

中国人留学生のキャリアパスと ヒューマンリソースマネジメント

劉 心 迪

初めに

1990年代のバブル経済崩壊後、大きな環境変化のなかで、日本の経済は長いトンネルにはいったような経済停滞に陥っている。最大のネガティブ要因として頻繁にとり上げられるのが少子高齢化による人口減少である（吉川, 2016）。人的な国際交流の増加や世界貿易や海外直接投資の加速度的な活発化等のポジティブな要因もあるが、日本経済の成長のボトルネックは労働力、とくにグローバル経済と情報通信技術に対応できる高度人材の不足である。こうした状況の下、高齢者や女性労働力の積極的な活用が模索されるいっぽうで、外国人材の活用が重要な課題となっている。社会や産業において継続的にイノベーションを生み出していくためには、日本で高等教育をうけた外国人の高度人材の存在が不可欠という認識が日本の産業界で高まってきている。

多くの留学生を高度外国人材として受け入れるため、日本政府は2008年「留学生30万人」計画を発表した。本計画の狙いは、日本の文化や社会に馴染んだ留学生に日本国内で就職してもらい、有為な人材として活躍してもらうことである（日本学生支援機構Jasso, 2019）。この「留学生30万人」計画により、2020年までに、留学生を30万人受け入れることを目指している。2018年時点では外国人留学生は29.9万人に達し、そのうち中国人留学生はもっとも多く11.48人にのぼり、全体の38.4パーセントを占めている。

法務省入国管理局の調査によると、2017年における留学生の日本の企業等への就職人数は22,419人（前年比2,984人増）になり、過去最高を記録した（法務省入国管理局, 2017）。2018年度には、1万人を超える中国人留学生が日本で就職した

（法務省入国管理局, 2018）。しかし、中国人留学生の日本企業への就職は増加しつつものの、いまだに低水準である（株式会社ディスコ, 2019）。労働政策研究・研修機構（2013）は、日本企業に就職しても数年のうちに離職する人も少なくないことを指摘している。また、中国人従業員の離職が企業に大きな損失をもたらすケースもある（森谷, 2002）。中国人留学生は日本で就職した後、「自分のキャリアパスが明確ではない」との理由から中国に帰国する人も少なくない。他方、「中国人従業員の離職は企業にとっても大きな損失」との企業側の声もある。こうした状況に鑑みると日本に留学して高等教育をうけた中国人留学生の日本企業における就労においては、中国人従業員のコミットメントの低さが人的資源管理上の大きな課題として浮上してきているのである。

本研究の目的は、中国人留学生の日本企業での就労へのコミットメントの程度が、どのような要因から決定されるのかを究明し、中国人従業員の離職問題やモチベーションを向上させる施策を提言することにある。

中国人留学生の日本企業で長く働きたいと考える要因としてはさまざまなものがあるが、本研究では、中国と日本との働く職場環境の要因に注目する。具体的には、職場環境の文化的な差異と日本企業の人的資源管理への評価の2つの要因から研究テーマについて考察する。研究課題は、日本企業に就労する中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さを目的変数とし、職場の文化的な環境要因と日本企業の人的資源管理への評価を説明変数とした分析モデルから検証・考察される。分析モデルに基づいた6つの仮説が質問票調査によって収集されたデータから分析され、要因間の関係性の有無とその関係性の内容が考察され

る。

本研究論文は以下のように構成されている。第一章で、研究の背景と課題が示される。第二章では、分析モデルと仮説が提示される。第三章では調査の概要がしめされ、つづく第四章では調査結果と仮説の検証がおこなわれる。第五章では、仮説の検証の結果の考察が行われ、結論が導き出される。

第一章 研究の背景と課題

第一節 日本の少子高齢化とグローバリゼーション

21世紀の日本社会において人口減少の問題が大きくクローズアップされるようになった。人口減少と少子化の問題は、日本の社会と経済にさまざまな問題を惹起しつつある。団塊の世代が支えてきたバブル経済は1990年代初頭に崩壊し、日本経済は「長いトンネルに入った」（吉川、2016）と言われる。少子化に伴う急速な高齢化は日本社会に深刻な問題を生み出しているとともに、政治や経済にも大きな影響を及ぼしている。

日本は急激な人口減少と高齢化の問題に直面している。日本の高齢化率は、2007年に21パーセントを超え、世界で初めて「超高齢化社会」となった。2015年の「国勢調査」において、日本の高齢化率は26.7パーセントの「超高齢社会」であり、日本人の4人中1人は高齢者であることが判明した。直近では、総務省が今年9月16日の敬老の日に合わせて発表した人口推計によれば、65歳以上の高齢者の人口は、前年比32万人増の3855万人となり、総人口に占める割合が28.4パーセントにのぼることがわかった。いずれも過去最高である。昨年の高齢者の就業者数は15年連続増加の862万人で、就業者総数に占める割合も12.9パーセントと過去最高となった。男女別の高齢者数は、女性が2028万人（女性人口の31.3パーセント）、男性は1560万人（男性人口の25.4パーセント）だった。日本の高齢者人口の割合は世界でも最も高く、2位のイタリア（23.0パーセント）を大きく上回っている。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）：出生中位・死亡

中位推計」と厚生労働省の「人口動態統計」の調査において、2013年の出生数は103.7万人であり、低水準となっている。厚生労働省が本年12月24日に発表した2019年の人口動態統計の年間推計によれば、本年度の出生数は2018年の91万8400人よりも5万4000人減の86万4000人となる見通しであることが明らかとなった。出生数が90万人を下回るのは、1899年の統計開始以来、初めてとなった。もし出生率が大きく変わらないことを前提とすると、2030年の日本の出生数は74.9万人となり、2060年には48.2万人になると予想されている。

同様に予想されるのは生産労働力人口の減少である。15歳から65歳の人口は2030年まで1,128万人減少すると考えられており、2060年までにはより急速に減少し、2,355万人になると予想されている。

日本の高齢化問題はさらに深刻になり、2060年時点での高齢化率は39.9パーセントと予想されている。高齢化社会の最大の社会問題は、高齢者の生活を現役世代がどのように支えるかである。2060年においては、1人の働き手が養わなければならない高齢者の数は、現在の0.3人から0.57人へと倍増する（後藤、2014）。労働力人口の減少は、産業活動の効率性を低下させ、経済成長の阻害要因となる。こうした労働力人口の減少の問題を緩和するために高齢者と女性の社会進出が期待されているが、同時に、外国人人材の活用も重要な課題となっている。

近年、グローバル化が進む中で、日本企業の経営活動において、多様な人材を重視する「ダイバシティ経営」の重要性が広く認識されるようになってきた。世界市場に進出している日本企業は海外企業との競争にさらされている。こうした中、多様な文化を背景に多様な価値観を持った外国人人材を獲得することは、大企業だけでなく、中堅・中小企業においても、重要な人材戦略となってきた。日本の経済活力を高め、企業の国際競争力を強化するためには、国内人材の活用と併せて、高度な技術や専門的な知識を持った外国人人材の積極的な活用がますます重要な戦略的課題となってきたのである。

厚生労働省の「高度外国人材が求められる産業

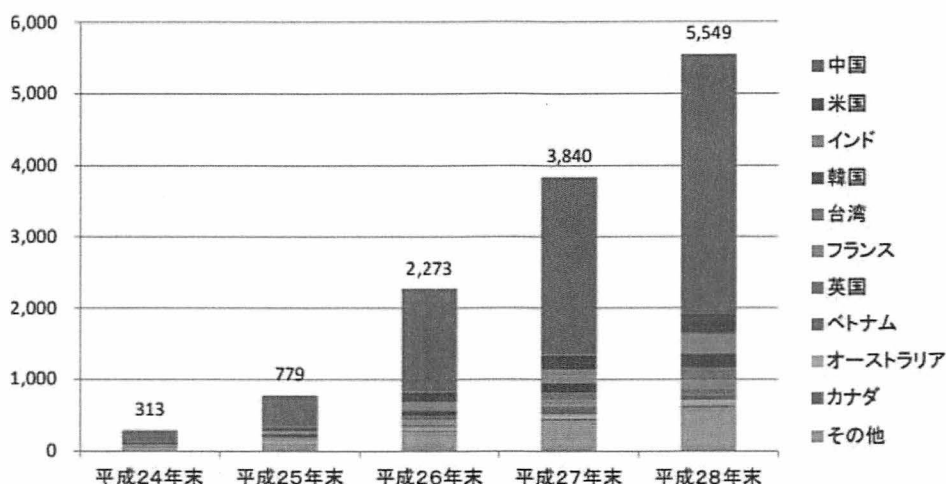


図1 国籍・地域別高度外国人材の在留者数の推移

及び国内人材育成に関する調査報告（平成24年）」の報告によれば、外国人材を活用することは、企業にとって大きなメリットがある。日本企業が外国人労働者を採用する理由の中で、調査対象企業の36.4パーセントの企業が「国籍に関係なく優秀な人材を確保することができた」と回答している。少子高齢化が進んでいる日本国内においては、多くの企業が人手不足の問題に直面している。こうした人手不足を緩和する最有力の解決案が、優秀な外国人労働者を採用することなのである。

また、本調査報告のなかで外国人労働者を採用したことによって得られたメリットとして「外国語を必要とする業務を展開できるようになった」を選択した日本企業は18.8パーセントで、「海外とのネットワークが広がる」を選択した日本企業は17.2パーセントであった。海外進出や対外業務には高度の外国語能力が求められるため、外国人従業員がいれば、スムーズに対応できるし、彼らの能力を十分発揮させることができる。さらに「社内の国際化が進んだ」および「海外進出が進展した」と回答した企業は、それぞれ11.2パーセントと10.4パーセントであり、国際市場の経営活動においての外国人従業員の活躍の効果が日本企業において認識され始めている。海外事業の経営活動が自社の人材リソースだけでは対応できなかったものの、高度外国人材の活用によって可能となっ

てきたのである。

さらに、高度外国人材は、語学力、論理的思考力、自己表現力等の能力が高く、向上心が強い分、リーダーシップや、ハングリー精神においても、同年代の日本人社員と比較して優れていると言われる。外国人材は、海外から夢を持って日本に来ているため、そのパワーが強く、自己能力向上への意欲も強いと評価されている。このように、日本人の社員、特に若手社員と比較すると、高度外国人材の仕事に対する意識は高く、日本企業の活性化やグローバル化の推進に、少なからぬ貢献をすることになる（狩野, 2014）。

平成24年5月、経済成長等への貢献が期待される高度な能力を持つ外国人について、出入国管理上の優遇措置を実施してその受入れを促進するため、「高度人材ポイント制」を導入。平成27年4月から高度人材に特化したもっとも難しい在留資格と呼ばれる「高度専門職」を設けた。

法務省・厚生労働省による平成29年の「高度外国人材の受入れ・就労状況」の調査の中で、平成24年から高度外国人材の在留者数の推移が増えつつあり、平成28年には5,549人までに増えてきた。その中、高度外国人の中で、中国籍の人材の数はもっとも多い3,621人であり、高度外国人材全体の65.3パーセントを占めている（法務省・厚生労働省, 2017）。

他方、日本と中国との経済的な結びつきも年々強固なものになってきている。2019年財務省貿易統計によれば、中国は日本の最大の貿易相手国となっている。2010年以降、中国は日本の輸出先と輸入先としてトップシェアを保っている。2018年には日本の輸出総額の19.5パーセントが中国向けであり、日本の輸入総額の19.5パーセントが中国からの輸入であった。

このように、中国と日本との関係は、人的な交流においても、財・サービスの取引においても重要なものになっている。社会経済のこのような状況を背景として、中国人高度人材の獲得と維持は日本企業や海外進出している日系企業にとって重要な課題になっている。

第二節 中国人留学生の就労の背景と課題

近年、中国人留学生の日本企業への就職は増加しつつあるが、いまだに低水準である。就職支援サービスの「キャリアス就活」を運営する株式会社ディスコは2020年3月卒業予定の外国人留学生の就職活動状況について、アンケート調査した。2020年3月卒業予定の外国人留学生の7月時点の内定率は前年比2パーセント減の40.6パーセント、内定社数の平均は1.7社であった。文理別にみると、文系は39.2パーセント、理系は44.1パーセントにとどまっている。一方、日本人学生の内定率は8割超と高く、一人の就職活動学生が得た内定社数は平均で2.2社であり、外国人留学生の内定社数より高い。

さらに、外国人留学生に就職活動の難易度を尋ねたところ、「とても厳しい」(41.3パーセント)と「やや厳しい」(38.4パーセント)を合わせて約8割が「厳しい」と回答している。他方、日本人学生では「厳しい」は約4割(計43.8パーセント)と外国人留学生の半分程度となっている。両者には顕著な差が見られ、大半の外国人留学生にとって厳しい就職戦線であることが表れている(労働政策研究・研修機構, 2013)。

このような外国人留学生の日本企業における就職活動の困難さとともに、無事日本企業に就職しても、就労が長続きしないという問題もある。日本企業に就職しても数年のうちに辞めてしまうと

いう早期離職の問題である。

「日本企業における留学生の就労に関する調査」労働政策研究(2013)は、外国人労働者の334人に対して、現在の勤務先での勤続年数を調査している。その調査対象者の六割は中国籍の従業員である。この調査によれば、勤続年数が1年以上3年未満の外国人労働者の数は38パーセントで一番多く、勤続年数1年未満は1パーセントで一番少ないという結果がでている。また、3年以上5年未満の外国人労働者は20パーセントであり、5年以上10年未満の外国人労働者の数は28パーセントであった。総合すると、勤続年数が5年未満の人数は59パーセントである。この調査においては、外国人労働者の定着率が低いという事実が表れている。

また、中国人従業員の離職は、企業に大きな損失をもたらす問題となっている。李(2008)は『中国人スタッフ大量離職問題の攻略法』のなかで中国人離職が引き起こした問題について、「かつて独資企業で人事マネージャーを務めていた者の話によると、外資系企業の管理者は中国人最大の祭日である春節の到来を最も恐れていたという。なぜなら、長期休暇である春節休みが明けると、大量の中国人スタッフが連絡もないままいなくなってしまい、企業の運営を元の状態に引き戻すのに多大な労力を要するからである」と記している。

日本国内にある日本企業だけではなく、中国に進出している日系企業もまた高度中国人人材の流出という問題に直面している。森谷(2003)は『中国経済真の実力』のなかで、「いまの若い中国人には、より良い仕事、より良い給料を求め、新しい職場に変わっていく傾向が強い。それは、現地で採用した者が仕事に慣れた頃には辞めてしまうという日系企業の悩みでもある」と記している。

第三節 人的資源管理と日本の雇用慣行

西川(2008)は人的資源管理あるいはヒューマンリソースマネジメント(Human Resource Management)を以下のように定義している: 人的資源管理は組織目標を効果的かつ効率的に達成するため、人材活用を確実なものとする組織システムの管理のことである。経営資源は一般にヒ

ト・モノ・カネ・情報の4つの要素からなるといわれているが、人的資源管理とは、このうちのヒトに関する企業の管理（マネジメント）活動の総称である。

終身雇用・年功的人事管理制度・企業別労働組合に象徴されてきたいわゆる日本的経営、さらにはジャスト・イン・タイム（JIT）、改善提案、小集団活動といったトヨタ生産方式に代表される日本的生産管理システムは、戦後からバブル崩壊期に至るまでの日本経済の急速な成長を支える支柱として、極めて高い賞賛を浴びてきた。もっともこうした日本経済と日本企業の成功は、日本の職務無限定の雇用制度は非正規雇用の不安定と低賃金の犠牲の上に成り立ったとの指摘がある（本宮, 2016）。すなわち、欧米や中国では雇用契約で職務が明確に確定されているのに対し、日本企業での就労は長時間で、かつ企業内の競争をおおることで労働のアウトプットを拡大してきたにすぎないとの指摘である。

日本的経営論を「制度論的視点」、「文化論的視点」の視点から分析してみると、日本人の資源管理の特徴を見てとることができる。

制度論的な視点から見ると、企業内組合や日本に特有の経営がいかなる制度によって特徴づけられているかを理解できる。日本的経営の研究の嚆矢であるといわれているAbegglen（1958）は、戦後の日本の工業化が、それ以前の伝統的な社会的組織と社会的諸関係に大きな変更がなされることなく進行し、日本の企業システムは欧米とは著しく異なる文化的基盤の上に成り立っていることを指摘した。そこでは、新卒者の一括採用を基盤にした終身雇用と年功賃金制、それに付随する内部昇進の職場慣行等の諸制度・慣行が日本的経営の特性であるとされ、日本的経営の制度的特徴が析出された。

占部（1977）は、日本に固有の経営諸制度が、企業と従業員の長期的な交換関係（終身雇用）とそれを支える労働市場の特性のうえに成立するものと主張している。また、小池（1981）は、日本的人事制度の特徴が日本固有のものであるかどうかの実証的な分析を試み、企業内の教育訓練、ジョブ・ローテーション、長期的評価を通じた熟

練の形成を日本企業の制度的特徴としてあげている。こうした一連の研究は、1980年代以降の日本企業の国際化の進展に伴う日本的経営技術の移転可能性の研究において、日本企業の特質とされる経営方式や人的資源管理施策の「制度的指標」を確立する上での基礎となった（Abo 1994; 市村 1988、1998; 板垣 1997; Yamashita 1990）。

もうひとつの視点が文化論的視点である。この文化論的アプローチに属する研究は、日本的経営システムの源泉を日本社会の文化的な独自性の中に見出だそうとするものであり、日本的経営の特殊性・普遍性をめぐる議論が中心に展開されるところにその最大の特徴がある。これらの研究は国内外を問わず多数の研究の蓄積がなされてきたといえるが、日本的経営の文化的特殊性、普遍性をめぐる議論において、若干の認識の差が存在する（陳, 2005）。岩田（1977）は日本的経営の組織編成の原理として、安定性志向、集団的編成、義務の無限定性などをあげ、これらが日本人の心理的基盤のうえに成り立つものであると主張している。また、西田（1982）においては、日本企業の組織原理を日本社会に見られる社会的結合原理の反映であるとする議論が展開されている。陳（2005）はこれら国内の研究は主として、人と人との繋がり（社会的結合）、あるいは人と人との相互作用のあり方（社会的相互作用）に焦点をあてるものが多く、「集団論的研究」としての色彩を帯びていると指摘している。日本的経営システムが歴史的、文化的な特殊性に根差すものである点が強調される傾向にあるといえよう。

日米間では、組織の組み方や仕事のあり方が異なっていると上林（2010）は指摘している。日本企業では、仕事をする際に、アメリカ企業よりも職務範囲が広く、1人の作業員がこなす仕事が多岐にわたっているという特徴がある。この点は、経営環境の変動に対して日本企業が「柔軟な作業組織」を形成する基盤となる。この柔軟な作業組織が基礎となって人的資源管理制度のあり方も日米で大きく異なってくる。

一方、Ouchi（1981）の海外における日本的経営に関する文化論的視点からの研究では、いわゆる集団主義の特徴のいくつかは日本に固有のもの

ではないとしている。Ouchi (1981) は、日本企業が意思決定や集団責任の集団主義志向が強いといわれているが、日本的経営に見られる信頼に基づいた集団は米国の優良企業にも存在している。こうした企業はZ型企業と呼ばれ、日本企業の特徴とされる長期雇用、内部昇進、長期的な評価などの経営慣行などが米国の高業績企業にも存在していることを明らかにした。

これら文化論的視点からの研究が明らかにした成果を総合すると、日本企業の特徴とされる経営管理手法の一部は、必ずしも固有の文化的価値規範に依存した文脈特殊的 (context specific) ものではなく、国境を越えた優良企業にも存在する文脈一般性 (context generalizable) を備えた普遍的なものでありうると陳 (2005) は主張している。

日本独特の人的資源管理制度はバブル経済の日本社会においてとくに顕著なものとなった。しかしながら、山西 (2016) が『グローバルズムと共感の時代の人事制度』のなかで指摘しているように、長期間雇用と職能資格制度をベースとした人事制度は時代遅れとなってきているかもしれない。たとえば、日本企業または日系企業で働いている外国人労働者は違和感を持ち離職する人が少なくないこともその証左のひとつといえる。

本研究の目的は、中国人留学生の日本企業での就業へのコミットの程度が、どのような要因から決定されるのかを分析し、中国人従業員の離職問題やモチベーション向上する施策を提言することにある。

第二章 分析モデルと仮説

第一節 分析モデル

本論文では、職場環境の文化的な差異と日本的な人的資管理のあり方、これらの二つの要因を中国人留学生の日本企業における就業へのコミットメントに大きな影響を与える要因として分析を進めていく。また、個人の属性と仕事の属性をコントロール変数として、モデルの中に取り入れる。具体的には、中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さを被説明変数とし、職場の文化的な環境要因と日本企業の人的資源管理への評価の2つの要因を説明変数とし、これらの変数間の関係性を分析する。

説明変数1：文化的な環境要因では、Meyer (2015) と陳 (2005) の研究にもとづき、時間調整 (スケジューリング) と意思決定の仕組みおよび組織文化のあり方を採りあげる。説明変数2：日本企業の人的資源管理への評価においては、日本の人的資源管理制度を中心に採り出す。具体的には、日本の雇用制度、報酬制度についての要因を採りあげる。一方、被説明変数：中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さについては、中国人留学生が現在就労する企業において感じている仕事へのやりがいと企業で働く意欲を変数として採用している。

第二節 先行研究と仮説

第一章の第二節で述べたように、日本企業は中国人従業員のコミットメントの低さという問題に

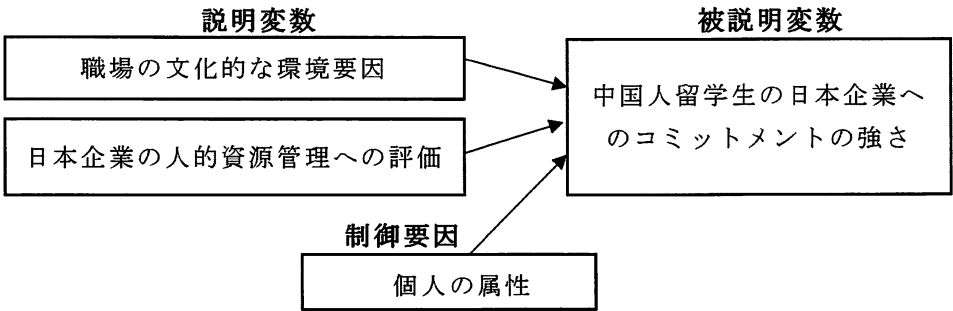


図2 分析モデル

表1 日本と中国の職場における文化的な差異

	コミュニケーション		評価		説 得		リード		決 断		信 頼		見解の相違		スケジューリング	
	ローコンテキスト	ハイコンテキスト	直線的なフィードバック	間接的なフィードバック	原理優先	応用優先	平等主義	階層主義	合意主義	トップダウン	タスクベース	関係ベース	対立型	対立回避型	直線的な時間	柔軟な時間
中 国		4.5		2.5		4.8		4.5		4.5		4.5		2.5		4.5
日 本		5.0		5.0		5.0		4.5	5.0			2.0		5.0	3.0	

出所：Meyer (2015.p.299) をもとに筆者作成。

直面している。そこで、「なぜ日本企業で働く中国人留学生のコミットメントが低いのか」というリサーチクエストを設定した。

先行研究により、中国人留学生の日本企業で長く働きたいと考える要因としてはさまざまなものがあるが、本研究では上記の分析モデルで示したように、中国と日本との働く職場環境の要因に注目する。

具体的には、職場環境の文化的な差異と日本企業の人的資源管理への評価の2つの要因を分析対象とする。

第一の職場における文化的な差異がその組織のメンバーの働く意欲にどのような影響を与えているかについては、エリン・メイヤーの『異文化理解力』(The Culture Map/Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business, Erin Meyer, 2015) を参考としている。彼女はこの著書の中で、各国のビジネス文化が職場の円滑な運営にどのような影響を与えているかについて説明している。Meyer (2015) は、各国のビジネス文化の違いを、①コミュニケーション、②評価、③説得、④リード、⑤決断、⑥信頼、⑦見解の相違、⑧スケジューリングの文化的軸を通して記述している。

日本の会社と中国の会社の違いはこの図の①から⑧の文化的な軸のなかで、決断の仕方とスケジューリングにおいて顕著な差がみられる。

第1のコミュニケーションのスタイルはローコンテキストスタイルと入コンテキストスタイルに分けられている。Meyer (2015) はローコンテキスト (low context) の文化におけるよいコミュニケーションスタイルとは、厳密で、シンプルで、かつ明確なスタイルであるとする。メッセージは額面通りに伝え、額面通りに受け取る。コミュニ

ケーションを明確にするためならば、その内容を繰り返して伝えることも歓迎される。一般的にはアングロサクソン系の国々のコミュニケーションスタイルはローコンテキストであり、その中でもアメリカは、世界で最もローコンテキストな文化とされる。

他方、ハイコンテキスト (low-context) の文化において、よいコミュニケーションとは繊細で、含みがあり、多層的なものであるとされる。メッセージは行間で伝え、行間で受け取る。ほのめかして伝えられることが多く、はっきり口にすることは少ない。中国、韓国、日本は同じくアジア圏であり、歴史的には儒教思想や仏教思想が影響を与えている。

Meyer (2015) は中国人のハイコンテキスト文化について、以下のように記述している。中国人が漠然とアイディアや意見を言うとき、本当のメッセージはしばしばその奥にある。彼らは聞き手にも積極的な参加を求め、進んでメッセージを読み取ってもらうことを期待していて、共同で意味を作りだそうとする。中国の文化では旁側側敲 (遠回しに言う。パン/チアォ/ツォー/ヂイー) というスタイルがあるために、暗黙の了解が発達している。子供たちはただ表面上の言葉を聞くだけでなく、どのように語られたか、何が語られなかったかにも注意を払うよう教えられる。中国は古代から漢詩や唐詩などに代表されるように、隠喩を用いて気持ちを表し、あえて率直に言葉にしない文化である。日本の文化と同じように、短歌や俳句があり、婉曲と含蓄の文化のカテゴリーに入るのである。

一方、単一民族の島国で、長い間他国との交流をほとんど持たなかった日本では、コミュニティメンバーの間に長い間共有されているコンテクス

トがあり、言葉にしなくても互いのメッセージを読み取る能力に長けている。「本音」と「建前」も日本のコミュニケーションの一つで、率直な物言いは時として失礼とされる。むしろ文脈からお互いに察して理解するコミュニケーションが評価される文化である。

このように、日本と中国両国ともハイコンテクスト文化である。それゆえ、この文化軸においては、中国人が日本企業において就労していても大きなストレスを感じることは少ないと推測される。したがって、本要因は中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

第2の評価のスタイルとは、直接的なネガティブ・フィードバックと間接的なネガティブ・フィードバックに分けられる。評価の仕方は主にコミュニケーションの指標に基づく。率直にものを言うローコンテクストな文化は相手の欠点をはっきりと包み隠さず伝えることが多く、ハイコンテクストな文化はネガティブな批判を伝えるときには遠回しで間接的に言うことが多いと言われている。日本と中国の本要因のスコアはそれぞれ5.0と2.5でともにネガティブ・フィードバックを回避することを指向する。それゆえ、本要因も中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

第3の説得の技術においては、原理優先と応用優先の二種類の思考方法がある。原理優先とは各人は最初に理論や複雑の概念を検討してから事実や、発言や、意見を提示するように訓練されている。一方、応用優先の説得の文化では、各人は事実や発言および意見を提示した後で、それらを裏付ける結論に至るように訓練されている(Meyer, 2015, p.127)。一方、アジア圏の人は「包括的な」思考パターンを持っている。「包括的な」文化では、だれかの士気を上げたり、マネージしたり、説得したい場合、全体像を説明するための時間をとり、全体の各部分がお互いに影響し合っているかを提示した方がうまくいく。この点において、中国人も日本人も周りの人と背景を考慮しながら、物事を進める全体指向の傾向があり、似通っている。

日本人も中国人も西洋人と違って、マクロからミクロへと考える。例えば、住所を書くときに、中国は省、市、区、地名の順番で書く。日本は同じく県、市、区、地名、番地と書く。アジア文化と西洋文化の人々の間に行き違いが生じるかもしれないが、同じくアジア文化圏の中国と日本はこの点について特に問題ないであろう。したがって、本要因も中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

第4のリードの指標は、組織における階層主義の程度の強さを示す。日本と中国はともに階層主義的な程度が強い組織文化を有するので、この指標要因も、中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

第5の決断の方法においては日本と中国のスタイルは異なっている。Meyer (2015) は、決断のスタイルを意志向(ボトムアップ)とトップダウン式に分類している。橋本(1993)は両者の決断スタイルを以下のように定義している。

「一つは伝統的な、いわば官僚制システムに準拠した上意下達(トップダウン)の方式で、トップができるだけ多くの情報を集め、それに基づいて決定を行い、下方へ指示や命令として伝達するやり方である。もう一つは、その逆で、下意上達(ボトムアップ)で、現場の考えを集約し、できるだけその場で決定するようにして、その意向を上へ伝える。必要があれば、上からは修正も加えるというやり方である。」

日本企業における意思決定スタイルは中国企業のそれと比較して、より調和を重視するもので、ボトムアップの方式(稟議制)を取る(陳, 2015)。稟議制は、部下によって起案された議案を様々な関係者(上司)に順次回議し、当該議案に関連する上司が印鑑を押すことによって同意や許可を与えながら、最終的に決定者の決済を求めるといふ意思決定の方式である。このような意思決定のスタイルを取ることによって、意見の相違を事前に解決し、決定した案が円滑かつ迅速に実施できるのである。

これに対して、中国企業においては、日本とは

違ってトップダウン型が多いと認識されている。周（2007）は「日系企業が中国で成功する為に」のなかで、以下のように書いている。「日本人は集団主義の傾向が強いに対して、中国人は個人主義の傾向が強いと論じられており、日本企業ではお互いに協力しながら業務を進めるのに対して、一般的中国企業では一人ひとりに業務内容と業務範囲をはっきり決めるのは普通であり、お互いに他人の業務を干渉しない…（中国人従業員を）グループ管理すると、責任が不明確になり、個々人の業績も明確ではないため、協働意欲は低くなる。」

この指摘は、トップダウンの意思決定に慣れた中国人従業員は、個人の業務が明確にされていないと、モチベーションが下がる傾向があることを述べている。しかし、働く者にとっては本質的に自己の意見や考えが自分の仕事に反映できることはうれしいはずであり、自己の仕事へのコミットメントの程度も強まるはずである。それゆえ、中国の組織文化とは異なる日本企業の合意志向（ボトムアップ）の意思決定スタイルについて納得し、その良さを認める中国人は日本企業において長期間にわたって働く意欲が上がると推測できる。したがって、次の仮説が導かれる。

仮説1：決断の仕方において、より合意指向（ボトムアップ）の意思決定の方法をとっている日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い。

第6の信頼については、「認知的信頼（Cognitive trust）」と「感情的信頼（Affective trust）」の二種類がある。認知的信頼は相手の業績や、技術や、確実性に対する確信に基づいている。頭からの信頼といえる。感情的な信頼は、反対に、親密さや、共感や、友情といった感情から形成される。心から来る信頼と言われている。そして、関係ベースの信頼は食事をしたり、お酒を飲んだり、社交的な活動と一緒に参加することによって築かれる。日本と中国はこのような形で信頼関係を築く場合が多いと考えられている。アメリカ人は、ビジネスにおいて、認知的信頼と感情的信頼をはっきり

と分けて考えているというが、中国人はこの二つの信頼をつなげて考えている。中国のビジネス交渉において、商談後の食事会をするのは当然であり、ビジネス成功に導かれる重要な手段と認識されている。日本のお酒文化にも、クライアントとの絆を深める重要な儀式なのである。日本人と中国人は人間関係重視で、信頼は関係ベースである。それゆえ、この指標要因も、中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

第7のビジネス文化の指標は見解の相違の表し方である。組織やチームにおいて、反対意見があるのは同然のことで、それに対する反応は国や地域によって大きく異なる。Meyer（2015）は見解の相違を対立型と対立回避方に分類している。対立型は見解の相違や議論がチームや組織にとってポジティブなものだと考えている。表立って対立するのは問題ないことであり、関係にネガティブな影響を与えない。対立回避型においては、見解の相違や議論がチームや組織にとってネガティブなものだと考えている。表立って対立するのは問題で、関係にネガティブな影響を与える。

企業社会で観察される行動様式は、その文化社会で育った人が自然と身に着けたものである。したがって、ある人が自分のもつ行動様式文化とは異なる行動様式の文化の環境に置かれたときには大きなストレスを感じることは自然である。中国、日本、韓国においては、儒教思想の影響が大きく、「和」の大切さが重視される。中国人は「面子（mianzi）」という言葉をよく使う。それはプライドや自尊心、また他者からの評価、社会的地位といったものを指している。組織やチームでは、全員の面子を保ちながら調和を維持することがとても重要なことであり、モチベーションに影響を与える。一方、日本人も同じく、相手と対立する立場で話をするのは慎重であるべきと考える。「和を以て貴しと為す」と聖徳太子の17条憲法に記されているように、相手と見解が違っても、はっきり言うとは失礼なことであり、細心の注意を払ってほめかす必要がある。

このように、議論に関わる人々の調和を壊す発言を避け、相手の観点を否定するような議論を行

うことは日中両国の共通点であり、中国人従業員は日本社会でこの点については、特に不快を感じることはないと言えるであろう。それゆえ、この指標要因も、中国人従業員が日本企業において就労する際のコミットメントの程度に大きな影響を与えていないと判断する。

しかしながら、第8のビジネス文化の指標であるスケジューリング（時間調整）においては、日中両国には大きな違いが存在する。スケジューリングにおいては、日本人は慎重に計画を立て、そこから逸れない。系統を立て、組織化されていて、時間通りに計画を遂行することに価値を置く。文化人類学者のエドワード・ハールは、人間社会の文化とその視点によって時間の捉え方が異なると指摘する。時間に対する行動パターンには、Mタイムと呼ばれる「monochronic time」（単一的時間）と、Pタイムと呼ばれる「polychronic time」（多元的時間）の2種類があるとされる。日本とドイツはそのMタイプである。時間厳守によって、集団（他者）に対して自分の望ましい印象を与えようとして意図的に振る舞う。これを社会心理学で自己呈示と呼ぶ。日本人は、この傾向が強いのではないかとアブドゥラ（2018）は指摘している。

他方、中国人は素早く決断し、計画は頻繁かつ簡単に変更し、計画に固執するより柔軟性や順応性に重きを置く。すなわち、中国人と日本人は時間調整の仕方について、まったく異なった視点とやり方を持っている。中国人は柔軟な時間管理を好むので、自らが働く企業の時間管理の柔軟性が高いほど、働く環境としては望ましいことになる。これに対して、一般に日本企業の時間管理は直線的でスケジュール管理は厳格である。したがって、時間管理という点においては、中国人従業員にとって日本企業は一般的には相性が悪いことになる。もっとも逆に、そうした日本企業においても、より柔軟な時間管理を行う企業においては、そうでない企業と比較して日本企業で就労する中国人従業員のコミットメントは高くなるはずである。よって、以下の仮説が導かれる。

仮説2：時間の調節方法について、より柔軟なスケジューリングを行っている日本企業で就労す

る中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い。

文化的な環境要因において、Meyer（2015）の8つのビジネス文化指標の他にもう一つ重視しなければならない要因は、職場の組織文化である。組織文化においては、日本企業が、他者や組織との関係性を重視する集団主義（Collectivism）的な傾向を持つのに対して、中国企業の組織文化は歴史的な集団主義から個人主義を重視する組織文化に変化してきていることである。中村（2011）は、中国における企業内の人的資源管理は、日本以上に成果主義的人事管理が当たり前になりつつあると指摘している。1986年以降、中国の国有企業改革の一環として労働契約制が導入されることにより、原則全員が終身雇用を前提としない、期間を限った契約を企業と結ぶ方式になっている。それまでの過度の平等主義から、競争を前提とした正反対の方向に振れたのである。以来、評価と処遇において、さまざまな問題を内包しつつも、傾向としての「平等主義から成果主義的人的資源管理へ」という流れは一貫している。そして、こうした管理の仕組みは、中国人従業員が持つ個人主義的な行動様式とも合致するものである。その点について、周（2000, p.278）は端的に、個々人では能力の高い従業員でも、協力して仕事を進める場合には効率が下がることがあり、自らの仕事を守るために情報の共有化を避けようとする傾向があるといった点を指摘している。よりよい処遇、とりわけ、高収入を目指すことはある意味では当然のことであろう。

この点については、日本社会は中国より集団主義であるといえる。山岸は『心でっかちな日本人』において、終身雇用と年功序列の日本的雇用慣行を経営者と労働者との戦略的補完性として説明し、集団の利益に反するように行動するのを妨げる社会のしくみ、相互監視と相互規制のしくみが存在しているから、日本人は集団のなかで（己を犠牲にしていなくても）遠慮し合って協調的に行動することを述べている。個人主義や成果主義の影響を受けていた中国人従業員は、日本企業の集団主義の組織文化に違和感をもつことによって、コミッ

トメントが下がるかもしれない。以上の点を踏まえると、次の仮説が提示される。

仮説3：組織文化において、集団主義指向の強い日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が低い。

日本企業で働く中国人従業員の働く意欲に影響を与えると考えられる第二の要因群は、日本的な人的資管理のあり方である。日本的雇用システムを支えるこうした三つの構成要素①終身雇用 (Life time commitment)、②年功序列型賃金 (Seniority wages)、③企業別組合 (Enterprise unionism)、あるいは日本経営の「三種の神器」としてよく知られている。

谷内 (2008) は、日本の雇用システムについて以下のように述べている。

「日本の多くの企業においては、必要な労働力の調達に関して新規学卒者といったいわば低賃金の未熟練者を定期採用し、そこにその企業固有の特殊技能 (Enterprise specific skill) を修得させることによって、労働力の有効活用をはかるうとしてきた。しかも、こうした労働者の技能は、熟練度を表す勤続年数や企業の教育投資とともに向上するため、賃金も「年功賃金」が適用されることとなった。年功賃金は1946年の電算型賃金に端を発しているが、戦後復興期における労働者の生活水準向上といった労働者ニーズや社会的ニーズとも適合するものであった。さらに、昇進に関しても生え抜きを中心とする年功的な内部昇進制がとられた。一方、労働者は修得する技能がその企業固有の技能で、極めて汎用性のないものであるため、他の企業への転出が困難となるばかりでなく、生え抜きを中心とする内部昇進制において大きな痛手を被るため、当該企業に留まらざるを得なくなる。また、企業のサイドでも教育投資を回収すると同時に、自前工の養成による安定した生産体制をとっていくために、従業員を長期的にエンクロージャーせざるを得なくなる。こうして従業員、企業の双方が望む形で、定年までの「長期安定雇用」が生まれることとなった。その結果、わが国の労働市場は極めて閉鎖性の強い内部労働

市場としての性格を帯びることとなり、労働組合も必然的に業別組合となっていったのである。また、こうした企業別 (内) 組合を中心とする労使関係は、長期安定雇用を前提としているため、極めて安定的かつ協調的なものとなっていった」(谷内2008, p.60)。

このように、長期安定雇用、年功賃金、企業別 (内) 組合といった日本的雇用システムは相互に関連性を保ちながら、日本特有の雇用システムを補強していったものと考えられる。

一方、1990年代のバブル経済の崩壊を経て、米国発の成果主義の導入などにより三種の神器の現代的な有効性については疑問視する声も上がっている。終身雇用や、年功序列は崩壊したとも言われはじめた。制度として明示している企業数は減少してきているのは確かであろう。しかしながら、近年においてもその雇用システムの根底に流れる思想においては、決して変わったとは言い切れないのではないかと (白石, 2012)。本研究では、この考え方に組みし、長期安定雇用、年功賃金、企業別 (内) 組合は日本的な雇用慣行であるとの立場をとる。このような雇用慣行を前提とすれば、日本企業の人的資源管理は、中国企業のそれとは大きな違いがある。森口 (2012) と濱口 (2009) は、日本の人的資源管理は中国・欧米と比較して以下のような違いが存在すると指摘している。

森口 (2012) は日本の人事管理について、以下のように主張する。経営者が労使の協調を前提に、労働者の企業特殊な人的資本形成を促すために「暗黙の雇用保障」を約束することで、会社はよほどの経営危機に陥らない限り正社員を定年まで解雇することはない。ホワイトカラーとブルーカラーの双方から構成される正社員に等しく人的資本投資と雇用保障を約束し、高い生産性を実現することによって、高度成長期の「中産階級による中産階級のための経済成長」を実現させる推進力となり、類まれな成果を戦後の日本社会をもたらした要因の一つであった (Moriguchi and Saez, 2008)。

いわゆる終身雇用制度は日本型人事管理制度の中核となっている。この終身雇用の良さを認めれば、日本企業の人事管理制度を受け入れ、企業へ

表2-1 日本企業と欧米・中国企業の人的資源管理制度の比較

人的資源管理制度	日 本	欧米・中国
採用制度	新卒採用・終身雇用制度	中途採用・随意雇用
人材育成制度	OJT制度	最小限の企業内訓練
人事評価制度	職能資格制度	職務等級制度
報酬制度	年功賃金制	職務給/成果主義

出所：森口（2012）と濱口（2009）を参照して筆者作成

のコミットメントを高めることができるとも言える。そのゆえ、以下の仮説が導かれる。

仮説4：採用制度において、終身雇用を高く評価する中国人従業員は、日本企業へのコミットメントが高い。

日本的雇用システムにおいては、職務ごとに賃金を定めるのではなく、賃金を職務とは切り離して決める傾向が強い。それは、終身雇用を前提としている雇用契約では職務が決まっていないからである。最も多用される指標は通勤年数や年齢であり、正社員は「査定付き」定期昇給制度の下で、個々人の技能（いわゆる職務遂行能力）に応じて昇進し、企業内部でキャリアを築く。いわゆる年功序列制度（年功賃金制度）である（濱口, 2009；森口, 2012）。しかし、中国の青年たちは差がつかない賃金制度を嫌がり、能力給制度に憧れている。自分の能力を十分に発揮でき、それによってよい評価を獲得し、それに見合った処遇を受けることを望んでいると周（2007）は指摘している。どのような企業で働こうとしても、まずはこの企業の特徴を理解することは大切である。日本で留学していた中国人は、日本企業の人的資源管理制度及び組織文化への理解は中国国内の学生より深いであろう。そして、日本企業の特徴である年功賃金制度に高く評価し、この企業で長く働く意欲も高いと推測できる。したがって、以下の仮説が導かれる。

仮説5：年功的賃金体系の企業で働く中国人従業員の当該組織へのコミットメントは、年功的でない賃金体系の企業で働く中国人従業員のコミットメントよりも低い。

森口（2013）により、日本の製造業大企業は毎年4月に新規学卒者を正社員として定期採用して教育研修を行い、広範なジョブ・ローテーションとOJTによって彼らの幅広い技能形成を促す。そして、正社員は「査定付き」定期昇給制度の下で、個々人の技能（いわゆる職務遂行能力）に応じて昇給し、企業内部でキャリアを築く。研修制度が行われる企業内でホワイトカラーに加えて、生産現場のライン労働者も高い「知的熟練」を持ち、全社的な小集団活動に参加し、生産性向上に貢献することを期待される。

日本企業での研修制度は欧米企業や中国企業よりは体系的であり、企業側は非常に重視している。狩野（2014）は「グローバル化の中で期待される高度外国人材」のなかで「日本企業の教育研修の仕組みについては、高度外国人材から高く評価されており、魅力を感じている」と指摘している。とくに、日本に留学していた中国人従業員にとっても、ビジネス日本語や正しい日本語の文書作成は困難な業務である。日本企業では、上司が外国人従業員の作成した資料を添削し、日本語能力の向上を支援している例もよく見られる。また、学校教育で学ばれないビジネス知識やマナーなどを細かく教えることで、新卒採用された従業員でも安心して働くことができる。企業が業績向上のために、このような社内研修や教育を通じて、自社の従業員を有能な人材として育成していこうとすることが日本企業の一般的な考え方である。他方、欧米企業や中国企業は人材採用の際、最小限の企業内訓練を実施することが多く、従業員に即戦力を求めるケースが多いことに鑑みれば、中国人従業員が日本企業の研修制度に高く評価するのは当然であろう。以上の議論に依拠して、以下の仮説が導かれる。

仮説6：日本企業の社内研修制度を高く評価する中国人従業員ほど、日本企業へのコミットメントが高い。

第三章 調査概要

第一節 調査対象と質問調査票

1. 調査対象

本研究の質問調査の対象は日本に留学し、就職した中国人留学生である。その理由は、以下の通りである。日本に留学した中国人は中国と日本両国の文化に影響され、独特のキャリア観を形成している。彼らの就労観はある程度中国人留学生の一般的なキャリアパスを反映し、将来就職する中国人留学生にとって重要な参考資料となり得る。最も重要なのは、中国人留学生のキャリア観が企業へのコミットメントに関わるため、中国人留学生を採用する時、重要な評価基準になると考えられる。調査目的は、仕事をする上での中国人と日本人との文化的な違いや、中国人の日本企業の人的資源管理の制度や慣行と、中国人従業員の日本企業へのコミットメントの強さとの関係性を探ることである。また、自由欄のインタビューで、中国人留学生のその企業での就職した理由、感じた違いや意見、または仕事に対する価値観や考え方について記述してもらった。

2. 質問調査票

質問調査票は三つのパートで構成されている。

第一の部分は、質問1から質問14までであり、個人の属性情報と現在の仕事に関する質問項目で構成されている。これら項目の多くが、コントロール変数を構成している。

第二の部分は、質問15から質問28までであり、働く職場環境と人的資源管理制度についての質問項目から構成されている。この部分の質問項目は、中国人従業員の就労する企業における働く意欲に対して影響を与えていると考えられる項目であり、分析モデルにおいては説明変数を構成している。具体的には、本パートは、意思決定と時間管理などの職場文化的な環境要因と日本の雇用制度や人事制度などの人的資源管理への評価項目を

計測している。各質問については、五段階評価でデータを収集している。日系企業の特徴と日系企業ではない両極端の回答を1点から5点までで設計し、評価の基準も「不満（1点）」から「とても満足（5点）」まで設計した。

第三の部分は、質問29から質問36までであり、被説明変数である中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さについての質問項目から構成されている。具体的には、中国人留学生が日本企業での就労においてどの程度やりがいを感じているのか、また、中国人留学生が仕事で重視しているポイントを探った。回答方法については、第二の部分と同じく五段階評価でデータを収集した。自らが就労する企業における仕事へのコミットメントを聞き出す質問は「あなたは、今の企業で長期的に頑張って働きたいですか」という問いである。この質問について「そうは思わない」1点、「あまりそう思わない」2点、「どちらともいえない」3点、「そう思う」4点、「強くそう思う」5点で測定を行った。

第二節 分析方法

本研究では、一連の仮説を検証するために、2グループ間での平均値の有意差検定（t検定）の手法を用いた。

t検定はスチューデントのt検定（Student's t-test）とも呼ばれる統計手段の一つである。t検定の手法は、帰無仮説が正しいと仮定した場合に、統計量がt分布に従うことを利用した統計学的検定法の総称である。母集団が正規分布に従うと仮定するパラメトリック検定法であり、t分布が直接、もとの平均や標準偏差にはよらない（ただし自由度による）ことを利用している。2グループ間の平均値の有意差検定は、2グループ間の平均値に統計的に有意な差があれば、そのグループを分ける属性要因が平均値の要因に影響をあたえていると考える。たとえば、男女間で働く意欲の程度の平均値に有意な差があるとする、性別という要因が、働く意欲に影響を与えていると考えるのである。

本研究は被説明変数（中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さ）を、説明変数1（職

場の文化的な環境要因)と説明変数2(日本企業の人的資源管理への評価)の要因からとらえ、t検定を行った。統計解析にはExcelのアドインソフトを使って分析した。

第四章 結果と分析

第一節 調査結果

170名にアンケート調査のリンクを送り、163名のサンプルを回収した(回収率は95.9パーセント)。そのうち、3件のサンプルには回答対象外と判断された結果、最終データ件数は160件であった(有効回答率94.1パーセント)。質問調査項目及び回答結果は文末資料にまとめられている。

1. 集計結果

本調査は、日本に留学し高等教育をうけた後に就労している中国人に対して行われた。

第一に、現在就労している企業の国籍別に回答者を分類した集計結果について見てみる。回答者のうち、現在日本企業あるいは日系企業で就労している者は104人で全体の65パーセントを占める。現在、中国企業で就労する者は28名で全体の17.5パーセントを占めている。現在、欧米企業で就労する者は13名で全体の約8パーセントを占めている。また、現在、自ら企業を立ち上げた者も10名いた。その他の回答者は5名であり、これらの回答者は、大学や政府機関などで働いている。

日本の大学や大学院で教育を受けながらも、日本企業あるいは日系企業で就労していない者の割合が35パーセントに上っている。回答者のうち、

3人に1人が日本企業・日系企業を選択していないわけで、選択の時点で日本企業・日系企業が敬遠されていることを示しているのかもしれない。

では、現在勤務している企業の国籍によって、働く従業員のコミットメントの程度に違いはあるのであろうか。表4-1は、就労する企業の国籍別の中国人従業員の働く意欲の強さの程度の分布を示している。「日系企業」で就職した回答者104人のうち「あなたは、今の企業で長期的に頑張って働きたいですか?」の質問に対して、「そう思う」と「強くそう思う」と答えた人は32.7パーセントであった。

「日系企業」で長期的に働きたい人は三分の一程度である。「どちらともいえない」と回答した人は28.85パーセントで彼らの今後のキャリアパスが明確ではないことが分かった。「そうは思わない」と「あまりそう思わない」を回答した日系企業に勤めている人は一番多く、38.5パーセントである。

これに対し、「中国企業」で就職した28人中「そう思う」と「強くそう思う」と答えた人は日系企業より高く、42.9パーセントとなった。一方、「そうは思わない」と「あまりそう思わない」を回答した人は35.5パーセントで日系企業と比べるとあまり変わらない。ここで、日本企業ではなく中国企業で就職した中国人の方が働く意欲は高いではないかという疑問があった。そこで、t検定で検証をおこなった。

日系企業104社と中国企業28社における中国人従業員の働く意欲について、両者の従業員の働く意欲は2.77と3.04であり、一見差異がありそうに

表 4-1 就労する企業の国籍別の中国人従業員の働く意欲

企業分類/回答	そうは 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも いえない	そう思う	強くそう思う	回答人数
日系企業	23 (22.1%)	17 (16.4%)	30 (28.9%)	29 (27.9%)	5 (4.8%)	104 (65.0%)
欧米企業	1 (7.7%)	6 (46.2%)	2 (15.4%)	3 (23.1%)	1 (7.7%)	13 (8.1%)
中国企業	5 (17.9%)	5 (17.9%)	6 (21.4%)	8 (28.6%)	4 (14.3%)	28 (17.5%)
あなたが 立ち上げた 企業	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (20.0%)	2 (40.0%)	2 (40.0%)	10 (6.3%)
その他	3 (30.0%)	1 (10.0%)	2 (20.0%)	4 (40.0%)	0 (0.0%)	5 (3.1%)

注:「Q33. あなたは、今の企業で長期的に頑張って働きたいですか」に対する回答人数(比率)により、筆者作成

表4-2 現在働いている企業へのコミットメントの程度

	日系企業	非日系企業	日系企業	中国企業	日系企業	欧米企業
平均	2.77	3.02	2.77	3.04	2.77	2.77
分散	1.48	1.69	1.48	1.81	1.48	1.36
観測数	104	56	104	28	104	13
自由度	158		130		115	
t	-1.204		-1.006		0.000	
P(T<=t) 片側	0.115		0.158		0.500	

見える。しかし、統計的に有意な差も見られないため (t 値 = $-1.006/p$ 値 = 0.158)、日本企業・日系企業と中国企業で働く中国人従業員のコミットメントの程度には有意な差異は存在しない。

また、日系企業104社と非日系企業56社における中国人従業員の働く意欲について、両者の従業員の働く意欲は2.77と3.02だが、統計的に見てみると有意な差があるとはいえない (t 値 = $-1.204/p$ 値 = 0.115)。

日系企業104社と欧米企業の13社において、両者の従業員の働く意欲は同じく2.77であり、統計的に有意な差も見られない (t 値 = $0.0/p$ 値 = 0.50)。

以上のことから、分かることは日本に留学した中国人が現在就労する企業の国籍によって、就労意欲の強さの程度が異なるわけではないことが分かった。

第二に、性別によって働く意欲に差異があるかどうかについて見てみよう。本調査の160人の中、男性は54人であり、女性は106人である。両者の従業員の働く意欲は2.93と2.82であり、中国人女性より男性のほうが企業へのコミットメントはやや高いが、顕著な差異はない。また、統計的な分析で見てみると、性別によって企業へのコミットメントが有意な差がないことを確認した (t 値 = $0.50/p$ 値 = 0.31)。

第三に、中国人従業員の学歴別集計結果について見てみる。中国人従業員回答者160人のうち、大学院修士修了の中国人留学生は一番多く91人で(56.9パーセント)、博士課程修了の中国人留学生は一番少なく2人(1.3パーセント)である。また、大学修了の中国人留学生はやや多く45人で28.1パーセントを占めている。学卒(45人)と大学院卒(91人)の中国人留学生は合計136人で85パー

セント以上であるため、この二つグループを分けて、有意差検定を行った。大学卒と大学院卒の中国人従業員の働く意欲は2.82と2.77であり、大学卒の人は企業へのコミットメントはやや高く見えるが、大きな差は見られない。統計的な分析に見てみると、学歴によって企業へのコミットメントが有意な差がないことを確かめた (t 値 = $0.23/p$ 値 = 0.82)。

第四の集計分類として、日本においてうけた教育の種類別(文系か理系)の集計結果について見てみる。ここにおける分類では「人文科学」「社会科学」「芸術」「教育」を文系と定義し、「理学」「工学」「農学」を理系として分類した。理系と文系の中国人従業員の働く意欲について、両者の従業員の働く意欲は3.16と2.80であり、一見差異がありそうに見える。しかし、統計的に見てみると有意な差があるとはいえない (t 値 = $1.26/p$ 値 = 0.21)。

以上のことから、本データにおいては、企業の国籍、中国人従業員の性別、学歴や教育における専門といった制御要因は、中国人従業員の働く意欲(企業へのコミットメント)に影響を及ぼしていないことが分かる。

なお、「あなたは日本に留学中にサークル活動に参加しましたか?」という質問項目10では、中国人留学生の学生時代における日本の組織や日本文化への理解を問い、この質問の回答と就業後の働く意欲(特に日本企業で働く中国人従業員)の関係性を検出しようと試みた。

日本に留学中に大学等のサークル活動に参加した者は51人で全体の3分の1程度であった。これら51人について、さらに「あなたはサークルでの活動が日本社会の理解に役に立っていると思います

か?」という質問(質問項目12)を行った。回答結果は、役に立たなかった3人(5.9パーセント)、あまり役に立たなかった4人(8.0パーセント)、どちらともいえない10人(19.6パーセント)、やや役にたった23人(45.1パーセント)、とても役に立った(21.6パーセント)であった。この結果からみると日本の大学等のサークル活動に参加した者の3人のうち2人が、日本の大学等のサークル活動が日本社会の理解に結びついていることが分る。具体的にどのような影響なのか、どこまで影響していたのかは本研究での核心ではないため、本研究においては省略する。

2. 中国人留学生のキャリア観

質問項目29の「あなたが仕事で一番重視していることは何ですか」に対しての回答として、「給料・福利厚生制度」、「将来性・キャリア」「会社の成長性」「職場の雰囲気」「ワークライフバランス」「その他」を設定した。その中、「将来性・キャリア」を選んだ人は最も多く70人(43.8パーセント)、「給料・福利厚生制度」を回答した人数は48人(30.0パーセント)である。「会社の成長性」を回答した人は一番少なく9人(5.6パーセント)であり、会社の成長性をあまり多くの人が重視していないことが分かった。また、「職場の雰囲気」を答えた人は9人(11.9パーセント)、「ワークライフバランス」を答えた人は13人(8.1パーセント)である。

日本の人事制度について、日本で留学していた中国人従業員は多少理解しているし、周りの先輩や友人からの影響を受けていると考えられる。ここで、中国人従業員の日本企業の人事制度に対するイメージを聞き出している。質問項目の第35番目に「あなたは、日本企業の人事制度のどのような点に不満を感じていますか」と設定した。集計結果から見ると、中国人従業員が一番不満を感じていることは「人間関係・職場環境が閉鎖的」と答えた48人(30パーセント)である。また、「昇進が遅い」と「能力や仕事の成果が正当に評価されない」と回答した者は、それぞれ39人(24.4パーセント)と32人(20.0パーセント)である。また、「勤務時間が長い(残業が多く、有給休暇が取り

にくい)」に不満を感じている人は24人(5パーセント)である。「現在働いている会社の人事制度には不満はない」と回答した人は17人(10.6パーセント)である。中国人従業員がやりがいを感じることにについて、質問項目36の「現在の仕事のやりがいをどこに感じますか」(複数選択可)を設定した。もっとも多く選択されたのは「自分の能力の成長につながっている」で86人(53.1パーセント)であり、その次は「給料や会社の福利厚生が良い」で51人(31.9パーセント)であった。「同僚や上司が認めてくれる(人間関係)」が仕事のやりがいにつながっていると感じていると回答したのは49人(30.6パーセント)であった。「社会への貢献(現在の仕事は顧客や社会全体に役立っている)」を回答した人はやや少なく39人(24.4パーセント)である。また、「現在の仕事にはやりがいを感じていない」も38人(23.8パーセント)であり、約四分の一の人が現在勤めている企業に対して強いコミットメントを有していないことが判明した。

第二節 仮説の検証と分析

1. 文化的な差異要因が中国人従業員の働く意欲に与える影響の検証

文化的な差異要因について三つの仮説を検証する。

(1) 仮説1：組織の意思決定方法の要因が中国人従業員の働く意欲に与える影響の検証

第1の仮説は、「決断の仕方において、より合意志向(ボトムアップ)の意思決定の方法をとっている日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い」である。この仮説を検証するために、合意志向(ボトムアップ)の意思決定の方法をとっている日本企業に就労する中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、そうではない中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。

表 4-3. 仮説 1 についてのt検定の結果

	ボトムアップ型 意思決定の企業	トップダウン型 意思決定の企業
平 均	2.98	2.57
分 散	1.42	1.48
観測数	51	53
t 値	1.75	
p 値	0.04	

日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち、自分が働く企業で合意志向（ボトムアップ）の意思決定の方法をとっている中国人従業員は53人であった。そうではなく合意志向（ボトムアップ）の意思決定の方法をとっていない中国人従業員は51人であった。前者グループの働く意欲の平均は2.57（分散1.48）であり、後者グループの働く意欲の平均は2.98（分散1.42）で統計的に有意な差（ t 値=1.75/ p 値=0.04）が認められた。この結果から、仮説 2 の妥当性が確認された。

(2) 仮説 2：組織の時間の調整方法の要因が中国人従業員の働く意欲に与える影響の検証

第 2 の仮説は、「時間の調節方法について、より柔軟なスケジューリングを行っている日本企業が就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い」である。この仮説を検証するために、柔軟な時間管理を行う企業に就労する中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、直線的な時間管理を行う企業に就労する中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。

日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち、自分が働く企業で柔軟な時間管理を行っていると感じている中国人従業員は58人であった。そうではなく自分が働く企業が被柔軟的な時間管理（直線的な時間管理）を行っていると感じている中国人従業員は46人であった。前者グループの働く意欲の平均は3.12（分散1.34）であり、後者グループの働く意欲の平均は2.33（分散1.34）で統計的に有意な差（ t 値=3.43/ p 値=0.00）が認められた。この結果から、仮説 2 の妥当性が確認された。

表 4-4. 仮説 2 についてのt検定の結果

	柔軟な時間管理の 企業	直線的な時間管理 の企業
平 均	3.12	2.33
分 散	1.34	1.34
観測数	58	46
t 値	3.48	
p 値	0.00	

(3) 仮説 3：集団主義指向要因が働く意欲に与える影響の検証

第 3 の仮説は、「組織文化において、集団主義指向の強い日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が低い」である。この仮説を検証するために、自らが勤務する会社において集団主義指向が強いと感じている中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、自らが勤務する会社が集団主義的ではないと感じている中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。

日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち、自分が働く日本企業が集団主義であると感じている中国人従業員は44人であった。いっぽう自分が働く日本企業が集団主義的ではないと感じている中国人従業員は60人であった。前者グループの働く意欲の平均は2.48（分散1.51）であり、後者グループの働く意欲の平均は2.98（分散1.37）である。平均値から見ると、自分の会社が集団主義であると捉えている中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度は、自分が働く日本企業が集団主義的ではないと感じている中国人従業員の当該企業へのコミットメントの程度よりも0.5ポイント低い。この差異は統計的に有意な差（ t =2.13値/ p 値=0.02）である。この結果から仮説 3 の妥当性が確認された。

表 4-5. 仮説 3 についてのt検定の結果

	集団主義型の企業 で働く中国人従業 員のコミットメント	集団主義型ではない 組織で働く中国人従 業員のコミットメント
平 均	2.48	2.98
分 散	1.51	1.37
観測数	44	60
t 値	2.13	
p 値	0.02	

2. 日本企業の人的資源管理慣行の要因が中国人従業員に与える影響の検証

つぎに、日本企業の人的資源管理慣行要因が中国人従業員の日本企業における働く意欲に与える影響についての三つの仮説を検証する。

(1) 仮説4：終身雇用志向の要因が中国人従業員に与える影響の検証

第4の仮説は、「採用制度において、終身雇用を高く評価する中国人従業員は、日本企業へのコミットメントは高い」である。この仮説を検証するために、終身雇用制を良い制度と思わない中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、終身雇用制を良い制度と思う中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。

表4-6. 仮説4についてのt検定の結果

	終身雇用制を良い制度と思わない人のコミットメント	終身雇用制を良い制度と思う人のコミットメント
平均	2.85	2.64
分散	1.57	1.34
観測数	65	39
t 値	0.83	
p 値	0.20	

日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち終身雇用制を良い制度と思わない中国人従業員は65人であった。終身雇用制を良い制度と思う中国人従業員は39人であった。前者グループの働く意欲の平均は2.85(分散1.57)であり、後者グループの働く意欲の平均は2.64(分散1.34)で、一見明確な差があるが、統計的に有意な差(t 値=0.83/ p 値=0.20)が認められなかった。この結果から、仮説4の妥当性を確認することはできなかった。

(2) 仮説5：年功賃金要因が中国人従業員の働く意欲に与える影響の検証

第5の仮説は「年功賃金体系の企業で働く中国人従業員の当該組織へのコミットメントは、年功的でない賃金体系の企業で働く中国人従業員のコミットメントよりも低い」である。

表4-7. 仮説5についてのt検定の結果

	年功賃金体系	年功的でない賃金体系
平均	2.55	3.13
分散	1.39	1.45
観測数	64	40
t 値	-2.41	
p 値	0.01	

この仮説を検証するために、年功賃金体系を行う企業に就労する中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、年功的でない賃金体系を行う企業に就労する中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち、自分が働く企業で年功賃金体系を行っていると考えている中国人従業員は64人であった。そうではなく自分が働く企業が年功的でない賃金体系と捉えている中国人従業員は40人であった。前者グループの働く意欲の平均は2.55(分散1.39)であり、後者グループの働く意欲の平均は3.13(分散1.45)で統計的に有意な差(t 値=-2.41/ p 値=0.01)が認められた。この結果から、仮説5の妥当性が確認された。そもそも、年功序列や年功賃金体系を肯定的に捉える中国人は少ない。本調査においても質問項目24で、日本企業の年功序列制度/年功賃金についてどう思うかと問うているが、「たいへん良い制度と思う」と回答した者はなく、10名が「よい制度と思う」と回答している。つまり、年功賃金体系を評価する者は全体の1割にも満たないものである。

(3) 仮説6：社内教育制度の在り方が中国人従業員の働く意欲に与える影響の検証

第6の仮説は、「日本企業の社内研修制度を高く評価する中国人従業員ほど、日本企業へのコミットメントが高い」である。この仮説を検証するために、日本企業の社内研修制度の賛成する人中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度と、日本企業の社内研修制度に賛成しない中国人従業員の当該企業のコミットメントの程度を比較した。

表4-8. 仮説6についてのt検定の結果

	社内研修制度に 賛成する人の コミットメント	社内研修制度に 賛成しない人の コミットメン
平 均	2.83	2.58
分 散	1.44	1.64
観測数	80	24
t 値	0.85	
p 値	0.20	

日系企業に勤めている中国人従業員の104人のうち日本企業の社内研修制度を賛成する中国人従業員は80人であった。日本企業の社内研修制度を賛成しない中国人従業員は24人であり、前者の三分の一程度である。前者グループの働く意欲の平均は2.83（分散1.44）であり、後者グループの働く意欲の平均は2.58（分散1.64）である。一見明確な差があるが、統計的に有意な差（ t 値=0.85/ p 値=0.20）が認められなかった。この結果から、仮説6の妥当性を確認することはできなかった。

第五章 結 論

第一節 考 察

本研究は、日本に留学して高等教育をうけた中国人で、日本の企業あるいは海外の日系企業のいわゆる日本企業で働く中国人従業員の日本企業における就労のコミットメントの強さの程度の差異を、日本と中国との間の文化的な差異要因および日本企業の人的資源管理の制度についての中国人従業員の評価から分析した。

上記のような因果関係を分析するために、第二章の図2-1の分析モデルを策定した。文化的な差異要因として、意思決定スタイル、スケジューリングにおける時間調整方法、および組織における集団主義の強さの程度をとりあげた。他方、日本企業の人的資源管理慣行の要因として、終身雇用制度、年功賃金制度および社内訓練制度についてとりあげた。これらの要因が、中国人従業員の日本企業における就労へのコミットメントの強さの程度に与える影響を分析するうえで、制御変数の影響を確認した。前章の第一節の分析結果に見るように、本収集データにおいては、企業の国籍、中国人従業員の性別、学歴や教育における専門と

いった制御要因は、中国人従業員の働く意欲（企業へのコミットメント）に影響を及ぼしていないことを確認した。そのうえで、上記6つの要因が中国人従業員の日本企業における就労へのコミットメントの強さの程度についての仮説を分析した。

1. 文化的な差異要因についての考察

文化的な差異要因についての3つの仮説の妥当性を確認することができた。

(1) 第1仮説の検証結果の考察

「より合意志向（ボトムアップ）の意思決定の方法をとっている日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い」という第1仮説の妥当性は収集データによって確認された。

トップダウン方式のメリットは意思決定の過程が短く、提案が早く決定されることにある。ボトムアップ方式のメリットは下位者が意思決定に参加でき、幅広い情報を収集できることにある。しかし、そのデメリットは集団的意思決定を行うため、責任が不明確になることが多いことである。提案を関係部門に説明し、検討するのは時間がかかるし、決定するまでに容易にできない。ホフステードの権力格差指標に対する分析によれば、中国は権力格差の許容度が大きい国に分類され、組織活動に関するさまざまな意思決定は上司が決定し部下に命令を出すことになる。中国企業におけるトップダウンの意思決定は経営陣の命令に従って実行されるために、責任分担が明確でその実行も迅速である。これに対して、日本は権力格差の許容度が小さい国に分類される。それゆえ、組織活動に関する意思決定は組織参加者によって集団的に決められるのが通常である。日本の企業においては、合意による意思決定のルーツは文化に求められ、いわゆる集団的意思決定であり、日本的経営の一つの重要な要素となっている。したがって、中国の意思決定方式と日本の意思決定方式は、双極に位置するわけである。それゆえ、論理的にみれば中国人従業員は日本式のボトムアップの意思決定スタイルに違和感を持つこととなる。しかしながら、日本という外国で高等教育をうけ

た中国人留学生は高度人材である。こうした人材にとっては自己の考えやアイデアが自分の仕事に反映されることは、自己実現の手段の一環として極めて価値が高いことだと理解することができる。それゆえ、合意志向（ボトムアップ）の意思決定の価値を認める中国人従業員の高度人材は、仕事に関する意思決定の過程において、自己の意見を反映させながら合意形成に至ることを好むので、仕事へのコミットメントが高くなると考えられる。

(2) 第2仮説の検証結果の考察

時間の調節方法について、「より柔軟なスケジューリングを行っている日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が高い」という第2仮説の妥当性は収集データによって確認された。

日本において、スケジュールを一か月前に決めるのは当然であり普通に受け入れることである。大学や会社の年間スケジュールは新学年前や年明け前に決まっている。アルバイトのシフトが一か月前に決まり、辞める時には三か月前に報告の義務も付けられている。中国改革開放前、人々はのんびりしていたため、時間を守る意識が薄かった。改革開放後は、国際慣行やルールなどを守る意識が徐々に強くなったが、厳しく守る習慣はまだできていない。いわゆる現在の中国においては、スケジュール調整は事情や環境により変わっていく傾向が強いのである。

スケジューリング等の時間管理が仕事の業績に及ぼす影響は、環境に依存する。環境状態が安定している場合には、事前の綿密な計画は高いパフォーマンスにつながる。しかし、現在のように科学技術や人工知能の進歩が著しい時代においては、経済的な活動も日常生活の仕方も環境に合わせて逐次変えていかないとパフォーマンスは悪化する危険性はたかい。中国人の時間調整（スケジューリング）方法は、物事をしっかり決めて実行することではなく、良いチャンスを見つけそれをつかめればビジネス成功に導かれるという考えかたに基づいている。そのため、スケジュールを調整は柔軟であり、臨時対応は多いかもしれない。

日本のようにしっかりスケジュールを決め、実行することは中国社会に育った中国人従業員にとって簡単に受け入れることは難しいと言えるであろう。中国にある日系企業の中国側管理者が日本側の意思決定が遅いという不満を漏らすのは日常茶飯事である（周, 2009）。日本人従業員にとっては、問題を解決する方法として、報告・連絡・相談のいわゆる「ほうれんそう」が基本であるが、中国人従業員は素早く解決案を考え、決定した案を円滑迅速に実施することは普通であり、その方が変化の激しい環境においては合理的であると考えているのである。

(3) 第3仮説の検証結果の考察

「組織文化において、集団主義指向の強い日本企業で就労する中国人従業員ほど、当該企業へのコミットメントの程度が低い」という第3仮説の妥当性も収集データによって確認することができた。

日本企業ではお互いに協力しながら一緒に業務を完成させるのは一般的な考えであるが、中国企業では個々人の業務範囲を明確にし、責任をはっきりさせるのは普通である。中国人従業員は、個人の能力により業務を担当し、上司に指示に従って仕事をするのに慣れている。中国人従業員は、個人主義であり、個人の頑張り程度に応じてそれなりの評価をもらうのを好み、中国の会社もそのような考え方に基づいて運営されている。

日本企業の集団主義と中国企業の個人主義という違いは、両者の人事評価制度から見れば明らかである。日本企業の人事制度の基本は職能資格制度であり、「総合職」を設けているが、中国の企業ではこうした制度は見あたらない。中国企業の人事制度の基本は、職務等級制度であり職務により評価される。中国人従業員にとっては、各人の業務を明確でないと、どこまで努力すればよいのかとか、自分は勝手に業務を分担しても大丈夫なのかの心配が出てくる。また、集団主義においては、文化的な要因の影響も考えられる。日本社会では、公認されているルールがあり、それを前提として人間関係を築く。Reischauer (1988) は「日本人は厳格な社会規律をおとなしく守り、その社

会の既成のパターンをたえず繰り返す、従順なロボットのような画一的な人種であると考えてしまうことになるでしょう」と指摘している。会社だけではなく、学校における「いじめ」が社会問題として注目される。いじめは異質なものを排除しようとする集団主義の結果として生じる日本に特有の現象であるという趣旨の論評が日本内外の指摘されるのは頻繁なことである。

中国人従業員が日本企業の集団主義を忌避する傾向は、中国人の個人のキャリアパスの視点からも明らかである。中国人従業員は自分の成長性を重視する。本調査では、「将来性・キャリア」を選んだ人は一番多く70人（43.8%）で、自らの成長や仕事能力の向上を求める中国人従業員が多いということが明らかとなった。中国人従業員は成長実感を持つため、自己主張が日本人より強く、周りからの評価を強く求める。

他方、日本人の多くが、中国人のこのような強い自己主張や個人主義について、違和感を持つ。その原因を日本人が日本社会・組織の集団主義のなかで、個人というものを喪失してしまっているからだとの見方もある。たとえば、米国人のアマチュア天文家Lowell（1888 川西訳, 1977）はその著書『極東の魂』の中で日本人には個性がないと繰返し主張している。

日中従業員の価値観においては、相違があり、この差については簡単に埋めないかもしれない。豊田（2009, p.11）は「日中ホワイトカラーの職業価値観比較」で次のように指摘している：中国人の志向の背後には、自らの「自由度」を強く求め、自らが中心的な存在であるという強い意志・姿勢があった。場や役割を受け入れる日本人とは、大きく異なる。

一般的に言えば、自己主張が強く、「自由度」を強く求める、個人主義の「能力給」を求める中国人従業員は日本企業での集団主義に抵抗感があり、企業へのコミットメントは下がるのであろう。

また、検証結果は、日本の組織も中国の組織も階層性が強いが、その階層構造を形成する根本要素が異なることを意味している。中国社会や中国の組織の階層構造の権力構造であり、その権力構造は実力主義に基づいている。いっぽう、日本社

会や日本の組織における階層構造は権力構造よりも文化的な構造であり、その文化的構造は儒教のような精神的要素にもとづいている。したがって、日本人従業員は日本企業の多くにおいて採用されている年功賃金制度を、社会文化的に当たり前の制度として捉える。これに対して、中国人従業員はそうした文化的背景を共有しないために、年功賃金体系を経済的あるいは企業経営的に不合理な制度として捉えているのだと理解することができる。

一方、集団主義でなるべく個人間で差をつけない日本企業の人事制度に対して中国人留学生在が不満をもつ理由は、日本で高等教育を受け、高い能力を有すると自負する自己に対する低い評価しかないことにあるのかもしれない。在中日系企業に対する人事制度や福利厚生制度に不満を感じる元中国人留學生は、質問調査票の自由記述で「正直、帰国前にある大手日系銀行の内定ももらったが、お給料も人事制度には不満なところが多く、辞退しました。それからしばらく日系企業を中心として就活をしていたが、なかなか納得出来なかった。やはり在中日系企業の制度が日本と同じく、地元性がないにもかかわらず、お給料も福利厚生も良くない。全く競争力が無いと感じています」と述べている。

2. 日本企業の人的資源管理要因についての考察

他方、日本企業の人的資源管理慣行の要因については、年功賃金制度が中国人従業員の日本企業における就労のコミットメントの強さに負の影響を与えていることを確認できたが、終身雇用制度および社内訓練制度が中国人従業員の日本企業における就労のコミットメントの強さに与える影響についてはその因果関係を確認することができなかった。

(1) 第4仮説の検証結果の考察

まず、「採用制度において、終身雇用を高く評価する中国人従業員は、日本企業へのコミットメントは高い」という第4仮説の妥当性は収集データによっては確認することができなかった。この結果は、中国人従業員は終身雇用を高く評価して

もしなくても、現在就労している企業へのコミットメントに影響しないとも解釈することができる。一般的に捉えれば、終身雇用制度はある意味で従業員の生活の「保障」である。会社が経営不振や倒産の危機に陥らない限り、従業員を定年まで雇うことによって、従業員は賃金が保障され、生活が保障される。戦後1950年代半ばから1970年代の初頭にかけてのGDP10パーセントを超える高度経済成長期においては、日本の会社はまるで従業員たちの第二の「家」として、お互いに支えながらともに成長してきた。農村から都市へと流れた教育水準の高い勤勉で優秀な労働力を、比較的安い賃金で雇うことができた。終身雇用・年功型賃金などの労使慣行に支えられ、特に民間企業で協調的で良好な関係の労使関係が形成されていた。もっとも、現在のように成長を達成し、一定の物質的な豊かさと安定を手に入れた現代の労働者には、終身雇用制度は前世紀後半におけるような魅力はもう存在しないかもしれない。また、グローバル化と技術革新の加速度的な進展によってもたらされる環境変化に対応できない企業が没落していく状況にあって、日本人労働者も終身雇用という制度はもはや過去の遺物として捉えているのかもしれない。中国人従業員は、雇用の安定を保障する終身雇用制度よりも、自分のキャリアアップを重視する。これは中国人労働者、とくに若い中国人労働者にとっては当然のことである。なぜなら、彼らにとって日本は母国ではなく、永住する国ではないからである。日本で高等教育を受けた若い中国人労働者といえども、彼らの夢見る就労の活躍の舞台はグローバル・ステージである。日本というローカルな地におけるローカルな制度は、たとえそれが一般論として、労働者にとって魅力的なものといっても、彼らにとっては魅力が乏しい制度なのである。彼らは自分の能力の成長にどのくらいのチャンスを与えてくれるかを自らが働く職場を選択する第一基準としている。若く優秀な中国人労働者は日本企業の終身雇用制度を一般論としては良い制度と評価しつつも、自らが働くことにとって関心外の事項なのかもしれない。本仮説の検証結果はこうした点を背景としているものと考えられる。

(2) 第5仮説の検証結果の考察

次に、「年功賃金体系の企業で働く中国人従業員の当該組織へのコミットメントは、年功的でない賃金体系の企業で働く中国人従業員のコミットメントよりも低い」という第5仮説の妥当性は収集データによって確認することができた。この検証結果は、中国人従業員は日本の年功賃金制度に抵抗感があり、年功賃金制度の下で長期間働く意欲は低いと理解することができる。年功賃金制度は、勤続年数に応じた企業内での熟練形成の量に比例して高まっていく報酬制度である。

年功賃金制度の経済合理性の根拠は人的資本論に求めることができる。新規の若年従業員の教育訓練費を企業が負担するために、彼らには労働能力より低い賃金が適用される。年功賃金制度においては、若年期においては、労働生産性を下回る賃金が適用され、本来の適用されるべき賃金の一部が企業の設備投資や人的資本形成のための一種の貯蓄（投資）に振り向けられるわけである。労働者は定年まで長期勤続しなければ、こうした貯蓄を引き出すことができず、経済的損失を被ることとなる（谷内, 1998）。

このように考えると年功賃金は経済的合理性が高いばかりでなく、労働者の長期勤続を促すインセンティブに富んだ制度と言えよう。しかし、長期勤続の終身雇用制度に関心が薄い中国人従業員にとっては、このような年功賃金制度が魅力的に見えないのも当然であろう。本調査の回答者の75.0パーセントにあたる120人が20代であり、21.9パーセントにあたる35人は30代であった。すなわち回答者の大部分が若年期の労働者であり、彼らが年功的な賃金体系で期待できる賃金は、自分の努力や職務内容、自らの能力とは関係がない勤続年数ベースの賃金である。このような報酬制度の下では、仕事のモチベーションが下がり、抵抗感が生じるのは自然なことであろう。したがって、本仮説の検証結果については、中国従業員に限ったものでもなく、日本人の若年労働者に同じ質問をしたら、同様の結果が出てきた可能性は高い。

もっとも、近年の働き改革においては、従来の年功賃金制度や終身雇用制度も見直しが始まっている。日本企業において「同一労働同一賃金」の

実施や成果主義的な報酬制度の導入が進めば、日本企業における中国人労働者の就労意欲は上がるかもしれない。

(3) 第6仮説の検証結果の考察

「日本企業の社内研修制度を高く評価する中国人従業員ほど、日本企業へのコミットメントが高い」という第6仮説の妥当性は収集データによっては確認することができなかった。

調査の結果によって、日本企業の社内研修制度を賛成する中国人従業員は80人であり、賛成しない中国人従業員は24人であった。76.9パーセントの日本企業に勤めている中国人従業員は社内研修制度に賛成している。また、全体の160人の調査結果で社内研修制度を賛成しない人は6.99パーセントに過ぎない。多くの中国人従業員は社内研修制度の重要性を認めているが、それが必ずしも企業へのコミットメントに結びついているのではないのである。なぜ、中国人従業員は社内研修制度をよいと思いながらも、そうした社内研修プログラムを提供する企業に対して強いコミットメントを示さないのであろうか。その解答は、単的に言えば、社内研修制度における企業と従業員個人との間の暗黙のギブ・アンド・テイクの契約関係にある。

社内研修制度とは、従業員に対して長期に渡り、OJTを中心とする教育訓練を施し、人的資本の蓄積を図る制度である。通常日本企業ではこうした社内教育のコストは企業が負担する。もっとも、こうした人的資本は修得する技能が汎用性のない、企業固有の技能であるため、企業特殊的人的資本となる。その結果、日本企業においてはいわゆる内部労働市場が形成される。内部労働市場の形成は、労働市場の封鎖性を強め、内部昇進制を促すと同時に、離職率の低さや長期勤続をもたらすこととなる（谷内, 1998）。企業特殊技能は他の企業では通用しない特殊なものである。それゆえ、労働者は企業内訓練で修得した技術をもって他社への転職は困難となる。他方、企業はこの労働者の他社への転職の困難性を前提として訓練費用を負担する。それゆえ、一般性の高い技能習得の費用については、労働者の自己負担を原則に

企業がその費用の一部を補助する場合や、企業が全額の費用負担をしても、費用負担をしてもらって技能修得をした従業員が一定期間内に他社に転職した場合には当該従業員に費用額の返還を求める企業もある。つまり、社内研修制度は、企業側は従業員の長期的な勤続を前提として実施されることは、経済的にも社会通念上も合理性があることと理解できる。

日本企業の人材育成においては、従業員個人の能力やスキルの向上のために企業が投資することは一般的なことである。企業側からすると従業員個人への投資は、その投資によってもたらされる従業員の生産性の向上による業績の拡大によって回収することになる。それゆえ、企業側は従業員に従業員投資が回収される期間にわたって当該従業員が企業に留まることを期待するし、仕事のパフォーマンスにおいては彼らに向上した能力の発揮を求める。つまり、企業の従業員の能力開発への投資は、従業員のアウトプット拡大による返還を求めているのである。これは、企業と個人との暗黙ではあるが、合理的な契約である。そして、この心理的な契約は従業員も漠然としてではあるが理解しているのかもしれない。

本調査のインタビューにおいて、日本IT企業に勤めている中国従業員は「この会社に勤めることが出来たことは心から感謝している。会社側からお金を出してもらい、IT技術を勉強することができた。このような研修制度は文系出身の私にとっては中国でお金を費やしてもなかなか手に入れないチャンスです。でも、研修だけで毎日夜遅くまで帰っているし、周りの社員さんを見ても夜遅くまで残業しているから、少し心配です」と述べている。彼女は文系大学院出身で、今ソフトウェアエンジニア（SE）をやっている。大学時代からIT産業に興味をもっていたため、この企業のSEの仕事に応募し勤めることになった。そして、「この企業で、長期に働きたいですか」との質問に対して、彼女はすごし戸惑って「わかりません」と答えてくれた。彼女は自分が務める会社の研修が自分の能力アップにつながっていることを理解しているものの、長時間労働や若年者に対して支給される相対的に安い賃金を不満に感

じているのかもしれない。

このように、多くの中国人従業員が日本企業の研修制度がよい制度と理解しているものの、社内研究制度が必ずしも勤務する企業へのコミットメントに結びつくわけではないのである。つまり、本仮説の検証結果の背景には、企業からの個人の能力開発の投資と長期のコミットメント（個人的資本投資から回収）の要求との間のジレンマが存在するものと考えられる。

第二節 今後の課題

本調査によって明らかになった中国人従業員の就労意欲の向上に結びつくいくつかの要因は、日本企業の人的資源管理のあり方にいくつかの示唆を与えてくれる。

日本企業で働く中国人従業員はボトムアップの意思決定方式や柔軟の時間調整を好む。日本企業の特徴であるボトムアップの意思決定は、会社が全従業員からの意見を聞くため、新入社員であっても自分の意見が上に届くことによって自己価値の実現の手段ともなり、彼らの働く意欲を喚起することに結びつく。とくに、留学生として日本の大学や大学院で高等教育を受けた中国人従業員は、高級人材としての自負も強いことから、彼らの就労態度や積極性および彼らの顕在的な能力を認知することは、彼らの働く意欲を強く引き出すことにつながるはずである。それゆえ、日本企業には中国人従業員から積極的に意見を求める人事施策を導入することが求められる。具体的には、現場の中国人従業員の意見を定期的に聞き、反応された問題点などを記録できる社内イントラサイトや相談窓口の設置が必要となる。上司が「グローバルマインド研修」を受講することや中国人部下と定期的な人事面談を行うことも有効であろう。また新人中国人従業員へのフォローアップ、ミーティングなどを実施することも効果的であるはずである。さらに、経営層からのフィードバックも重要であり、中国人従業員はそうしたメッセージを幹部からの自分に対する認知と感ずるはずだ。こうしたコミュニケーションは、彼らの認知欲求を満たし、仕事へのコミットメントを強くする。

柔軟の時間調整を実施することは、有給休暇の

消化や短時間勤務につながり、中国人従業員が安心して働ける就労環境の整備につながる。よって、日本企業にはより柔軟な時間調整や管理の施策を導入することが求められる。現在の「働き改革」において展開されているように、自主性を生かし、優秀な人材にフィットするような時間調整が必要である。具体的には、社員間で業務の引継ぎや、報告連絡がしやすい環境を整えたうえで、フレックス制を導入したり、テレワークや時短・在宅勤務を推進したりすることは、従業員に働く時間を選択する権利を与える。中国人従業員により長期にわたる就労を求める場合には、彼らが日本で家庭を持つ場合まで考慮すべきであろう。そうした場合には、出産や育児に配慮したコアタイムを決めたフレックス制は有効である。さらに、フレックス制でも対応が難しい中国人従業員には、日本人従業員と同様に、在宅で業務が可能なテレワークの導入を考慮するのがよいであろう。テレワークや在宅勤務では、ITツールの整備やペーパーレス化の推進も重要である。もちろん、これはすべての業界や業種に適用できる制度とはいえないが、業務の都合上、拘束が必要な部門を除いて、適宜導入すれば、従業員のワークライフバランスがまもられ、仕事もプライベートも両立が可能となり、仕事の生産性の向上が期待できる。

さらに、「人間関係・職場環境が閉鎖的」「昇進が遅い」「能力や仕事の成果が正當に評価されない」「勤務時間が長い（残業が多く、有給休暇が取りにくい）」については中国人従業員がとくに不満を感じている点であるから、各企業で具体的な施策を講ずることが必要となろう。

よい人間関係を築くには、高度な日本語能力が求められている。それゆえ、入社したての中国人従業員あるいは外国人従業員は適材適所の配属に努め、当初は必ずしも高い日本語能力を求めず、入社後の日本語教育を実施することは効果的である。入社後のビジネス日本語学習の施策は、中国人従業員を含めてすべての外国人従業員の働く意欲を向上させる。なぜなら、たとえ日本に留学し、大学あるいは大学院で高等教育をうけたとはいえ、中国人従業員にとって日本語そしてそれを用いたビジネスマナーは外国語であり外国文化であ

り、これらを修得することは自らのビジネススキルの向上に直結すると実感できるからである。外国人従業員に対する日本語教育の重要性は日本人社員の英語教育の重要性よりもはるかに高い。一方、中国人従業員の自助努力に対する金銭的支援も有効な人的資源管理の施策である。ビジネス日本語学習や日本語の文書作成スキルの修得に対する助成、あるいは日本語試験合格者への奨励金支給などを通じて日本語コミュニケーション能力は伸びるであろう。

さらに、社長や人事の採用担当者が、継続的に中国人従業員に声掛けをし、必要に応じてマンツーマンでじっくりと話し合ったり、会食をしたりするなどのインフォーマルな対応も、身近な相談相手として中国人従業員の要望を聞き出す方法としては有効であろう。このような方法で閉鎖的な人間関係は改善できる。

一方、報酬体系を年功賃金的な賃金に加え「同一労働同一賃金」のような仕事の内容や責任の大きさに基づいた報酬や成果主義的な報酬の割合を加味したものに変えていくことも有効な施策となる。また、金銭的な報酬だけではなく、本人の仕事ぶりに対する日常的な口頭の賛辞は、中国人従業員のモチベーションの向上につながる。

他方、日本企業で働く中国人従業員が自らの働き方や態度を工夫することによって、自らの仕事でのコミットメントを高めることもできる。これまで見てきたように、仕事現場においては、異なる文化や教育を受けた多国籍の従業員間のコミュニケーションにおいては行き誤解やトラブルが生じやすい。中国人従業員は、日本人よりも自己主張が強いことを意識するとともに、日本人同僚や上司のたてまえと本音を見極める努力をすべきである。こうした努力は、個人の気遣いのレベルで可能なものであるが、その効果は大きいはずである。

中国人従業員は日本という外国籍の企業組織で就労しているため、組織における認知とキャリアの明確化がされないと潜在的な不安とストレスを感じるようになる。長い時間こうした心理的状态になっていると企業へのコミットメントが弱くなり、最後には離職してしまう危険もある。中国人

従業員が仕事でやりがいをもっとも感じるのは「自分の能力の成長につながっている」ことを実感できる瞬間である。すなわち、中国人従業員の多くが「成長を実感する」ことを求めているのである。それゆえ、日本企業が中国人従業員のやる気を求めるのであれば、本人に求められる仕事の内容（職務内容・役割・目標）を明確化・可視化し、本人に認識させることが必要となる。近年、日本国内では目標設定が浸透したため、評価の仕組みについては改善しつつある。したがって、達成した成果を正しく評価し、これからの進路やキャリアを明確にしていくことが中国人従業員の成長感にむすびつくことになる。もっとも、職場における「職能資格制度」や「成果主義」の導入は日本企業にとっては容易なことではない。花王やホンダは成功したが、富士通の「成果主義」の導入は成功しなかったと言われている。日本的な年功賃金制度をどのように統合して実施すればよいのか、日本企業にとっての今後の大きな課題となる。

終わりに

本研究では日本に留学した中国人従業員160名を研究対象として、職場環境の文化的な差異と日本的な人的資源管理のあり方の二つの要因から、個人属性を制御要因として、中国人留学生の日本企業における就業へのコミットメントの程度を分析した。

本研究の貢献は、日本企業で働く中国人従業員の仕事へのコミットメントの強さの程度を向上させることにつながる職場の組織文化と人的資源管理の諸施策を明らかにした点にある。簡潔に述べれば、中国人従業員が自らの仕事にもっともやりがいを感じ、その仕事に最大限の努力を投入するのは、「仕事が自分の能力の成長につながっている」と認識する場合であり、そうした努力投入を正当に評価することを求めているのである。もっとも、こうした中国人従業員の本音は極めて個人主義的な欲求のようにも見えるが、こうした個人の欲求を仕事のアウトプットの向上に結び付けるような組織文化や人的資源管理の諸施策を講ずること

が、日本企業のグローバル・ステージの人的資源管理に求められている戦略的な施策なのである。

しかしながら、こうした貢献にもかかわらず、本研究には次のような限界がある。まず、本研究の各変数に対する測定は主観的評価の自己評価法を用いていることである。これは組織行動論の分野で広く使われる手法であるが、主観性の問題は依然として存在する。第二の限界は、本研究の調査対象のサンプルの問題である。本研究は、日本に留学していた中国人従業員の160のサンプルに対して分析をおこなっているが、主に調査対象は関西地域の大学で文科系の学部や大学院の卒業者に集中している。また、企業の規模、企業の業種などについては考慮していない。第三の限界は、調査対象者が20代～30代の年齢の中国人従業員に偏っていたことである。こうした偏りは分析結果に対して、ある程度影響を及ぼしているとも考えられる。とくに、終身雇用制度の評価については、年齢層に応じて回答が大きく異なることも予想される。

今後の研究ではこれらの要因を考慮して、中国人従業員の仕事へのコミットメントを向上させる諸施策を検討する必要がある。

【参考文献】

日本語文献

- アルモーメン・アブドゥラ (2018)「日本と世界の時間感覚のずれ：始業厳守も終業はルーズ」<https://www.nippon.com/ja/column/g00584/>
- エリン・メイヤー (2015)『異文化理解力—相手と自分の真意が分かるビジネスパーソン必須の教養』英治出版。
- 門永美保 (2013)「外国人留学生の日本企業への就職の問題点について—1980年代以降の中国からの留学生を中心に—」『京都女子大学大学院 現代社会研究科論集』第7号 pp.83-85. http://repo.kyoto-wu.ac.jp/dspace/bitstream/11173/281/1/0140_007_006.pdf
- 後藤純一 (2010)「少子高齢化時代における外国人労働者問題」『国際環境の変化と日本経済』慶應義塾出版会 <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kyousei/dai4/siryou2-2.pdf>
- 谷内篤博 (1998)「労務管理の日本の特質と今後の展望」『日本労務学会年報』37-40.
- 谷内篤博 (1998)「日本的雇用システムの合理性と限

- 界」『文京女子大学経営論集』第8巻第1号. 59-81. https://www.u-bunkyo.ac.jp/center/library/image/KEIEI59-82_345.pdf
- 西川清之 (2015)『人口減少社会の雇用—若者・女性・高齢者・障害者・外国人労働者の雇用の未来は?』文真堂。
- 白石久喜 (2012)「日本的雇用システムは外国人の増加に対処できるのか—2020年の雇用システムを先進企業の事例に探る—」Works Review第7巻p50-63.
- 周 宝玲 (2000)「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」、『立命館経営学』第39巻第1号.
- 周 宝玲 (2007)『日系企業が中国で成功するために—異文化経営が直面する課題』晃洋書房。
- 徐 亜文、阿部康久 (2012)「日本留学経験が就職活動とキャリア形成に与える効果に関する研究—中国人帰国留学生を事例として—」『九州大学留学生センター紀要』第20号p67-83 <https://cni.ac.jp/naid/120005615472>
- 独立行政法人・日本学生支援機関 (2013)『平成19～22年度留学生進路状況・学位授与状況調査結果』https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_d/index.html
- 陳 塵 (2015)「中国における日系企業の異文化経営に関する一考察—異文化コミュニケーションを中心に—」『東洋大学学術リポジトリ』第52巻p35-53. https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=8967&file_id=22&file_no=1
- 日本経済新聞 (2018)「NECの組織改革、外部人材に託す 成果主義徹底」<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO29494000X10C18A4XXA000/>
- 野村正實 (1994)『終身雇用』岩波書店。
- 濱口桂一郎 (2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 橋本満弘、石井 敏 (1993)『日本人のコミュニケーション』桐原書店。
- 法務省 (2018)「平成29年における留学生の日本企業等への就職状況について」<http://www.moj.go.jp/content/001271107.pdf>
- 藤 美帆 (2016)『日本の企業と大学における国際化の現状：外国人留学生に着目した実証研究』花書院。
- 守屋貴司 (2016)「日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題—日本他国先企業のタレントマネジメントとの関わりから—」『J-STAGE社会政策』第8巻1号p. 29-44. https://www.jstage.jst.go.jp/article/spls/8/1/8_29/_article/-char/ja/
- 森口千晶 (2013)「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』2013年5月号 (No.634)。

森谷正規 (2003)『中国経済 真の実力』文春新書。
 守屋貴司 (2012)「日本企業の留学生などの外国人採用
 への一考察」『日本労働研究雑誌』第54巻第6号p29-
 36 <https://ci.nii.ac.jp/naid/40019340466>
 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。
 中村良二 (2011)『労働から見る中国社会の変容』『慶
 応義塾大学学術リポジトリ』第84巻第6号 pp.474-
 500. <http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/>
 山岸俊男 (2002)「心でっかちな日本人—集団主義文化
 という幻想」日本経済新聞社pp. 83-101。
 山科美智子 (2017)「コミュニケーションにおける文化
 的相違—日本人の異文化認識Erin MeyerによるThe
 Culture Mapとの比較」『埼玉女子短期大学研究紀要』
 第37号p79-99
<https://ci.nii.ac.jp/naid/120006458107/>

英語文献

2016 Chinese Overseas Elites Career Development
 Report
[http://www.guccu.org/content/pdf/CareerDevelopme.
 pdf](http://www.guccu.org/content/pdf/CareerDevelopme.pdf)
 Annual Report on the Development of Chinese
 Studying Abroad 2017.
[http://en.ccg.org.cn/annual-report-on-the-development-
 of-chinese-studying-abroad-2017/](http://en.ccg.org.cn/annual-report-on-the-development-of-chinese-studying-abroad-2017/)
 Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences*. Beverly
 Hills, CA: Sage.
 Reischauer, E.O. (1988) *The Japanese today: Change
 and continuity*. Cambridge, MA: Harvard University
 Press.
 The impact of career identity on career development
 —A Cross-Cultural Comparison among Chinese and
 Dutch Teacher. [http://essay.utwente.nl/60545/1/
 MSc_Wang%2C_Y.pdf](http://essay.utwente.nl/60545/1/MSc_Wang%2C_Y.pdf)

中国語文献

熊明良, 孙健敏 (2008)「顾良智工作满意感、组织认
 同与离职倾向关系实证研究」第6期 [http://image.
 sciencenet.cn/olddata/kexue.com.cn/upload/blog/
 file/2009/3/200931718059206715.pdf](http://image.sciencenet.cn/olddata/kexue.com.cn/upload/blog/file/2009/3/200931718059206715.pdf)
 于娜 (2011)「跨国公司中国员工的工作外嵌入与离职倾
 向相关性实证研究」
[http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?QueryID=8&
 CurRec=10&filename=1012306554.nh&dbname=CMFD2
 012&dbcode=CMFD&pr=&urlid=&yx=&v=MDI2O
 DIPWnVGeS9tVzc3UFZGMjZITEMOR05USnE1RW](http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?QueryID=8&CurRec=10&filename=1012306554.nh&dbname=CMFD2012&dbcode=CMFD&pr=&urlid=&yx=&v=MDI2ODIPWnVGeS9tVzc3UFZGMjZITEMOR05USnE1RW)

JQSVI4ZVgxTHV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGc
 kNVUkxLZlk=
 张德 张勉 (2006)「Price-Mueller离职模型中价值观变
 量调节作用的实证研究」
[http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename
 =ZWGD200609008&dbcode=CJFQ&dbname=cjfd20
 06&v=MTk2NzIMUHpyTWfYRzRIdGZNcG85RmJJ
 UitDMzg0emg0WG5EMExUZzJYMmhzeEZyQ1VS
 TETmWU9adUZ5L25VN3Y=](http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename=ZWGD200609008&dbcode=CJFQ&dbname=cjfd2006&v=MTk2NzIMUHpyTWfYRzRIdGZNcG85RmJJUitDMzg0emg0WG5EMExUZzJYMmhzeEZyQ1VSTETmWU9adUZ5L25VN3Y=)
 张德 陈致中 (2010)「中国背景下变革型领导、组织承
 诺与离职意向关系研究」『当代经济科学』2010年01期
 ISSN : 1002-2848.
[http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename
 =DJKX201001004&dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2
 010&v=MTU4MjJlDVVJMS2ZZT1p1RnkvblViN05J
 U2ZBZHJHNEg5SE1ybzlGWUISK0MzODR6aDRYb
 kQwTFRnMlgyaHN4RnI=](http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename=DJKX201001004&dbcode=CJFQ&dbname=CJFD2010&v=MTU4MjJlDVVJMS2ZZT1p1RnkvblViN05JU2ZBZHJHNEg5SE1ybzlGWUISK0MzODR6aDRYbkQwTFRnMlgyaHN4RnI=)
 魏钧张德 (2004)「传统文化影响下的组织价值观测量」『中
 国优选法统筹法与经济数学研究会会议论文集』
[http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename
 =ZHYJ200400001094&dbcode=CPFD&dbname=cpf
 d2004&v=MTI5NTNCVVM2emQ1UG4yVXFtQkFE
 N3VRS3JpZlp1NXZFU25sVTdqS0lsOFJQeVhTWkx
 HNEh0WE1yNDlGWmVzR0NCTkl5](http://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?filename=ZHYJ200400001094&dbcode=CPFD&dbname=cpfd2004&v=MTI5NTNCVVM2emQ1UG4yVXFtQkFEN3VRS3JpZlp1NXZFU25sVTdqS0lsOFJQeVhTWkxHNEh0WE1yNDlGWmVzR0NCTkl5)

【参考資料】

中国人留学生の就労意識についての調査

本日は調査にご協力いただきありがとうございます。

この調査は、日本で留学した中国人留学生の日本企業へのコミットメントの強さとそれに関連する要因についての調査です。

この調査は三つのパートで構成されています。また、表紙を合わせて8枚になっています。各質問には、該当する選択肢の番号を回答してください。正しい答えや、間違った答えというものはありません。思ったとおりに答えてください。

回答は全て調査者の厳重な管理のもとで、直ちに記号化され、コンピュータにより統計的に分析されます。回答いただきましたデータは、本研究の分析のみに使用し、その他の目的のために使用することは決してありません。個人情報の保護に最大限の配慮をいたしますので、ご協力をお願い申し上げます。

なお、この調査に関するご意見・ご質問がある場合は、下記までご連絡ください。

龍谷大学 経営学研究科

劉心迪

E-mail : b17m505@mail.ryukoku.ac.jp

1. あなたの性別をお答えください。

1. 男性
2. 女性

2. あなたの年齢をお答えください。

1. 20-24歳
2. 25-29歳
3. 30-34歳
4. 35-39歳
5. 40歳以上

3. あなたの出身地はどこですか？

1. 東南地方
2. 西南地方
3. 北方地方
4. 東北地方
5. 西北地方

6. その他

4. あなたが日本に来る前の中国での最終学歴と終了年次をお答えください。

1. 専門学校・短期大学
2. 大学
3. 大学院
4. 博士
5. その他

5. あなたが日本に来たのはいつですか。西暦をお答えください。

6. あなたの日本での学歴をお答えください。

1. 専門学校・短期大学
2. 大学修了
3. 大学院修士修了
4. 博士課程修了
5. そのほか
6. 日本語学校修了

7. 日本の大学での専門は何ですか？

1. 人文科学
2. 社会科学
3. 理学
4. 工学
5. 農学
6. 教育
7. 芸術
8. その他
9. 医学

8. あなたが有職者である場合には、日本に留学後最初に就職した場所（国・地域）をお答えください。

1. 日本
2. 中国
3. アジア
4. 欧米
5. その他

9. 現在の仕事（職種）で該当するものをお答えください。

1. 事務系
2. 営業系
3. 事務系
4. 販売系

5. 専門系
6. 技術系
7. その他
10. 日本の大学に留学中に所属していたサークル:
あなたは日本に留学中にサークル活動に参加しましたか?
 1. はい。
 2. いいえ。
11. もしサークルに参加していたら、あなたはそのサークル活動をどの程度頑張りましたか?
 1. がんばらなかった
 2. あんまりがんばらなかった
 3. どちらともいえない
 4. ややがんばった
 5. とてもがんばった
12. あなたはサークルでの活動が日本社会の理解に役に立てると思いますか?
 1. 役に立たなかった
 2. あんまり役に立たなかった
 3. どちらともいえない
 4. やや役に立った
 5. とても役に立った
13. 現在あなたが働いている企業はどんな企業ですか?
 1. 日系企業
 2. 欧米企業
 3. 中国企業
 4. あなたが立ち上げた企業
 5. その他
14. あなたは今働いている企業は、どの業界に属しますか?
 1. メーカー
 2. 商社
 3. 小売
 4. 金融
 5. サービス
 6. ソフトウエア・通信
 7. マスコミ
 8. 官公庁・公社・団体
 9. その他

15. 現在働いている企業における時間調整の方法

(スケジュールリングのやり方)はどのようなものですか? ここで、柔軟とはいったん決定したスケジュールが頻繁に変わることを意味します。また、直線的とは、いったん決定したスケジュールの変更はほとんどないことを意味します。

1. 柔軟
 2. やや柔軟
 3. どちらでもない
 4. やや直線的
 5. 直線的
16. あなたが働く職場の時間調整の方法について、あなたはどのように感じていますか?
 1. 不満
 2. やや不満
 3. どちらでもない
 4. やや満足
 5. とても満足
 17. 今就職している企業の意思決定の仕組みはどんな感じですか?
 1. 上司から直接命令(トップダウン)
 2. ややトップダウン
 3. どちらでもない
 4. ややボトムアップ
 5. 同僚と話し合いながら決める(ボトムアップ)
 18. 上記の質問の意思決定の仕組みを、あなたはどのように感じていますか?
 1. 不満
 2. やや不満
 3. どちらでもない
 4. やや満足
 5. とても満足
 19. 今働いている企業は個人主義(個人の目標達成や独自性を重視)ですか?それとも集団主義(他者、組織との関係性を重視する)ですか?
 1. 完全に集団主義
 2. やや集団主義に近い
 3. どちらとも言えない
 4. やや個人主義に近い
 5. 完全に個人主義
 20. 上記の質問のあなたの職場の組織文化(個人

主義あるいは集団主義)に対して、あなたはどのように感じていますか？

1. 不満
2. やや不満
3. どちらでもない
4. やや満足
5. とても満足

21. あなたが働いている企業は、どのような形態の採用制度を活用していますか？(複数回答可)

1. 新規卒業者が職務を定められずに一括採用される(新卒一括採用)。
2. 職務内容を明らかにした仕事に新規卒業者が採用される。
3. 技術職の仕事には、中途採用制度がある。
4. 技術職に限らず会社全般で中途採用を行っている。
5. 中途採用はほとんどない。

22. 日本企業の終身雇用制度についてどう思いますか？

1. よくない制度と思う
2. あまりよくない制度と思う
3. どちらともいえない
4. よい制度と思う
5. とてもよい制度と思う

その理由をお答えください。(回答は日本語でも中国語でも可)

23. あなたが働く会社では、どのような報酬制度(賃金制度)を採用していますか？

1. 月額報酬(月給)も賞与額のほとんどが勤続年数に依存する年功賃金制度
2. 月額報酬は勤続年数と役職に依存するが、賞与額は勤務評価が反映されて従業員間で差がつく賃金制度
3. 月額報酬は職種によって異なるが、賞与額は従業員一律に月額報酬の一定倍が支給される賃金制度
4. 月額報酬は職種によって異なり、賞与額は勤務評価が反映されて従業員間で差がつく賃金制度
5. 月額報酬も賞与額のほとんどに勤務評価が反映される成果主義的な賃金制度

24. 日本企業の年功序列制度/年功賃金について

どう思いますか？

1. よくない制度と思う
2. あまりよくない制度と思う
3. どちらともいえない
4. よい制度と思う
5. とてもよい制度と思う

その理由をお答えください。(回答は日本語でも中国語でも可)

25. あなたは、日本企業がもっと成果主義的な評価システムや賃金体系を導入すべきだと思いますか？

1. そうは思わない
2. どちらかと言うとそう思わない
3. どちらともいえない
4. そう思う
5. 強くそう思う

その理由をお答えください。(回答は日本語でも中国語でも可)

26. あなたにとっての働き方を賛成しますか？

1. 昇進遅くても、とても安定する
2. 昇進がちょっと遅くても、安定する
3. どちらとも言えない
4. ちょっと不安定でも昇進が早い
5. 不安定だが、昇進はとても速い

27. あなたが勤めている会社では、新入社員の入社後、社内研修をどのくらいの期間実施していますか？

1. 3か月以下
2. 3か月～6か月
3. 6か月～1年間
4. 1年間～2年間
5. 2年以上

28. 日本企業の社内研修(人事育成:OJT)制度についてどう思いますか？

1. 社内研修制度はよい制度だからしっかりやるべきだ
2. 社内研修制度をやるべきだが、細かくやる必要はない
3. どちらとも言えない
4. 社内研修制度はあまり必要がない
5. 社内研修制度は時間の無駄だからやめるべきだ

29. あなたが仕事で一番重視していることは何ですか？

1. 給料・福利厚生制度
2. 将来性・キャリア
3. 会社の成長性
4. 職場の雰囲気
5. ワークライフバランス
6. その他：_____

30. その他を具体的にどんなことですか？

31. 現在（これから就職する）企業先での就職（就職希望）年数

1. 1～3年
2. 3～5年
3. 5～10年
4. 10年以上
5. まだ分らない

32. 現在の仕事に対する就労意欲はどの程度ですか？

1. 弱い
2. やや弱い
3. どちらとも言えない
4. やや強い
5. とても強い

その理由をお答えください。（回答は日本語でも中国語でも可）

33. あなたは、今の企業で長期的にがんばって働きたいですか？

1. そうは思わない
2. あまりそう思わない
3. どちらともいえない
4. そう思う
5. 強くそう思う

34. その理由を教えてください。

35. あなたは、日本企業の人事制度のどのような点に不満を感じていますか？

1. 人間関係・職場環境が閉鎖的
2. 昇進が遅い
3. 能力や仕事の成果が正当に評価されない
4. 勤務時間が長い（残業が多く、有給休暇が取りにくい）

5. 現在働いている会社の人事制度には不満はない

36. 現在の仕事のやりがいはどこから感じられますか？

1. 給料や会社の福利厚生が良い
2. 自分の能力の成長につながっている
3. 社会への貢献（現在の仕事は顧客や社会全体に役立っている）
4. 同僚や上司が認めてくれる（人間関係）
5. 現在の仕事にはやりがいを感じていない

質問は以上です。ご回答ありがとうございました。
ご意見等がある方は、以下に自由にお書き下さい。

Commitment of Chinese Employees and HRM Practices in Japanese Companies

劉 心 迪

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the determinants of the motivation of foreign employees to work in Japanese companies, especially Chinese who have graduated from college or completed graduate schools in Japan. Based on the HRM literature, the study made six hypotheses about factors to affect the degree of commitment of Chinese staff working for Japanese companies. These hypotheses were tested with survey data of Chinese workers who had studied at Japanese universities or Japanese graduate schools. The results of t-tests revealed a significant relationship between the Chinese employees' commitment to their work and consensus-oriented decision-making style, flexible time coordination, in-house training systems and performance-based payment, but no significant relationship between their commitment to work and corporate collectivism, lifetime employment, and seniority-based wage systems in Japanese companies.

Keywords : Chinese students, commitment, motivation, Japanese companies

1. INTRODUCTION

In the face of society's labor shortage due to aging and declining birthrates, more and more Japanese companies begin to rely on foreign workers. Companies in industries that are undergoing rapid globalization are

increasingly hiring international students who have graduated from Japanese universities or graduate schools. They play an important role in global trading and marketing with their foreign language skills and strong commitment to their job. Therefore, how to motivate foreign employees and maintain their high retention rate is one of the important issues for the management of Japanese companies. The purpose of this article is to find out the factors that determine the degree of commitment of Chinese students to work at Japanese companies and provide HR managers with a way to enhance the motivation of Chinese employees. This paper is organized as follows. The next section presents hypotheses based on previous studies. Section 3 describes the methodology. Section 4 presents the data, shows hypothesis test results, and Section 5 continues discussion and conclusions.

2. THEORY & HYPOTHESES

2.1 The cultural differences of workplace environments in Japan and China

Cultural differences can be illustrated by several aspects, such as communication style and leadership. This study provides three hypotheses about cultural differences between Japanese and Chinese companies based on previous studies.

Decision-making: Decision-making can be divided into two types, top-down method and bottom-up methods (Meyer, 2014;

Stewart, Manges, & Ward, 2015). The top-down approach is a decision-making method in which an executive decision maker or a supervisor makes the decisions of how something should be done. The bottom-up approach is one that works from the front line—from a large number of people working together, making a decision together (Stewart, et al, 2015).

Compared to Chinese firms, Japanese firms often use bottom-up decision-making method and emphasize harmony (Chen, 2015). By adopting such a decision-making method, disagreements can be resolved in advance, and plans can be implemented smoothly and promptly. On the other hand, unlike Japan, most Chinese companies often use a top-down decision-making method. Zhou (2007) argues that Japanese tend to be group-oriented, while Chinese tend to be individualistic. Japanese companies tend to work together, so they can get feedback from each other and improve their plans and behaviors. In general, Chinese companies set clear goals and assign work to departments and employees. It is implicitly understood that Chinese do not interfere with each other's work. Thus, in theory, when managing Chinese employees and teams, uncertain responsibilities of bottom-up decision making seem to reduce work incentives. However, highly skilled personnel inherently prefer that their opinions and ideas be reflected in the organization's decision-making process, independent of the decision-making style of their native culture. Because the reflection of an individual's opinion in an organization's decision-making leads to the individual's self-fulfillment in that organization. Therefore, a bottom-up decision-making style that reflects the opinions and ideas of an individual in an organization can motivate the individual to work. Based on this logic, the following hypothesis is provided:

Hypothesis 1: Chinese employees working in

Japanese companies that use frequently bottom-up decision-making method have a stronger commitment than those working in Japanese companies where top-down decision-making method is often used.

Scheduling (Time Management) : There is a big difference between Japan and China in time adjustment. Meyer (2014) indicates that Japanese plan carefully and do not deviate from it, which is well-organized and appreciated by Japanese society. The way people adjust time depends on the culture of human society and its perspective. There are two types of business culture regarding behavior patterns over time: polychronic culture and monochronic culture. To be polychronic refers to performing the elements of different tasks simultaneously. People in the polychronic culture tend to do many things at the same time and put the focus on the task at hand rather than the timeframe of the task. On the other hand, people in the monochronic culture prefer to focus on one thing at a time and without distractions or interruptions. In this culture, sticking to schedules is important because people give commitments to them once a plan is made. Therefore, changes of those plans are taken very seriously and viewed as an inconvenience.

Japan and Germany belong to the monochronic type. They try to impress others by being punctual. This is called self-presentation in social psychology. On the other hand, China belong to the polychronic type. Chinese people make decisions quickly and change plans frequently and easily (Meyer, 2014). They focus on flexibility and adaptability rather than sticking to the plan. In other words, Chinese and Japanese have different perspectives and ways of time adjustment. Because Chinese people like flexible time management, the more flexible the

time management of the company they work with, the more motivated Chinese employees are. In contrast, time management of Japanese companies is generally linear, and scheduling is strict. Therefore, Japanese companies are incompatible with Chinese employees in terms of time management. Conversely, those who are working in a company which have more flexible time management should have higher commitment. So, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 2: Chinese employees working in Japanese companies with more flexible time adjustment for schedules have a higher commitment than those working in Japanese companies with more linear time adjustment for schedules.

Group Culture: During the socialist era of the 1950s and 1970s, Chinese companies operating quite collectively. After China's State-owned Enterprises Reform in 1986, however, Chinese companies had shifted from the excessive egalitarianism to the opposite direction. This management system is also consistent with the individualistic behavior of Chinese employees. Zhou (2000) claims that even individuals with high capabilities can be less efficient when working together. She points out that the reason why Chinese people tend to avoid sharing is that they want to make achievement by themselves, aiming for higher income. However, Japanese society is more collective than China. Yamagishi (2002) describes that life-time employment and seniority is strategic complementarity between employer and employees. Due to the existence of cross-monitoring and cross-regulation mechanisms, Japanese employees act cooperatively in their groups, even at the expense of their own groups. Chinese

employees who have been influenced by individualism and performance-based principles may lose their commitment by feeling uncomfortable with the collective culture of Japanese companies. Based on the above inferences, this study proposes the following hypothesis:

Hypothesis 3: Chinese employees working in companies with a strong tendency toward collectivism have a lower degree of commitment to the companies than those who work in companies with a weak tendency toward collectivism.

2.2. Chinese employees' evaluation of HRM Practices in Japanese companies

The second group of factors that could affect Chinese employees' willingness to work at Japanese companies is how to manage human resources in their workplace. Traditional HRM practices, such as lifetime employment, seniority wages, and corporate unions, are well known as "three sacred treasures" of Japanese style management. This study examines the impact of Japanese HRM practices, such as lifetime employment, seniority pay and in-house training, on the willingness of Chinese employees to work.

Lifetime employment system: Moriguchi (2013) claims that many Japanese companies promise implicit employment security to encourage employees to form their own human resources, given the cooperation of labor and management. The companies try to keep their promises unless a serious management crisis occurs. Japanese companies can achieve high productivity by promising human capital investment and employment security to full-time employees, including both white-collar and blue-collar workers. This was the driving force behind the realization of economic

growth for the middle class by the middle class during the period of high economic growth. It was one of the factors that brought extraordinary achievements to postwar Japanese society (Moriguchi and Saez, 2006).

Meanwhile, after the collapse of the bubble economy in the 1990s, the introduction of a performance-based pay system based on American management styles cast doubt on the modern validity of traditional Japanese HRM, which suggested that lifetime employment and seniority may start to collapse. However, some scholars insist that the philosophy underlying the employment system has not changed in recent years (Shiraishi, 2012). It can be concluded that lifetime employment system is the core of the Japanese-style HRM system. The core concept of the Japanese lifetime employment system is reasonable from a long-term management perspective. Therefore, if Chinese employees appreciate the rationality of the lifetime employment system, this employment system should lead to an increase in their motivation to work. Based on these arguments, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 4: Chinese employees working in a company with a lifetime employment system have a higher commitment than those working in a company without this employment system.

Wage payment system: In the traditional Japanese employment system, wages tend to be determined by years of employment, not by status or performance. The reason is that the employment contract that presupposes lifetime employment does not specify workers' position in their jobs. The most frequently used indicators in determining wages and promotions for Japanese companies are length of service and age. Employees are raised

and promoted according to their individual skills (job performance) under the "with assessment" regular wage payment system and build a career inside the company. This is the so-called seniority system (yearly wage system) (Hamaguchi, 2009; Moriguchi, 2013). However, the personal and ambiguous wage system like this is not attractive to the younger generation in China. Zhou (2007) points out that they want to be able to fully demonstrate their abilities, thereby gaining a good reputation and receiving appropriate wage. Chinese employees, who have studied in Japan understand the HRM system and group culture of Japanese companies and do not praise the seniority-based wage system, can be inferred that they may not be willing to work for a long time in this company. Thus, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 5: Chinese employees working in companies with seniority wage systems have a lower commitment to the organization than those working in companies with non-seniority ones.

In-house Training system: Most major Japanese manufacturing companies regularly recruit new graduates as full-time employees in April and provide in-house education and training to promote their wide-ranging skill formation through extensive job rotation (On Job Training). Then, regular employees are paid for their individual skills (so-called job performance) under the "evaluated" regular pay raise system and build a career within the company. The training system for Japanese companies is more systematic than those of Western companies and Chinese companies. Kano (2014) points out that the educational training system of Japanese companies is highly valued by foreign

workers. Even Chinese employees who have studied at Japanese universities or graduate schools are very difficult to speak proper business Japanese and modify Japanese documents. In Japanese companies, there are many cases where bosses correct the materials prepared by foreign employees to help them improve their Japanese language skills. On the other hand, many Chinese companies offer only minimal in-house training after hiring. Therefore, in-house training system of Japanese company is a great chance for Chinese employees to raise their ability to work efficiently, which enhance their motivation to work in the companies. Based on the above discussion, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 6: Chinese employees who appreciate the in-house training system maintain a higher commitment to work in Japanese companies.

3. METHODOLOGY

The framework of the analysis is that Chinese employees' motivation to work is influenced by two factors: cultural environment factors and how Chinese employees evaluate HRM practices of Japanese companies. The analytical model assumes that the cultural compatibility of

Chinese employees to Japanese companies and the assessment of Japanese companies' methods of managing human resources determine the degree of motivation for their work. The conceptual framework of this research is as follows:

The value of each variable in the analytical model were measured in a questionnaire survey. The target population are Chinese employees who studied Japanese university or graduate course and began to work in Japan. A total of 163 questionnaires were sent out and 160 questionnaires returned were valid, with a response rate of 94.1%. All questionnaires were sent by links and collected anonymously.

The questionnaire consists of three parts. The first part is questions 1-14, which consist of personal information and questions about your current job. Most of the questions in this part constitute control variables. The second part is questions 15 to 28, which consist of questions about the working environment and the HRM system. The question items in this part are factors influencing the willingness of Chinese employees to work in the Japanese company where they work. Scores of the questions constitute the value of explanatory variables in the analytical model. Specifically, questions in this part measure cultural environmental factors in workplace such as decision making, scheduling, and evaluation for HRM practices

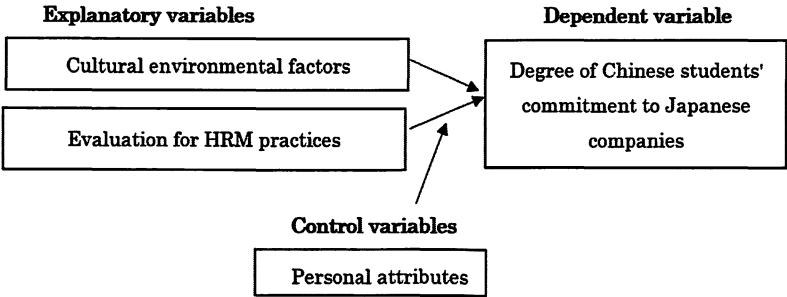


Fig 1. Research framework

such as the Japanese employment system and personnel system. The third part consists of questions 29 to 36, which is about the degree of the Chinese foreign employee's commitment to Japanese companies. Specifically, the questions in this part are about the degree of diligence of Chinese employees working for Japanese companies and what they value most at work.

Measurements for each variable are provided in Likert 5-point scale format. T-test was conducted to examine the causal relationship between the degree of commitment of Chinese employees to Japanese companies and the cultural and environmental factors of the workplace and the assessment of human resources management of Japanese companies.

4. RESULTS

4.1 Data

Table 1 shows the distribution of the degree of Chinese employees' willingness to work by nationality of the company which they work for. Among 160 respondents, 104 currently

work for Japanese companies, accounting for 65% of the total. Currently, while 28 people work for Chinese companies, accounting for 17.5% of the total, 13 people work in Western companies, accounting for about 8% of the total. On the other hand,10 people have started their own companies. The other 5 respondents are working at universities or government agencies.

To see if there were differences in the motivation of Chinese employees to work among groups of corporate attributes, firstly checked were the differences in the willingness of Chinese employees to work for Japanese companies and that of those who worked other than Japanese companies. It can be concluded from Table 2 that the willingness of Chinese employees to work is not influenced by the nationality of companies. The scale has a certain level of convergent validity and there is no significant difference between Japanese companies and Non-Japanese companies (t-value = -1.20 / p-value = 0.12), Japanese companies and Chinese companies (t-value = -1.01 / p-value = 0.16) and Japanese companies and

Table 1. Chinese employees' willingness to work by nationality of the company

Company/Answer	Very Disagree	Disagree	No opinion	Agree	Very Agree	Respondents
Japanese	23(22.1%)	17(16.4%)	30(28.9%)	29(27.9%)	5(4.8%)	104 (65.0%)
European and US	1(7.7%)	6(46.2%)	2(15.4%)	3(23.1%)	1(7.7%)	13 (8.1%)
Chinese	5(17.9%)	5(17.9%)	6(21.4%)	8(28.6%)	4(14.3%)	28 (17.5%)
Own Business	0(0.0%)	0(0.0%)	1(20.0%)	2(40.0%)	2(40.0%)	10 (6.3%)
Others	3(30.0%)	1(10.0%)	2(20.0%)	4(40.0%)	0(0.0%)	5 (3.1%)

Number of respondents to Q33: "Do you want to work hard for the long term in the current company?"

Table 2. Degree of commitment to the company where Chinese employees work

	Japanese companies	Non-Japanese companies	Japanese companies	Chinese companies	Japanese companies	European and US companies
Mean	2.77	3.02	2.77	3.04	2.77	2.77
Variance	1.48	1.69	1.48	1.81	1.48	1.36
Observed frequency	104	56	104	28	104	13
Degree of freedom	158		130		115	
t-value	-1.02		-1.01		0.00	
P-value	0.12		0.16		0.20	

European and US companies (t-value = 0.00 / p- value = 0.20).

Secondly, it was confirmed that the willingness of Chinese employees to work was not affected by gender. There were 54 male and 106 female respondents. Their willingness to work is slightly different (male:2.93/ female:2.82), but there is no significant difference between gender (t-value = 0.50 / p-value = 0.31). Thirdly, it was confirmed that the willingness of Chinese employees to work was not affected by their educational background. Of the 160 Chinese employees, 91 Chinese employees completed the master's program, 45 others completed the university, and only two received doctoral degrees. The difference in the degree of working motivations was examined between 45 graduates and 91 postgraduates to their companies. The average of their commitment to work were at 2.82 and 2.77 respectively, but there was no significant difference on statistical analysis (t-value = 0.23 / p-value = 0.82). Based on the analyses above, control variables such as the nationality of the company, the gender of Chinese employees, and educational background did not affect the motivation of Chinese employees to work (commitment to the company).

4.2. Results of Tests for Hypotheses

4.2.1 Cultural differences in work environments

Results of the tests for effects of cultural

differences in work environment on Chinese employees' commitment to work are as follows:

Decision-making: In order to check the appropriateness of the hypothesis 1, respondents are divided into two groups: people who work for Japanese companies that take bottom-up decision-making method, and those do not. It can be concluded that there is a significant difference at five percent significant level between these two groups (t-value = 1.75/ p-value = 0.04), indicating that who are working in a company taking more bottom-up decision-making style have a higher degree of commitment. Therefore, the hypothesis 1 is supported.

Time management(Scheduling) : In comparison of the degree of commitment of Chinese employees working in a company with different time management, respondents are divided into two groups: people who work in a company with flexible time management style and people who work in a company with linear time management style. There is a significant difference between these two groups (t-value = 3.48/ p-value = 0.04), indicating that those who are working in a company taking more flexible time management have higher degree of commitment. Therefore, the hypothesis 2 is supported.

Group Culture: In comparison of the degree of commitment of Chinese employees

Table 3. Results of the t-test for Hypothesis 1.2.3.

	Decision-making style		Schedule management		Group culture	
	Bottom-up	Top-down	flexible time management	linear time management	Collectivism culture	Non-collectivism culture
Mean	2.98	2.57	3.12	2.33	2.48	2.98
Variance	1.42	1.48	1.34	1.34	1.51	1.37
Observed frequency	51	53	58	46	44	60
t-value	1.75		3.48		2.13	
p-value	0.04		0.00		0.02	

working in a company with different group culture, respondents are divided into two groups: people who work in a company in the collectivism culture and people who work in a company that are not. There is a significant difference between these two groups (t-value = 2.13/ p-value = 0.02), indicating that who are working in a company with collectivism group culture have lower degree of commitment. So, the hypothesis 3 is supported.

4.2.2 The evaluation of HRM in Japan companies

Results of the tests for effects of the evaluation of HRM practices in Japanese companies on Chinese employees' commitment to work are as follows:

Recruit system: To verify hypothesis 4, respondents were divided into two groups: people who are supportive of the life-time employment and those who are not. There is no significant difference between these two groups (t-value = 0.83/ p-value = 0.20), indicating that the life-time employment practice does not seem to have any effect on Chinese employees' motivation to work. Therefore, hypothesis 4 is not supported.

Wage payment system: To verify hypothesis 5, respondents were divided into two groups: people who are supportive of seniority system and those who are not. Their commitment for the companies they work were also been

valued. There is a significant difference between these two groups (t-value = -2.41/ p-value = 0.01), indicating that those who are working in a company with Seniority system have lower degree of commitment. Therefore, hypothesis 5 is supported.

In-house Training system: In order to verify hypothesis 6, respondents were divided into two groups: people who are supportive of In-house Training system and those who are not. Their commitment for the companies where they work were also been valued. There is no significant difference between these two groups (t-value=0.83/ p-value=0.20), indicating that there is no difference of commitment for working in different training system. Therefore, hypothesis 6 is not supported.

5. DISCUSSION & CONCLUSION

Testing the hypotheses revealed that the degree of commitment of Chinese employees working for Japanese companies was significantly related to decision-making methods, time management methods, group culture, and wage payment systems. Whereas the lifetime employment system and the in-house training system do not have significant impact on Chinese employees' commitment.

The reasons why those four hypotheses were validated can be interpreted similarly.

Table 4. Results of the t-test for Hypothesis 4.5.6.

	Recruitment system		Wage payment system		Training system	
	Not supportive of Life-time employment	Supportive of Life-time employment	Seniority system	Non-seniority system	Supportive of In-house Training system	Not supportive of In-house Training system
Mean	2.85	2.64	2.55	3.13	2.83	2.58
Variance	1.57	1.34	1.39	1.45	1.44	1.64
Observed frequency	65	39	64	40	80	24
t-value	0.83		-2.41		0.85	
p-value	0.20		0.01		0.20	

Even Chinese employees who studied abroad in Japan can find it difficult to adapt to a foreign workplace culture that is fundamentally different from their own. The validity of the Hypothesis 2 suggests that Chinese employees work hard to achieve higher performance in the companies which have a decision-making style like their own culturally rooted one. Similarly, based on the validity of Hypothesis 3, it can be said that Chinese employees are working diligently and are satisfied with their time management practices.

Furthermore, the validity of Hypothesis 5 suggests that Chinese employees work harder, not on seniority-based wages, but on individualistic wages compatible with their business culture.

Although the validity of Hypothesis 1 may seem to suggest that Chinese employees work harder in companies with the Japanese decision-making style, it implies that they prefer a decision-making style that reflects individualism of their business culture. Bottom-up decision-making methods, even if incompatible with the Chinese workplace culture, have a driver that increases their motivation to work in terms of individualistic self-realization in their workplace. As the result of test for this hypothesis shows, Chinese employees working in Japanese companies with a consensus-oriented decision-making style have a higher degree of commitment. According to Hofstede's analysis of Power Distance, China is classified as a country with a high tolerance for power inequality, where various decisions are made by superiors and subordinates should not speak beyond their rank. In contrast, Japan is classified as a country with a small tolerance for power inequality. Therefore, the decision-making methods of Chinese and Japanese companies are almost different from each other and Chinese employees may feel uncomfortable

with the Japanese decision-making style of bottom-up. However, Chinese employees who have received higher education in Japan see the reflection of their thoughts and ideas in their work as valuable as self-fulfillment. Therefore, it is natural that highly skilled Chinese employees in the company with the bottom-up decision-making method tend to have a high commitment of their work.

Hypotheses 4 and 6, on the other hand, could not be confirmed statistically because most Chinese employees valued these two practices. While 62.5% of respondent does not support lifetime employment system, approximately 77 % of them support the in-house training system. In other words, in the t-test for testing the significant difference between the mean values of the two groups, it is difficult to verify the significant difference if the number of samples in each group is different.

This study contributed to identify workplace cultures and HRM practices that affect the degree of commitment of Chinese employees working in Japanese companies. However, there are still some limitations. This study is based primarily on Japanese traditional culture and HRM practices, but today these factors may be changing in a global environment. Data collection of this research is self-answer questionnaires, measured by one's own consciousness. Although this is a widely used technique in the field of organizational behavior, the issue of subjectivity remains. Besides, this research was targeted on 160 respondents, who are mostly studies in Kansai Area and graduated from universities with bachelors or master's degree. The samples were mostly answered by people in their 20s or 30s. This can affect the results, especially with respect to the evaluation of the recruiting system. These limitations should be addressed in future research, and how to enhance the commitment of Chinese employees in Japanese

companies is still a challenging research theme.

KEY REFERENCES

- Almoamen Abdalla (2018), The gap between Japan and the world's sense of time: strict adherence to start and end is loose, available at <https://www.nippon.com/ja/column/g00584/>, accessed by 09/03/2020.
- Annual Report on the Development of Chinese Studying Abroad 2017.
<http://en.ccg.org.cn/annual-report-on-the-development-of-chinese-studying-abroad-2017/>, accessed by 09/03/2020.
- Chinese Overseas Elites Career Development Report (2016), <http://www.guccu.org/content/pdf/CareerDevelopme.pdf> accessed by 09/03/2020
- Chen, chen (2015), *A Study on Cross-cultural Management of Japanese Companies in China: Focusing on Cross-Cultural Communication*, Toyo University Academic Repository, Vol. 52, pp. 35-53.
- Hamaguchi, Keiichiro (2009), *New Working Society: Rebuilding the Employment System*, Iwanami Shinsho.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kano, Fumiko (2014), Utilization of advanced foreign human resources expected in globalization, *FRI consulting Forefront*, Vol6, pp.68-43.
- Meyer, Erin (2014), *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business (English Edition)*, Public Affairs.
- Ministry of Justice (2018), International students finding employment at Japanese companies in 2017. <http://www.moj.go.jp/content/001271107.pdf>, accessed by 09/03/2020.
- Moriguchi, Chiaki (2013), Japanese-style Human Resources Management Model and High Growth, *Japan Labor Studies* No.634.
- Moriguchi, Chiaki and Emmanuel Saez (2006), The Evolution of Income Concentration in Japan, 1886-2002: Evidence from Income Tax Statistics, *NBER Working Paper* No. 12558, Issued in October 2006 <https://www.nber.org/papers/w12558>, accessed by 09/03/2020.
- Moriya, Takashi (2012), A Study on Recruiting Foreign Students of Japanese Companies, *Japanese Journal of Labor Studies*, Vol. 54, No. 6, pp. 29-36.
- Reischauer, E.O. (1988), *The Japanese today: Change and continuity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stewart, Greg L. PhD; Manges, Kirstin A. RN; Ward, and Marcia M. PhD (2015), Empowering Sustained Patient Safety: The Benefits of Combining Top-down and Bottom-up Approaches, *Journal of Nursing Care Quality*: July/September 2015 – Volume 30 – Issue 3 – pp. 240-246.
- Shiraishi, Hisashi (2012), Can the Japanese Employment System Respond to the Increase in Foreigners? Exploring the Employment System in 2020 in Cases of Advanced Companies, *Works Review*, Vol. 7, pp. 50-63.
- Yamagishi, Toshio (2002), *Emotional Japanese: The Illusion of Collectivism*, Nihon Keizai Shimbun, pp. 83-101.
- Wang, Yishu (2009), The impact of career identity on career development - A Cross-Cultural Comparison among Chinese and Dutch Teacher. http://essay.utwente.nl/60545/1/MSc_Wang%2C_Y..pdf, accessed by 09/03/2020
- Zhou Baoling (2000), Cross-Cultural Communication of Japanese Companies in China, *Ritsumeikan Business Administration*, Vol. 39, No. 1.
- Zhou Baoling (2007), *Japanese Companies Success in China: Challenges Faced by Cross-Cultural Management*, Koyo Shobo.