

状を把握することだろう。この章では、主に外資企業や日系合弁企業で働く中国人従業員の意識を考えてみることにする。また、その意識から日本の経営の実現の可能性も考えてみることにする。

### 第1節 外資企業に勤める中国人社員の意識

一般的に、中国で外資企業に勤める従業員の意識はどのようなものであろうか。それらに関する調査をもとにして分析してみる。中国経済情報センターの行った調査では、外資企業で働く中国人従業員を、高い教育レベル・高給志向・低い定着率という3つの言葉で言い表せるとしている。<sup>28)</sup>つまり、社会的な評価の高い中国の有名大学や海外の大学等を卒業し、高賃金を希望し、転職にはためらわないということである。確かに外資企業にもさまざまな職種があるので、この表現はもちろんその典型例でしかないだろう。が、同じような調査を参照してみても、その3つの傾向があることは確かなようだ。その中でも特に賃金に対する外資企業への期待が明確に読み取れる。

図4-1を見て欲しい。外資企業への入社動機の調査であるが、これを見ると、賃金が高いから外資企業へ入社したという回答が一番多くなっている。また現在の会社への要望は何かという調査では(図4-2)、賃上げという回答が圧倒的に多い。以上から言えることは、中国人の一般的な考えとして、外資企業は賃金が高いということが定着しており、外資企業で働くことに対して、相当の期待を持っているということだ。しかし現実には賃金が期待ほどではなく更なる賃上げを希望している、ということだろう。確かに、外資企業は国有企業よりも賃金を高く設定しなければならないと法律で決められてはいるが、<sup>31)</sup> 中国人従業員は、更なる賃金アップについての要望を強く持っている。この理由には、一つは外的な要因が考えられる。例えばインフレの進行や、国有企業の賃金水準が上昇していれば、外資企業での賃金価値も当然変わってくる。もう一つは合弁企業の内的な問題である。つまり図4-2で、賃上げ以外に出てく

図4-1<sup>29)</sup>

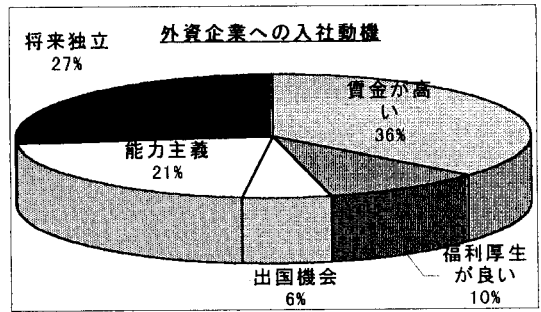
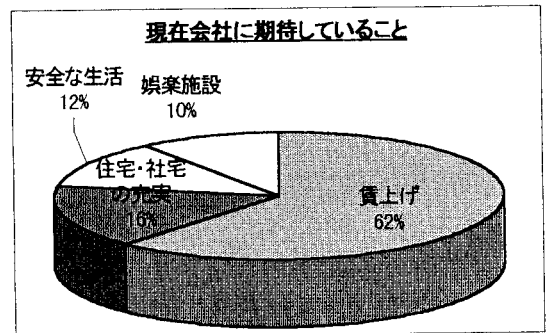


図4-2<sup>30)</sup>



る、住宅等や福利厚生の問題である。国有企業は従業員の住宅や医療、子女の教育等あらゆる組織を持つ一つのコミュニティーであり、その国有企業と外資企業の福利厚生を現時点で比較した場合に、どちらが充実しているかは明瞭だ。この点が、外資企業に勤める中国人従業員にとっての比較の対象になっており、外資企業が国有企業に比べて不十分と言える福利厚生を、更なる賃金アップへの期待としているようである。外資企業は、充実した福利厚生に慣れている中国人従業員という現実に注意しなければならないだろう。

さて図4-1を見ると、外資への入社動機の理由として能力主義という項目がある。これは一般的にいくら働いても同じ賃金である国有企業体質に嫌気が差し、働けば働くほど賃金が増加するシステムを求めて外資企業で働いている中国人労働者が、ある程度存在することを表していると言える。ここに外資の、個人個人に、よりインセンティブを与える賃金制度が好ましいと考える理由

28) 中国経済情報センター『経済の眼晴』1996年10月号より。

29) 資料出所：中国経済情報センター『日系企業の中国人労務管理』1993年、P. 55。

30) 資料出所：中国経済情報センター『日系企業の中国人労務管理』1993年より。

31) 本論文題3章第5節⑦を参照。