日正男教授、高柳秀史教授、樋口徹教授、中山緑朗教授、荒木宏教授、ならびに山下裕介准教授からは貴重なご意見を多く頂きました。特に樋口教授は、本論文の審査の過程において、多くのお時間をかけて私に統計的検証方法を教えて下さいました。先生方の暖かい愛情を込めたご指導と厳しい審査があったからこそ、本論文は納得のいくところまで辿り着くことができたのです。先生方には心より感謝と敬意を捧げたい。

最後に、博士課程在籍中常に私を献身的に支えてくれました両親にも感謝を申し上げます。博士課程の3年間、順調な時もあれば、躓いた時もありました。両親が一貫して暖かく私を見守ってくれました。両親の支えがなければ、今日の私はありません。

先生方のご指導と多くの方々のサポート。これらはすべて私の大切な財産となりました。博士課程の3年間で勉強したことをベースに、皆様のご恩を心に刻み、さらなる研鑽と努力をする所存でございます。これからも引き続き、ご指導とご鞭撻をいただけますよう、お願い申し上げます。

2018年3月

王 辰

【参考文献】

英語文献

- [1] Geert. Hofstede (2001) *Culture' Consequences: Comparing Values , Behaviors , Institutions and Orgatazations Across Nations* (Second Edition), Sage Publications
- [2] P. F. Buller, J. J. Kohis and K. S. Anderson (2000) *When ethics collide: managing conflicts across cultures*, Organization Dynamics
- [3] T. E. Deal and A. A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley
- [4] R. Kluckhohn and F. L. Strodtbeck (1961) *Variations in Value Orientations*, Evanston, Ill.: Row, Peterson
- [5] R. T. Moran (1982) *Managing Cultural Synergy*, Gulf Publishing Company
- [6] E. T. Hall (1976) *How Culture' s Collide*, Psychology Today, July
- [7] N. J. Adler and S. Bartholomew (1992) *Academic and professional communities of discourse:*

generating knowledge on transnational human resource management, Journal of International Business Studies

[8] S.P. Robbins and T.A. Judge (2007) *Organizational Behavior* 12th ed, Upper Saddle River, N. J. Pearson/Prentice Hall

[9] E.H. Schein (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

[10] F. Trompenaars and C. Hampden-Turner (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing

[11] E. F. Vogel (1979) *Japan as number one: lessons for America*, Harvard University Press

[12] F.R. Kluckhohn and F.L. Strodtbeck (1961) *Variations in Value Orientations*, New York City: HarPer And Row

日本語文献

[1] 馬越恵美子・桑名義晴 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践』 白桃書房

[2] 池田理知子 (2010) 『よくわかる異文化コミュニケーション』 ミネルヴァ書房

[3] 石井敏・岡部朗一・久米昭元 (1987) 『異文化コミュニケーション—新・国際人の条件』 有斐閣

[4] 石井敏・久米昭元・遠山淳・平井一弘・松本茂・御堂岡潔・編 (1997) 『異文化コミュニケーション・ハンドブック—基礎知識から応用・実践まで』 有斐閣

[5] 日中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係』 講談社

[6] 大西康之 (2013) 『稲盛和夫 最後の戦い: JAL 再生にかけた経営者人生』 日本経済新聞出版社

[7] 奥田寛 (1997) 『中国人の非言語コミュニケーション』 東方書店

[8] 浜口 恵俊 (1982) 『日本的集団主義』 有斐閣

[9] 鬼塚義弘 (2004) 『中国進出企業の経営比較 現地化の遅れは問題か』 国際貿易と投資

[10] 小林哲也・森聖雨・太田洋子・編著 (2011) 『異文化間協働—国際文化学の展開』 アカデミア出版会

[11] 岡正雄 (1958) 『日本文化の基礎構造』 平凡社

[12] 熊谷ユリヤ (2007) 『異文化滞在者—異文化衝撃緩和, 異文化適応促進と異文化間対処能力』 札幌大学総合論叢,

- [13] 島田晴雄・本田敬吉（1991）『国際経営と異文化コミュニケーション』東洋経済新報社
- [14] 青木保（2001）『異文化理解』岩波新書
- [15] 渡辺文夫（1995）『異文化接触の心理学—その現状と理論』川島書店
- [16] 劉永鵠（1997）『日本企業の中国戦略』税務経理協会
- [17] 馬越恵美子（1995）『心根（マインドウェア）の経営学—等距離企業の実現を目指して』新評論
- [18] 八代京子・町恵理子・小池浩子・磯貝友子（1998）『異文化トレーニング』三修社
- [19] 大坊郁夫（1998）『しぐさのコミュニケーション—人は親しみをどう伝えあうか』サイエンス社
- [20] 守屋貴司（2011）『日本の外国人留学生・労働者と雇用問題—労働と人材のグローバル化と企業経営』晃洋書房
- [21] 千葉明（2010）『日本人は誰も気付いていない在留中国人の実態』彩図社
- [22] 西原鈴子（1994）『異文化接触における非言語行動』日本語学
- [23] 鍋倉健悦（1990）『日本人の異文化コミュニケーション』北樹出版
- 中国語文献
- [1] 陳曉萍（2005）『異文化管理』北京：清華大学出版社
- [2] 尹毅夫（1999）『中国管理学』北京：北京人民出版社
- [3] 陳佳貴（2000）『異文化管理：衝突にある協同』広州：広東経済出版社
- [4] 原毅軍（1999）『多国籍企業管理』大連：大連理工大学出版社
- [5] 田澤・馬海良（2012）『国際企業管理…文化、戦略と行為』北京：清華大学出版社
- [6] 愈文釗・賈詠（1997）『共同管理文化の新モデルと応用』北京：人民教育出版社
- [7] 嚴文華（2000）『異文化企業管理の心理学』大連：東北財経大学出版社
- [8] 張鹿華・李元墩・楊徳礼（1999）「合資企業の異文化衝突及び管理について」大連：大連理工大学学報
- [9] 張新勝（2002）『国際管理学』北京：人民教育出版社
- [10] 張沛（2002）「中外合資企業の異文化管理問題について」山東経政学院学報
- [11] 彭迪雲（2000）「現代多国籍企業成長の文化的要因と異文化管理に関して」南昌大学学報
- [12] 李業・何倩茵・王敬東（1998）「広州プジョー」の異文化管理に対する調査研究」華南理工大学学報

- [13] 陳榮耀 (1999) 『文化と管理の比較』上海:上海社会科学院出版社
- [14] 張素峰 (2003) 「国際化経営と異文化管理」長江論壇
- [15] 盧嵐・趙国傑 (1999) 「異文化管理について」工業工程と管理
- [16] 徐憲光 (2001) 『ビジネスコミュニケーション』北京:外国語教学と研究出版社
- [17] 李曉鋒・鄭文全 (1996) 「企業のグローバル経営の鍵:異文化管理」工業技術經濟
- [18] 徐行言 (2004) 『中西文化比較』北京:北京大学出版社
- [19] E. B. Tylor (2005) 『連樹声訳原始文化』桂林:广西师范大学出版社
- [20] 王成榮 (2009) 『企業文化学教程』北京:中国人民大学出版社
- [21] 朱成全 (2005) 『企業文化概論』大連:東北財經大學出版社
- [22] 劉光明 (2004) 『企業文化 (第4版)』北京:經濟管理出版社
- [23] 伊徳和 (2009) 『調和のとれた文化と企業管理』北京:人民出版社
- [24] 蘇勇・羅殿軍 (1999) 『管理コミュニケーション』上海:復旦大學出版社
- [25] 王生輝 (2015) 『多国籍会社管理』北京:中国人民大学出版社
- [26] 田澤・馬海良 (2012) 『国際企業管理文化戦略と行為』北京:清華大學出版社
- [27] C. Handy, 方海萍など訳 (2006) 『組織の概念とは』北京:中国人民大学出版社
- [28] 趙夢琳・吳文英 (2017) 「来華外籍教師突發事件中的跨文化沟通策略研究」智富时代
- [29] 姚莉 (2015) 「コミュニケーション障碍を乗り越えた文化的差異について」山西財經大學學報
- [30] I. I. Varner, 高増安訳 (2006) 『異文化沟通』北京:機械工業出版
- [31] 严文华・宋继文・石文典 (2000) 『跨文化企业管理心理学』大連:东北財經大學出版社
- [32] 李秀霞 (2017) 「日中習俗の差異に関して」今日科苑
- [33] 唐向紅 (2012) 『日本文化と日本經濟の發展關係に関する研究』大連:東北財經大學出版社
- [34] 範曉屏 (2002) 『国際経営と管理』上海:復旦大學出版社
- [35] 夏建中 (1995) 「“孝”的文化与“忠”的文化-中日傳統家族論理之比較」北京:中国人民大学學報
- [36] 賈莉 (2008) 「日中傳統祝日の比較」鄭州航空工業管理學院學報 (
- [37] 徐光興・蔭山英順 (1994) 「在日中国人留學生の適應に関する実態と問題」名古屋大學教育學部紀要
- [38] 陳都偉 (2013) 『日本企業文化』北京:中国社会科学出版社
- [39] 劉国華 (2017) 「企業文化建設における物質的文化について」蘭州學刊

- [40] 愈文釗 (1997) 『共同管理文化の新モデルと応用』北京:人民教育出版社
- [41] 趙曙明 (1999) 『企業人力資源管理と開発国際化の比較研究』北京:人民出版社
- [42] 程永明 (2010) 『現代の日本企業の経営理念に関する研究』天津:天津社会科学院出版
- [43] 張芬霞 (2006) 「中小企業の国際化進展における異文化管理に関する研究」企業活力
- [44] 李彦亮 (2006) 「異文化衝突と異文化管理」科学社会主義
- [45] 白方濤 (1999) 「日中の企業文化の比較」勝利フォーラム
- [46] 苏丹 (2017) 「日中の企業価値観の比較」北京:東方企業文化
- [47] 周炳群 (2008) 「文化共生与民族地区文化發展」広西民族大学学報
- [48] 余偉・鄭鋼 (2005) 「跨文化心理学中的文化適応」研究心理科学進展
- [49] F.Luthans and J.P.Doh, 趙曙明・程德俊・訳 (2009) 『国際企業管理』北京:機械工業出版社
- [50] 愈新天 (2000) 「中日価値観異同及其对两国關係的影響」北京:太平洋報
- [51] 沙蓮香 (1995) 「中日集团主義之比較」北京《哲学動態》
- [52] 李卓 (2004) 『中日家族制度比較研究』北京:人民出版社年版
- [53] 畢艷紅・劉平 (2007) 「中日文化差異的社会根源探究——以儒家“忠孝觀”視角」北京 北京理工大学学報
- [54] 夏建中 (1996) 「“孝”的文化与“忠”的文化中日傳統家族倫理之比較」北京: 中国人民大学学報
- [55] 李甦平 (1996) 「道与神道」河北:河北学刊
- [56] 楊德新 (1996) 『グローバル経営と多国籍企業』北京:中国統計出版社
- [57] 劉昌黎 (1999) 『日本对華直接投資研究東』大連:北財經大学出版社
- [58] 賈莉 (2008) 「日中傳統祝日の比較」鄭州:鄭州航空工業管理学院学報
- [59] 宋亜非・劉明霞・高静美 (2014) 『跨国企業管理』北京:清華大学出版社
- [60] 盧進勇・楊国亮・楊立強 (2016) 『中外多国籍發展史』北京:对外經濟貿易大学出版社
- [61] 李杰群 (2002) 『非言語交際概論』北京:北京大学出版社
- [62] 郭文臣 (2017) 『管理溝通』北京:清華大学出版社,
- [63] 康青 (2017) 『管理コミュニケーション』北京:中国人民大学出版社,
- [64] 戴兆芳 (2005) 「企業異文化コミュニケーションにおける文化的差異の影響構造と消去構造を論じる」滁州学院学報
- [65] 蘭邦華 (2000) 『人材管理:人を元にする管理の芸術』広州:広東經濟出版社
- [66] 薛求知 (1997) 『無国境経営』上海:海訳文出版社

- [67] 朱筠笙 (2002) 『異文化管理衝突の中の協同』 広州: 広東経済出版社
- [68] 胡軍 (1996) 『異文化管理』 広州: 暨南大学出版社
- [69] 晏雄 (2011) 「経理人跨文化管理能力的提升路径」 黒龍江: 企業文化
- [70] 王宵燕・謝守強 (2006) 「日系企業内部のコミュニケーションモン問題及び対策に対する分析」 辺境経済と文化
- [71] 張沂之・江橙 (2013) 「企業管理コミュニケーションにある問題及び対策について」 管理縦横
- [72] 刑夏潔 (2013) 「伝統文化が企業管理コミュニケーションに与える影響について」 管理フォーラム
- [73] 張駿生・徐明 (2007) 「グローバル競争における異文化コミュニケーション管理に関する研究」 経済と管理研究
- [74] 程宝棟 (2010) 『国際経営と管理』 北京: 清華大学出版社 交通大学出版社
- [75] 王思楽 (1998) 『日本企業の中国向け投資』 北京: 中国経済出版社
- [76] 楊樹波・ユ麗 (2004) 「企業における有効的な管理の作用と実現方法に関する分析」 内モンゴル財経大学経営管理
- [77] 徐行言 (2004) 『中西文化比較』 北京: 北京大学出版社,
- [78] 梁秀伶・王虹 (2010) 『多国籍会社管理』 北京: 清華大学出版
- [79] 石偉 (2003) 『企業文化』 上海: 復旦大学出版社
- [80] 羅長海 (2002) 『企業文化要義』 北京: 清華大学出版社
- [81] 李卓 (2004) 『日中家族制度に関する比較研究』 北京: 人民出版社
- [82] 宋亜非 (2014) 『多国籍企業の会社管理』 北京: 清華大学出版社
- [83] 蔡振生 (1994) 『中日文化比較』 北京: 北京語言学院出版社
- [84] 徐晨陽 (2008) 『日系企業』 上海: 上海社会科学院出版社
- [85] 呉佩軍 (2012) 『日本の企業雇用制度の考察研究』 北京: 中国社会科学院出版社
- [86] 薛求知 (2007) 『現代の多国籍会社の新理論』 上海: 復旦大学出版社
- [87] 秦鈞 (2008) 「中日家庭教育観念的比較」 北京: 社会
- [88] 文鐘蓮, 鄭中美 (2015) 「中日商務文化的思惟模式差異研究」 上海: 上海電力学院
- [89] 支大林 (1992) 「日本の企業組織構造への解析」 日本研究
- [90] 張衛萍・雷翠紅 (2017) 「中外合弁企業の文化衝突と対策」 商場現代化報
- [91] 王巍 (1996) 「企業の国際交渉に影響を与える異文化要因について」 国際経済評論
- [92] 杜軍 (2000) 「中国三資企業の異文化衝突の緩和について」 中国民航学院学报

- [93] 邢曉舟 (2015) 「中日家庭教育觀念的比較」 吉林：吉林省教育學院學報
- [94] 張國梁 (2010) 「企業文化管理」 北京：清華大學出版社
- [95] 海峰 (2004) 「異文化管理と中國企業の國際化」 中華文化論壇
- [96] 杜紅・王重鳴 (2001) 「外資企業異文化の適應モード解析」 心理科學
- [97] 安萍 (2017) 「大連日中系企業業文化比較」 大連：海事大學學報(社會科學版)
- [98] 楊穎 (2017) 「中日文化差異の見解」 東方企業文化
- [99] 臧衛寧 (2017) 『企業行為文化建設について一東勝社を例に』 人材資源開發
- [100] E. B. Tylor, 連樹聲譯 (2005) 『原始文化』 桂林：廣西師範大學出版社
- [101] 張慧玲 (2015) 「企業多國籍經營における文化衝突と整合」 國際關係學院學報
- [102] 吳芸 (2013) 「企業管理におけるコミュニケーション理論」 鄭州航空工業管理學院學報
- [103] 李雪梅 (2005) 『日本・日本人日本文化』 杭州：浙江大學出版社
- [104] 魏江・嚴進 (2011) 『管理コミュニケーション』 北京：機械工業出版社
- [105] 胡君辰・楊永康 (2005) 『組織行為學[M]』 上海：復旦大學出版社
- [106] 田澤・馬海良 (2012) 『國際企業管理[M]』 北京：清華大學出版社
- [107] 康青 (2006) 「中國にある日本系企業内部のコミュニケーション狀況に対する調査と分析」
經濟理論と經濟管理
- [108] 張佳生 (2011) 『滿族と長白山』 瀋陽：遼寧民族出版社
- [109] 朱清秀 (2014) 「中日集團主義比較研究」 赤峰：赤峰大學學報
- [110] 範微 (1993) 『合資經營と異文化管理』 上海：上海外國語教育出版社
- [111] 熊澤誠 (2005) 「日本系企業の管理の變革と發展」 商務印書館
- [112] 胡秋華 (2004) 「中小企業のグローバル化經營における人力資源問題について」 廣東：農工商
專門技術學院學報

【事典類】

- [1] 『異文化コミュニケーション事典』 東京：春風社 2013年
- [2] 『文化人類学事典』 東京：弘文堂 1994年
- [3] 『日本民俗学事典』 東京：弘文堂 1994年
- [4] 『日本民俗大辞典』 東京：吉川弘文館 1999年
- [5] 『新編東洋史辞典』 東京：東京創元社 1980年
- [6] 『日本国語大辞典』, JapanKnowledge, <https://japanknowledge.com>, (参照 2018-03)

[7] 『デジタル大辞泉』, JapanKnowledge, <https://japanknowledge.com> , (参照 2018-03)

[8] 『日本大百科全書 (ニッポニカ)』, JapanKnowledge, <https://japanknowledge.com> , (参照 2018-03)

[9] 『世界大百科事典』, JapanKnowledge, <https://japanknowledge.com> , (参照 2018-03)