

日本 中国 アメリカ 働く者の意識*

—— 3カ国比較 ——

川久保美智子**

1 はじめに

1) 調査の目的

本調査は1997年にアメリカと日本で実施した。さらに、1998年4月から9月までの半年中国北京に滞在する機会を得たのでその間に中国でも同じ調査を実施し3カ国比較をしようと計画した。アメリカ人の意識調査の結果は関西学院大学社会学部紀要に「アメリカ人エリートの意識」という研究ノートを発表した¹⁾。中国人の調査結果は1998年11月の日本社会学会にて発表した²⁾。日本人の調査結果はまだ未発表であるがここでは3カ国比較を試みる。

2 調査方法

本調査は過去の結果との比較も試みる目的で実施されたのでその当時のアンケート票と同じものを使用した。しかし、そのあいだに数回の調査を実施しその都度多少の変更や改善があったので全く同じではないがほぼ同じ内容である。

日本での調査は1997年4月から7月までに関西地区の企業に勤務する社員500人にアンケートを配布し282票の有効票が返送された(回収率56.4%)。返送用の封筒は同封したが切手は貼っていない。

アメリカの調査も1997年4月から8月にかけて英文の調査票を依頼のカバーレターと返信用の住所が記入された封筒を同封した。サンプルは1996

年の *Academy of International Business* の名簿から500人選出した³⁾。学会の名簿なので学者が多いがビジネス学会なので企業関係者も多い。企業所属の会員のみを選出してアンケートを送付した。更に1995年の在日外国企業名簿からアメリカの企業だけを250社選出し本社の住所にアンケートを送付した⁴⁾。合計750通のアンケートを送付し220通の有効票が返送された(回収率29.33%)。

中国での調査は日本語のアンケートを中国語に留学生の大学院生に翻訳してもらった。それをさらに中国人民大学の社会学部の教授に校正していただき北京で印刷した。1998年4月北京の調査会社に依頼し上海と北京でアンケートを500通配布し433票の有効票が回収された。5月にハルビンでも100通のアンケートを配布し100票の有効票が回収された。したがって、合計600通のアンケートを配布し533票の有効票が回収された(回収率88.83%)。

以上3カ国における調査結果を比較しながらその間の類似点、相違点を検討しそれがなぜなのかを究明したい。

3 調査の結果

(1) 個人属性

ではまず最初にこの調査のアンケートに回答してくれたサンプルの紹介から始めよう。日本人は282人、中国人は533人、アメリカ人は220人で合計1,035人である。平均年齢は日本人が最も若く30.27歳、中国人が中間で35.18歳、アメリカ人が

*キーワード：日本人、中国人、アメリカ人

**関西学院大学社会学部教授

1) 川久保美智子「アメリカ人エリートの意識」関西学院大学社会学部紀要第81号、pp. 185-194、1998年10月。

2) 第71回日本社会学会、於関西学院大学、1998年11月。

3) *Academy of International Business, 1996 Membership directory.*

4) 日本経済新聞社「在日外国企業ファイル'95」1995年。

最も高齢で40.67歳である。男女比はアメリカ人が男性が最も多く次が日本人で、中国人は女性の方が多。既婚者の割合は中国人が最も高く60%、日本人が最も低く37%である。これは平均年齢が最も低いので当然である。教育程度であるが大学卒業およびそれ以上の者の比率は日本人が最も高く89%、次がアメリカ人の84%である。中国人の場合には半数が大卒である。大都市出身者の割合は中国人が最も多く83%、次がアメリカ人の70%、日本人は最も低く57%である。出生順位は第1子が3カ国とも最も多いがその割合はアメリカ人が最も高く43%、次が日本人の36%、中国人は25%である。同居人は中国人の場合既婚者が最も多いので配偶者と子供という者が最も多く42%、次が既婚者の割合は最も低い日本人が30%、アメリカ人は既婚者の割合は中国に続いて2番目であるが22%である。

(2) 仕事の内容

1) 職業

表2は3カ国のサンプルの職業である。日本人はほとんどが会社員であるが、中国人は専門家が最も多く次が公務員、工員、サービス、店員の順

に多い。アメリカ人はマネジャーが最も多く教職、管理職などである。管理職かどうかを質問したら、アメリカ人は半数近くが管理職であり、中国人は3分の1であるが日本人の場合には12.1%で最も少ない。日本人は平均年齢が最も低いのでまだ管理職に就いていない者が多いのである。

2) スペシャリストかジェネラリスト

次にサンプルはスペシャリストかジェネラリストとして働いているのかを比較してみるとスペシャリストが過半数を占めるのは日本とアメリカで、中国はジェネラリストの方が多く55.5%である。これはサンプルの学歴の相違によるものと思われる。日本人とアメリカ人は大卒以上がほとんどであるが、中国人は半分である。日本では以前は職場遍歴をしてジェネラリストを養成していたのだが最近ではスペシャリストの養成に力を入れているようである。これは社員の高齢化が進み役職に全員就くことができなくなりその苦肉の対策としてスペシャリストとして処遇することにした会社が続出した。また、実際に仕事が細かく専門化しジェネラリストよりスペシャリストが必要にもなってきたのである。

表1 サンプルの個人属性

	日本	中国	アメリカ
サンプル数	282	543	220
平均年齢	30.27歳	35.18歳	40.67歳
男女比	54:46	47:53	58:42
既婚者比率	37%	60%	58%
大卒以上の割合	89%	50%	84%
大都市出身者の割合	57%	83%	70%
第1子の割合	36%	25%	43%
配偶者と子供と同居	30%	42%	22%

表2 職業

日本	中国	アメリカ			
会社員	91.8	専門家	32.3	教職	21.8
公務員	5.0	管理職	7.9	ディレクター	6.4
教職	0.8	公務員	18.4	管理職	10.9
自営業	1.1	店員	10.5	コンサルタント	4.6
その他	1.3	サービス	11.7	会計士	7.7
		工員	15.2	マネジャー	27.3
		その他	4.9	その他	21.3
合計	100.0		100.0		100.0

3) 勤務年数

次に勤務年数の平均は日本人が8年3カ月、中国人が13年11カ月、アメリカ人が7年1カ月で、中国人の勤務年数が最も長い。平均年齢はアメリカ人が最も高いがアメリカ人は1つの会社に長く勤務しないで転職を繰り返すのでこの様な結果になるのである。

4) 勤続意志

では、次に現在の会社に今後どのくらい勤務するつもりかを質問してみた。

表3は勤続意志の結果であるが1年未満という短期間がアメリカ人に最も多い。さらに1-3年という次に短い期間もアメリカ人が最も多く3割を占める。4-6年は日本人とアメリカ人は全く同じである。7年以上という回答は日本人と中国人が最も多いが日本人の方が40.8%で中国人の34.5%より多い。アメリカ人は最も少なく31.8%である。この結果を見てもアメリカ人の勤務年数が短いのも当然だということがわかる。

5) 転職意志

表4は「あなたの現在の仕事と同じ条件、内容で給料が20%上がるとしたら、あなたはそちらに

転職しますか」という質問に対する回答である。絶対に転職したいというのはアメリカ人が最も多い。「転職したい」という回答は中国人が最も多い。「多分転職する」も含めた合計は日本人64.2%、中国人77.7%、アメリカ人70%で中国人が転職したいと思っている者が最も多い。転職意志のない者は日本人35.1%、中国人22.2%、アメリカ人30%で日本人が最も多い。

6) 転職回数

では、実際の転職回数はどれくらいか3カ国比較をしてみよう。転職を1度もしたことがないという者が最も多いのは中国人で半数近い44.6%もいる。アメリカ人は15.5%で日本人の0.4%の方が少ないのは意外である。転職経験者は3カ国とも1-5回という者が大多数を占めるが中国人は6-10回という者も15%いる。しかし、日本人の平均は1.2回で、中国人の平均は0.95回、アメリカ人は3.22回でやはりアメリカ人の転職回数が最も多い。さすが転職大国アメリカである。日本では転職することはあまりよいことだとは思われていなかったが、最近ではその考えが変化して自分に合わない仕事や会社に我慢していることはないという考えを持っている者が多くなった。

表3 継続意志

	日本	中国	アメリカ
1年未満	11.0	11.5	15.5
1-3年	24.5	17.2	33.2
4-6年	17.7	11.6	17.7
7年以上	40.8	34.5	31.8
DK	6.0	25.2	1.8
合計	100.0	100.0	100.0

表4 転職意志

	日本	中国	アメリカ
絶対に転職したい	20.6	20.5	22.7
転職したい	23.4	33.7	20.0
多分転職する	20.2	23.5	27.3
多分転職しない	29.8	10.7	17.7
絶対転職しない	5.3	11.5	12.3
DK	0.7	0.0	0.0
合計	100.0	100.0	100.0

反対にアメリカでは同じ会社にいつまでもいるのは能力がないと思われる。能力のある者はどんどんよい条件の会社に転職して高い給料と地位を得る。日本では転職すると不利になる場合が多かった。しかし、最近では若者は何度も転職を繰り返すようになり転職に対するネガティブな考えも薄らいできた。さらに、ヘッドハンティングも盛んになり能力のある者はどんどん引き抜かれるようになった。しかし、まだ転職回数はアメリカ人ほどではない。

中国人は転職意志はあるが実際に転職したことがない者が多い。転職するのは自らの意志である場合と解雇されてしかたなくする場合も多い。また、若い者は外資系企業に勤務し少しでもよい条件の仕事があれば転職を繰り返す。

7) 解雇

では次に解雇はどの位されると社員達は考えているのだろうか。

「もしあなたの会社の業績が非常に悪化したときには、社員はすぐに解雇されると思いませんか」という質問に対する回答が表5である。すぐに解雇されると思っている者が最も多いのは中国人である。比較的早く解雇されると思っている者も中国人が最も多い。その反対に解雇されないと考えている者が最も多いのは日本人が68.5%、中国人が38.7%、アメリカ人が49.5%で日本人が最も多い。解雇が頻繁に行われるアメリカ人はいつレイオフされても不思議はないと考えているのである。中国人も以前は国営企業に勤務していれば不景気になろうと赤字だろうが一生首になることなど考えられなかったが最近では国営企業の赤字を解消するために改革が行われている。だから、たと

え国営企業だろうと解雇される可能性は十分ある。実際に大量解雇者をだしているのは国営企業である。現在失業者問題が大きな社会的関心になっており政治家もこの問題を解決するためにいろいろな政策を考慮している。したがって、中国人もいつ解雇されるかわからないと考えている者が多い。日本でも以前は解雇は減多に行われなかったし、できるだけ避けてきたが長引く不況のため解雇もせざるを得なくなってきている。しかし、まだまだ社員達は会社を信じてそう簡単に解雇はしないだろうと考えている者が多いようである。

8) 業績評価

次に業績評価の回数であるが、平均日本人は年1.04回、中国人は2.32回、アメリカ人は1.01回である。業績評価の回数は日本とアメリカではだいたいどこの企業でも年1回は実施しているようであるが中国では年2回以上しているのである。昇給回数は年平均日本人は0.45回、中国人は0.38回、アメリカ人は0.92回である。普通は昇給は毎年最低でも1回はあるものと社員達は期待しているが最近の不景気ではそれもままならない状態の会社が多いようである。特に日本人と中国人の平均が低く年1回は昇給していない会社が半分以上もあるのである。アメリカは景気が回復したのでほぼ年1回は昇給しているようである。

9) 仕事をする自由

自分のしている仕事を自由にすることはどの程度できるのだろうか。日本人は自由がかなりある者が最も多く過半数を占めており、完全に自由も合計すると69.9%である。中国人はほとんどない

表5 解雇

	日本	中国	アメリカ
すぐに解雇される	7.4	16.7	13.6
比較的早く解雇される	23.4	44.7	35.5
解雇されない	22.7	20.5	27.7
ほとんどされない	39.4	14.4	15.9
絶対解雇されない	6.4	3.8	5.9
DK	0.7	0.0	1.4
合計	100.0	100.0	100.0

表6 仕事をする自由

	日本	中国	アメリカ
まったくない	2.8	11.6	2.3
ほとんどない	26.6	31.1	6.8
かなりある	57.1	31.8	46.8
完全に自由	12.8	15.0	43.2
DK	0.7	10.6	0.9
合計	100.0	100.0	100.0

表7 決まりきった仕事の割合

	日本	中国	アメリカ
0- 20%	13.5	15.7	27.3
21- 40%	19.1	12.1	32.3
41- 60%	23.4	22.3	17.7
61- 80%	24.1	31.4	13.2
81-100%	19.1	18.4	8.6
DK	0.8	0.0	0.9
合計	100.0	100.0	100.0

表8 仕事の習得時間

	日本	中国	アメリカ
2, 3時間	1.4	16.4	2.7
2, 3日	3.9	19.7	4.1
2, 3週間	19.1	21.1	15.5
2, 3ヶ月	27.7	20.7	28.2
1年	29.8	16.8	24.5
1年以上	16.7	5.3	23.6
DK	1.4	0.0	1.4
合計	100.0	100.0	100.0

者とかなり自由な者とが3分の1ずついる。アメリカ人はかなりある者と完全に自由な者が90%を占めている。仕事の自由はアメリカ人が最もあり、中国人が最もないようである。これもアメリカ人には高学歴者の管理職が多いため仕事を自由に行うことができるが、中国人は店員、工員が多いので仕事を自由に行うことはできないのであろう。

10) きまりきった仕事

「あなたの業務のうちどのくらい決まりきった仕事がありますか」という質問に対する回答が表7である。日本人は41-80%が多いが中国人は61-80%が最も多い。アメリカ人は21-40%が最も多い。毎日決まりきった仕事を繰り返すのは単純

労働者に多いが中国人は店員と工員が多いので最も決まりきった仕事を繰り返している者が多い。日本人はほとんどが会社員で、アメリカ人には高学歴者で管理職が多いためである。

11) 仕事の習得時間

「あなたと学歴、経験が同じような人があなたの仕事をできるようにするにはどのくらい時間が必要だと思いますか」という質問に対し中国人とアメリカ人の場合には2、3カ月が最も多いが日本人の場合には1年が最も多い。そして、次が2、3カ月である。アメリカ人の場合には2番目が1年である。中国人の場合には2、3週間と続く。この結果から日本人の仕事が最も習得するのに時間がかかり、中国人の仕事が最も短期間で習得で

きることになる。これも学歴と職種の違いから仕事の内容が必然的に違ってくるのでこのような結果になるのは当然である。

12) 有給休暇

一般的に有給休暇は勤務年数が長くなるにつれて増加する。1-20日以内という回答が3カ国とも最も多い。平均日数は日本人が28.07日、中国人が18.93日、アメリカ人が19.71日である。日本人の平均が最も長く中国人とアメリカ人はだいたい同じくらいである。日本人の場合には有給休暇があっても全部消化出来ないのが問題である。

では次にどの位の有給休暇を消化しているかを質問してみた。3カ国とも1-20日が最も多いが、1日も取らなかったという回答は中国人が最も多く3割以上を占めている。平均は日本人が11.73日、中国人が15.06日、アメリカ人が15.33日でありアメリカ人が最も多く日本人が最も少ない。日本人は有給休暇の日数は最も多いのだけれども実際に取る日数は最も少ないのである。いかに働き蜂かがわかる。これでは外国から働きすぎだとかワーカホリックだとか批判されても仕方がないだろう。過労死するほど働いて社会問題となるほどである。もうすこしゆとりのある生活をしたいたいものである。労働時間も短縮されているがまだまだ外国と比較したら長いのである。せっかく取る権利がある有給休暇を取らないとはなんともったいないことであろう。休暇を取りたくても取れない事情が色々あるだろうがせめて有給休暇くらいは取りたいものである。では、こんなに働いていて病気にはならないのだろうか。

次に実際に取得した病欠日数を質問してみた。病欠欠席を1日もしたことがないのは中国人が最も多く過半数を占める。日本人とアメリカ人は1

-5日という者が最も多い。平均日数は日本人が4.52日、中国人が2.71日、アメリカ人が2.95日で日本人が最も多い。やはり休みも取らないで働いたら病気にもなるだろう。

(3) 仕事観

ここでは人間はなぜ働くのかという古代からの疑問に答えるためにいくつかの質問をした。この根本的な疑問に答えるというより現代の日本人、中国人、およびアメリカ人はなんのために働いていると考えているのかを探りだしそれを3カ国比較してみたい。国が違えば働く理由も違うだろうか。それとも国が違っても同じ人間だから働く理由は同じだろうか。

1) 勤務態度

先ず最初にどのように働くのが望ましいと考えているのかを質問してみた。次の4つの回答肢がありその結果が表9である。

- 1 健康を損なわない範囲内で自分の仕事が終ったら他の人の仕事も手伝ったりして最善を尽くす。
- 2 自分の仕事をうまくこなす程度に働く。
- 3 上から示された1日分の仕事をこなす程度に働く。
- 4 首にならない程度に働く。

日本人は1番の最善を尽くすと言う者が最も多いが、中国人とアメリカ人は自分の仕事をうまくこなす程度に働くと言う者が最も多い。これは国民性がよく現れている回答である。日本人は自分の仕事が終わっても他の人が働いていれば黙って見ているはいられない。すぐ手伝って少しでも早く終わらうとする。しかし、中国人にとっては自分の仕事さえうまくこなせばそれで義務は果たしたことに

表9 望ましい勤務態度

	日本	中国	アメリカ
1	53.2	36.5	46.8
2	45.0	40.4	51.4
3	1.4	11.3	1.4
4	0.0	1.4	0.0
DK	0.4	10.4	0.4
合計	100.0	100.0	100.0

なるのである。他人がまだ終わってなくてもそれは自分には全然関係のないことである。アメリカ人も個人主義の強い国民であるから自分の仕事さえこなせばそれでよいと考えている。自分の仕事の範囲は明確に決められておりそれ以外のことはする必要はないのである。必要がないというよりしてはならないのである。他人の仕事に手を出すということは他人の権利を侵害することになるのである。もし他人の仕事をしてミスでもしたらそれこそ責任問題である。アメリカ人はすぐに裁判に訴えるがそれは自分の権利やプライバシーを侵害されたからである。だから人の仕事など手伝う必要はないと考えているのである。

2) 働く理由

では次に働く理由を質問してみた結果は表10の通りである。日本人とアメリカ人は責任感のために働くと言う者が最も多いが中国人は社会の期待に応えるためと言う者が最も多い。2番目の理由は日本人は社会の期待に応えるためであるが、中国人は収入のため、アメリカ人は昇進のためである。だれしも最も基本的にはお金が必要であるから働くのであるが衣食住にほぼ満足したらその様な物質を得るためではなく自分自身のために、自分を満足させるために働くようになる。Maslowのいう5段階の欲求の1番最後の自己実現の欲求

を満足させるためである。アメリカ人は昇進のために働く者が2番目に多い。昇進することによって高い地位が得られ収入も増加する。高い地位を得ることによって自己実現が可能になるのである。また、アメリカは競争の社会であるから他人といつも競争して少しでも高い地位に就くことによって競争に勝ったのだという自己満足を得ることができるのである。

3) 独創的なアイデア

「非常に独創的な考えは一人で働いている人によって作られると思いますか、それとも集団で働いている人によって作られると思いますか」という質問に対する回答が表11である。

1人で働いている人の場合が多いと日本人は過半数が考えている。日本人は集団主義で知られているがこの回答は何を意味するのだろうか。反対に中国人とアメリカ人の回答は集団の方がよいアイデアが生まれると考えている者が多いのはなぜであろうか。中国人の48.7%とアメリカ人は82.2%もが集団の方がよいと考えているのである。

これは現実とは反対の回答である。現実には日本人は集団で働いているし中国人とアメリカ人は個人で働いている場合が多い。しかし、その現状にお互いに満足していないからこの様な希望的回

表10 働く理由

	日本	中国	アメリカ
社会の期待	34.0	26.6	14.1
責任感	48.2	21.5	39.5
昇進の可能性	6.7	12.4	29.5
収入	7.8	25.0	15.9
DK	3.3	14.5	1.0
合計	100.0	100.0	100.0

表11 独創的なアイデア

	日本	中国	アメリカ
一人のみ	4.3	15.8	5.5
一人の方が多い	58.2	19.7	11.8
集団の方が多い	36.2	39.5	48.6
集団のみ	0.0	9.2	33.6
DK	1.3	15.8	0.5
合計	100.0	100.0	100.0

答がでているのであろう。日本人は集団だと、もしたとえある個人がすばらしいアイデアを持っていても集団の意見のためにそのアイデアが没になることが多々あるのを経験しているのだらう。もしそのような時個人で働いていたら自分の好きなようにできるのになあという思いが込められているのであろう。中国人とアメリカ人は個人で働いていてやはり自分一人だけではなかなかよい考えは浮かばない、誰か他の人はよいアイデアを持っていないかなあ—という気持ちからでた回答であらう。

4) 意志決定

次に意思決定に関して「一般的にいつて物事を決定する場合には、あなたは個人による決定と集団による決定のどちらがよいと思いますか」という質問をしそれに対する結果が表12である。

意思決定に関しては3カ国とも集団でした方がよいと思っている者が圧倒的に多い。実に日本人の79.1%、中国人の61.3%、そしてアメリカ人の85.9%がそう思っているのである。やはり3人寄れば文殊の知恵と言われるように一人より集団の方がよいアイデアもでるしその結果よい決定もできると考えるのは当然である。日本人は個人の方がよいアイデアが生まれると先の質問には答

えているがこの質問には集団の方がよいと答えているのはなぜであらうか。何かを決めるときには皆で決めた方がよいと考えるのはその後のことを考えると集団で決めた場合には皆その決定に従うであらうと考えてのことであらう。しかし、もし個人で決めてその決定に従うよう言われても納得できない者もいるかも知れないし従わない者も出てくるかも知れないと恐れているのであろう。

5) QC サークル

次にQCサークルへの参加に関して質問した結果が表13である。いつも参加するのは中国人が最も多く、参加しないのは日本人が最も多い。QCサークルはないという回答も日本とアメリカでは過半数を占める。QCサークルは戦後アメリカ人のDemming博士によって日本に紹介された⁵⁾。それを日本人は熱心に学び実行した。そのお蔭で日本製品の品質は世界のトップにまでなった。アメリカ産業が衰退して苦境に立たされた時日本から学ぼうと日本の経営の研究がブームになった時期があった。そのときアメリカ人はQCサークルを日本から逆輸入したのである。しかし、このQCサークルは生産現場で実行されている場合が多いので日本とアメリカのサンプルはホワイトカラーが多いのでQCサークルがないという回答が

表12 意思決定

	日本	中国	アメリカ
集団がいつでもよい	2.5	18.8	12.7
集団がよい	76.6	42.5	73.2
個人がよい	19.5	20.3	13.6
個人がいつでもよい	1.1	1.5	0.5
DK	0.3	16.9	0.1
合計	100.0	100.0	100.0

表13 QCサークルへの参加

	日本	中国	アメリカ
いつも参加	2.1	30.6	10.0
時々参加する	11.0	23.9	19.5
参加しない	25.2	10.1	6.4
QCサークルはない	57.1	20.1	58.2
DK	4.6	15.3	5.9
合計	100.0	100.0	100.0

5) 徳丸荘也「日本的経営の興亡」ダイヤモンド社、1999年。

多いのであろう。

6) 昇進

次に昇進できると思っているかどうかを質問してみた。「あなたは将来どんな管理職につけると思いますか」という質問に対しつけないと思っている者が最も多いのは日本人で53.9%がそう思っている。アメリカ人は現在既に管理職が半数近くいるがそれ以上にはなれないと29.1%が考えている。また、わからない者が25.1%いるが残りの者はそれ以上に高い地位に昇進できると思っているわけである。中国人は約3分の1が昇進できないと思っているが残りは昇進できると思っているのである。日本人はどうして昇進できないと思っているのだろうか。平均年齢が3カ国の中では一番若い30才といえはそろそろ管理職に就いてもよい頃である。それとも管理職には就きたくないと考えているのだろうか。

7) 業績

次に「売上業績などあなたの業績を示す数字は重要ですか」という質問に対する回答が表14である。業績を示す数字はないと言う者も日本と中国にはそれぞれ24.8%と30.7%いるが、アメリカには少なく17.7%だけである。そのような数字があ

る場合にはやはり重要であるという回答が大多数を占め、重要ではないという回答は少ない。やはり数字ではっきりと示されるとそれはその人の能力の指標として理解されるだろう。したがって、それは大変重要だということになるわけである。その様な数字は嫌でも無視するわけにはいかないだろう。しかし、日本人の17%はあまり重要ではないという者もいる。中国とアメリカでは給与は能力主義によるので数字は重要だが日本では年功賃金がまだ若年層では残っているのでこのような回答が多いものと思われる。

8) 昇給

次に「あなたの給料は年功主義によるかそれとも能力主義による方がよいと思いますか」という質問に対する回答が表15である。

年功主義がよいと言う者は3カ国とも少ないが特にアメリカ人には一人もいない。能力主義がよいと言う者は中国人とアメリカ人には最も多いが、特に中国人は過半数を占めている。両方がよいという者は中国人とアメリカ人には3分の1ずついるが日本人は過半数である。日本の給料は年功主義によると外国人達に信じられているが最近では能力主義を採用している企業がほとんどである。しかし、まったくの能力主義というわけでは

表14 業績を示す数字

	日本	中国	アメリカ
数字はない	24.8	30.7	17.7
あまり重要ではない	17.0	14.8	13.6
やや重要	22.7	24.7	28.2
かなり重要	19.9	19.8	26.8
非常に重要	14.2	10.0	12.7
DK	1.4	0.0	1.0
合計	100.0	100.0	100.0

表15 年功か能力主義か

	日本	中国	アメリカ
年功主義	7.1	8.9	0.0
能力主義	33.3	58.5	42.7
両方	59.6	32.6	33.6
DK	0.0	0.0	23.7
合計	100.0	100.0	100.0

なく年功主義の要素もまだ残っているのが現実である。日本人は能力主義だけでは不安で年功主義と両方がよいという回答が最も多い。

9) 昇進の決定

次に「昇進の決定はどのようにしたらよいと思いますか」という質問に対して次の4つの回答選択肢があり、その結果が表16である。

日本人とアメリカ人は管理職の判断に任せると言う者が最も多いが、中国人の回答は分散している。しかし、最も多いのは労働組合と協議すべきであるという回答である。日本人は本人の同意を得るべきであるという回答が2番目に多い。これは日本の場合には昇進にともなって転勤するケースが多いからだろう。昇進するのはだれしも嬉しいので異存はないだろうが転勤となると既婚者は家族がいるので子供の教育問題など話し合わなければならぬだろう。最近では家族を残して単身赴任する者も多いがこのようなことはアメリカ人には考えられないだろう。

(4) 会社観

会社に対して3カ国の働いている人達はどのように思っているのだろうか。日本人にとって会社とはすべてであったが最近はそのようになってきたようである。では、中国人とアメリカ人に

とっては会社とはどんな意味を持っているのだろうか。

1) 会社とは

まず、会社と個人の生活とはどちらが大切であるかを知るために「あなたにとって会社とはどんなものですか」という質問をしそれに対する4つの選択肢とその結果が表17である。

会社が個人の生活より大切という者は日本とアメリカにはもうほとんどいないが、中国にはまだ10.0%いる。日本には全然いないのである。戦前派にはこの様な猛烈社員がたくさんいたがもはやこの様な社員はみあたらないであろう。もしいたとしても会社人間だとか仕事しかできない人間だと言われるくらいである。日本人とアメリカ人は3番のお互いの目的を達成するために働く場所に過ぎないのである。中国人にとっては個人的な生活と同等に大切であるという者が42.7%もいる。しかし、その一方で互いの目的達成のため働く場所であるという回答も26.7%いるのである。

2) 昇進

次に「あなたの会社で昇進するには仲間とうまくやっていく事が重要だと思いますかそれとも自己主張する事が重要だと思いますか」という質問をしその結果が表18である。

表16 昇進決定

	日本	中国	アメリカ
管理職の判断	57.8	24.1	73.2
労働組合と協議	11.0	31.6	4.1
労働組合の同意	4.3	7.6	1.4
該当者の同意	24.5	17.7	17.7
DK	2.4	19.0	3.6
合計	100.0	100.0	100.0

表17 会社とは

	日本	中国	アメリカ
個人的な生活よりも大切	0.0	10.0	2.3
個人的な生活と同等に大切	31.9	42.7	32.3
互いの目的達成のため働く場所	51.1	26.7	44.5
単に働く場所である	15.2	3.9	20.5
DK	1.8	16.7	0.4
合計	100.0	100.0	100.0

日本人もアメリカ人も仲間とうまくやることが重要だと思う者がそれぞれ64.9%と83.2%であるが中国人は43.3%で最も少ない。その反対に自己主張することが重要だと思う者が46.9%で3カ国の中で最も多い。アメリカ人も自己主張する国民であるが会社で昇進するためには自己主張はしない方がよいと考えているようである。

3) 個人的なつながり

次に「あなたは仕事をうまくやるために、同じ会社の人々との個人的なつながりはどの程度重要ですか」という質問に対し個人的なつながりは3カ国とも重要だと考えているが特に中国人はきわめて重要だという回答が過半数を占める。いかに中国では人間関係が重要かがこれからもはっきりわかる。コネ社会では人間関係がうまくいかない何もすることができないのである。その反対にコネさえあれば何事も他人より速く優位に少しぐらいルールに違反してもできるのである。日本もコネ社会の名残りはまだみられるが中国ほどではない。会社の中ではあまり重要ではないと回答した者も13.5%いる。

4) 会社のイベント

次に会社のイベント、野球、ピクニック、一泊旅行などの社員のためのイベントに関して会社は

どうすべきだと思いますかという質問に対して次の4つの選択肢がありその結果が表19である。

3カ国とも最も多い回答は3番の会社が計画を立て参加は社員の自由に任せるという回答である。特にアメリカ人は過半数である。参加を要望されるのは日本人とアメリカ人はあまり好まないようであるが中国人は20%近くがこの回答を選択している。日本でも以前はその様なイベントには全社員が参加しなければならなかったが最近では参加したくないという若者が増加しており、会社も強制することはできないので自由参加の形になってきているようである。また、日本人は社員達が計画も総て自分達で立てるという積極的な回答も38.7%あるが、中国人とアメリカ人には少ない。

5) 解雇の時期

次に就業不可能な者の雇用問題に関して「もし社員が自分の意志に反して働く資格がなくなった場合には会社はどうしたらよいと思いますか」という質問に対して次の4つの回答選択肢がある。

- 1 社員が退職または死亡するまで雇用を継続する。
- 2 転職先を探せるように1年間雇用を継続する。
- 3 転職先を探せるように3カ月間雇用を継続する。

表18 仲間か自己主張か

	日本	中国	アメリカ
仲間が非常に重要	27.0	25.1	44.1
仲間がやや重要	37.9	18.2	39.1
自己主張がやや重要	27.0	31.3	12.3
自己主張が非常に重要	7.4	15.6	3.6
DK	0.7	9.8	0.9
合計	100.0	100.0	100.0

表19 会社のイベント

	日本	中国	アメリカ
会社が計画、全社員の参加を要望	2.5	19.6	0.9
会社が計画、全社員の参加を奨励	14.5	17.7	28.6
会社が計画、社員の自由参加	43.5	37.7	50.9
すべて社員に任せる	38.7	17.1	18.6
DK	0.7	7.9	1.0
合計	100.0	100.0	100.0

4 2週間の予告後解雇する。

日本人の最も多い回答は1年雇用を継続するというものだが2番目にはわずかな差で3カ月という回答が続く。中国人の場合には1番目が3カ月、2番目が1年である。アメリカ人は最も短く3ヶ月が1番で次が2週間という者が3割を占めている。死亡するまでという回答も中国人と日本人にはあるがアメリカ人にはほとんどない。中国人の場合にはほとんどが国有企業の従業員であったのでその場合には以前の日本の親方日の丸のように一生安心していられたのである。退職してからも企業が面倒を見てくれるのである。だから、働けなくなっても当然企業は社員の面倒を見るべきだという考えがあった。しかし、最近では国有企業でも解雇する状況であるのでとても死ぬまで面倒みてくれるだろうなどという甘い考えは通用しなくなってきたのである。日本でも以前は父親のような社長に家族ぐるみで面倒を見てもらうのが当然のように考えられていたが長引く不況でストラの嵐がふきすさびいつ首になるか分からない状況である。しかし、それでもアメリカ人のように2週間後に首というのはあまりにもひどすぎると考える者が多い。アメリカでは次の日からもう来なくてもよいと言われることがよくある。だから、この様に短期の後に解雇してもよいと思う者が大勢いるのである。

6) 住宅手当

次に「社員の住宅に関して会社は何をすべきだと思いますか」という質問に対し日本人と中国人は会社に対して住宅を無料または低家賃で提供して欲しいと希望している者が多いがアメリカ人はその様な援助は必要ないと考えている者がほとんどである。しかし、住宅ローンくらいは貸して欲しいと言う者が24.1%である。これは昔からの習慣というか制度が国によって違うためである。日本では家族主義的経営で社員のための手厚い福利厚生制度があり住宅の提供もそのうちの一つである。独身社員には独身寮を低家賃で提供し結婚した社員には家族で住める社宅を低家賃で提供する。また、自分の家を建てたり買ったりする社員

には住宅ローンを低金利で貸してくれる。前からこの様な制度があったから新入社員も当然のように住宅を期待している。会社からなんの援助も期待していない社員は3.2%だけである。

中国も国営企業時代から住宅は低家賃で提供してきた。退職後も従業員はその住宅に一生住むことができるのである。したがって、企業が住宅を提供するのは当然のことと思っている者がほとんどである。しかし、最近では自分の家を買う者もでてきてその場合には住宅ローンを貸して欲しいと希望する者も3割いる。

アメリカでは住宅は個人の問題であって会社が関与することではないと考えているのである。したがって、住宅手当というようなものもいっさいつかないのである。しかし、住宅ローンは貸して欲しいと考えている者もいる。

7) 家族手当

次に「給料には家族手当はどの程度含まれるべきだと思いますか」という質問に対して次の4つの回答選択肢がある。

- 1 全家族員に特別の手当を付けるべきである。
- 2 一部の家族員に特別の手当を付けるべきである。
- 3 家族の大きさに対して給料の額を反映させるべきである。
- 4 家族の大きさには関係なく手当は必要ない。

家族手当も住宅手当と同じように日本人と中国人はつけるべきだと考えているが、アメリカ人は必要ないと考えている。家族も一緒に面倒をみるのが家族主義的の日本経営だから当然家族が大きければそれだけ出費も多くなるから家族の大きさに対して給料を反映させるべきであると日本人は考えているのである。中国人は夫婦共働いているので配偶者手当のようなものはないが子供に対する手当が付く⁶⁾。しかし、アメリカでは家族も個人的なことであるから家族が大きくても小さくても独身でも給料は関係ないのである。給料は純粋に労働に対して支払われるものであってそれ以外のこ

6) 稲垣清「中国のしくみ」中経出版、1999年。

とは関係ないのである。

8) 不満解消

次に給料不満の場合の解決方法に関して「もし給料が不公平だと感じたらあなたはどのようにしますか」という質問に対して次の4つの回答選択肢がある。

- 1 何も言わないで辛抱し上司を信頼する。
- 2 先輩に仲介者になってもらって苦情を言う。
- 3 直属の上司か労働組合を通じて苦情を言う。
- 4 人事課に直接行って苦情を言う。

何も言わないでじっと辛抱するのは日本人が一番多く3割以上もいる。しかし、中国人とアメリカ人は辛抱しないで苦情を言う者が多い。アメリカ人は上司か労働組合に苦情を言うし、中国人も上司か組合または直接人事課に苦情を言う者が多い。日本人も上司か組合に苦情を言う者が半分近くいるがそれでも直接人事課に苦情を言う者は中国やアメリカと比較したら少ない。日本人は辛抱することが美徳のように考えてきた。辛抱すればきっとそのうちよくなると信じているのである。上司もよく分かっているからそのうちなんとかしてくれると信じているのである。しかし、中国人やアメリカ人はそんな先のことまで考えてはいられないのである。今すぐ給料を上げて欲しいのである。

(5) 上司との人間関係

1) 上司の尊敬

「あなたはあなたの直属の上司を尊敬していますか」という質問に対しての回答は3カ国とも最

も多い回答はまあまあ尊敬するというものである。非常に尊敬するという者が最も多いのはアメリカ人で次が中国人、日本人は最も少ないのである。その反対に全く尊敬しないという者は日本人が最も多いのである。

2) 上司への忠誠心

「あなたは上司に対して忠誠心を持っていますか」という質問に対する回答は上司への忠誠心を大いに持っている者が最も多いのは中国人である。次がアメリカ人で日本人は最も少ないのである。日本人は少しは持っているという者が最も多い。また、どちらとも言えないという回答も日本人が最も多い。どちらともいえないということはどちらかといえば持っていない方に入るのはないかと思われる。もし少しでも持っていれば少しは持っているという回答するはずであるが持っていないと回答するのは少しはばかれるのであまいなどちらともいえないという回答を選択しているものと思われる。中国では年長者は尊敬し忠誠を尽くさなければならないという教えがありそれを実行している者が多いようである。日本でも目上の者は尊敬しなければならないとか忠誠心も強いと思われていたのであるが最近ではその様なことはあまりないようである。

3) 上司に席を譲るか

「もしあなたの直属の上司が混雑したバスに乗ってきてあなたが座っていたらどうしますか」という質問に対する回答が表20である。

日本人は過半数がすぐ席を上司に譲ると回答している。中国人もすぐ席を譲る者が最も多いが40.2%で、次に疲れていなければ譲ると言う者が29.2%である。アメリカ人は座ったままでいると

表20 上司に席を譲るか

	日本	中国	アメリカ
すぐ席を譲る	52.5	40.2	10.9
疲れていなければ譲る	14.9	29.2	9.1
荷物を持ってあげる	17.0	16.1	31.4
座ったままでいる	13.8	6.3	45.0
DK	1.8	8.2	3.6
合計	100.0	100.0	100.0

言う者が最も多く45%もいる。しかし、席は譲らないけれども荷物を持ってあげると言う者が3分の1いる。どうして日本人と中国人は席を譲るがアメリカ人は席を譲らないのだろうか。これも考え方の違いである。日本と中国では儒教の教えによって年長者や目上の者に対しては敬意を表さなければならないのである。この関係は職場の中だけではなくどこでも同じである。しかし、アメリカ人は人間は平等だという考え方が強く職場の中では上下関係があっても仕方がないがそれは職場内だけに限定されて一歩職場を離ればまた平等な関係に戻るのである。したがって、上司が相手でも先にきて座っている自分の方が座る権利はあるのだから席を譲る必要はないと考えるのである。

4) 結婚

次に結婚する時には上司にどうして欲しいかを「もし社員が結婚を希望したら上司は何をすべきだと思いますか」という質問をし次の4つの回答選択肢があり、その結果が表21である。

日本人はもし頼まれたらアドバイスをするという回答が最も多く70%を占める。中国人はアドバイスか会社からのプレゼントを3割ずつが選択している。アメリカ人は結婚も個人的なことだから

関与する必要はないという回答が最も多いがプレゼントは欲しいという回答が3割ある。日本では以前は結婚式の仲人といえたい会社の上司が多かったが最近の結婚式には仲人がいない場合が増加している。

5) 従属理由

次に「あなたは上司の指示や命令になぜ従いますか」という質問に対して次の6つの回答選択肢がありその結果が表22である。

上司の命令に従うのは義務だからという回答が日本人と中国人には最も多い。また、日本人と中国人は2番目の理由は上司は権利があるから従うのであるが、アメリカ人は上司を尊敬するからが最も多く、次が義務だから従うのである。

以上、日本人、アメリカ人、中国人の意識を比較してきた。やはり、類似点より相違点の方が多い。3カ国とも違っている点は12項目ある。まず、勤務年数であるが中国人が最も長く、日本人が2番目、アメリカ人は最も短い。次に、勤続意志であるが日本人が今後とも同じ会社で勤務したいという意志が7年以上の者が最も多い。次が中国人で最後がアメリカ人である。転職希望者は中国人が最も多く、次がアメリカ人、最後が日本人である。しかし、実際の転職回数はアメリカ人が最も

表21 結婚に関する上司の役目

	日本	中国	アメリカ
結婚式の仲人をする	1.1	12.8	0.5
アドバイスをする	70.2	31.8	8.6
会社からの結婚祝いを贈る	7.8	30.8	30.0
関与しない	20.6	14.3	59.5
DK	0.3	10.3	1.4
合計	100.0	100.0	100.0

表22 上司になぜ従うか

	日本	中国	アメリカ
上司は権利があるから	25.9	29.5	15.5
上司は専門家だから	19.5	16.5	9.5
上司を尊敬するから	10.6	16.4	33.2
従うのが義務だから	39.7	31.4	31.8
従わないと罰せられるから	1.8	6.0	5.0
従うとほめられるから	2.5	0.2	2.3
DK	0.0	0.0	2.7
合計	100.0	100.0	100.0

多く、日本人が2番目、中国人は最後である。解雇されるのが最も早いと思っているのは中国人で、アメリカ人が2番目、日本人は3番目である。仕事の自由はアメリカ人が最もあり、日本人は2番目、中国人は3番目である。決まりきった仕事は中国人が最も多く、日本人は2番目、アメリカ人は3番目である。仕事の習得時間は中国人が最も短く、2番目がアメリカ人、日本人が最も長い。上司を尊敬するのはアメリカ人が1番で2番目が中国人、日本人は3番目である。上司への忠誠心は中国人が1番で、アメリカ人が2番、日本人は3番目である。QCサークルには日本人は参加しない者が最も多いが、アメリカ人は時々参加し、中国人はいつも参加する者が最も多い。将来管理職につけるとしているのは中国人が最も多く、アメリカ人が2番目、日本人は3番目である。

これらの違いは何によるのであろうか。あるものはサンプルの教育レベルによるものである。たとえば、仕事の自由度、決まりきった仕事の量、仕事の習得時間などは教育程度によってしている仕事の種類が違うためにできる相違である。あるものはその国の雇用慣行や状況によるものである。勤務年数と勤続意志がアメリカ人は短いのは転職が多いからである。実際の転職意志や転職回数も多いのである。また、価値観の違いによるものもある。たとえば、上司の尊敬や忠誠心であるがこれは日本人と中国人の方が高いと思われるが、この調査の結果はアメリカ人と中国人の方が高くて日本人は最も低いという結果であった。

日本人と中国人が違っている点は16項目あり、日本人とアメリカ人が違っている点は13項目で、アメリカ人と中国人が違っている点は14項目ある。したがって、日本人と中国人は大いに相違点があり、アメリカ人と中国人の方が日本人と中国人より相違点が少ないのである。

その反対に3カ国とも似ている点は3項目しかない。すなわち、意志決定は集団による方が良いという考えは同じである。また、業績を示す数字はやや重要だと思っている点も同じである。会社のイベントは会社が計画を立てて参加は自由という考えも同じである。

アメリカ人と中国人が似ている点是有給休暇の日数とその消化率、および病欠日数が少ないとい

う点である。仕事はノルマをこなす程度に働き、創造的なアイデアは集団で働いている場合に生まれると考えている点も同じである。また、給料は能力主義により方が良いと考え、個人的なつながりはきわめて重要であると考えている。給料の不満はすぐ文句を言うし、勤務できなくなった社員は3ヶ月で解雇すればよいと考えている点も同じである。

日本人とアメリカ人が似ている点はジェネラリストよりスペシャリストの方が多という事実と業績評価の回数は年一回である。働く理由は責任感からであり、昇進は管理職が決定すれば良いと考えている。会社は互いの目的を達成するための働く場所に過ぎないと考えている点も同じである。会社の中でうまくやるためには仲間は重要であるとも考えている。

日本人と中国人が似ている点は住宅手当と家族手当を付けるべきだと考えている点である。また、上司にはすぐ席を譲るし、結婚するときには上司からアドバイスを欲しいと考えている。上司の命令には義務感からと上司には権利があるから従うと考えている点も同じである。

アメリカ人と中国人の類似点は合理的な考え方や自分の権利は主張するという点である。たとえば、有給休暇は取る権利があるのだからちゃんと取ったり給料に関して不満がある場合にははっきりとそれを自己主張する点などである。日本人はこのようなことはできない者が多いのである。日本人と中国人が似ている点は会社に対して手厚い温情を期待して住宅手当や家族手当を付けて欲しい、いやつけるべきだと考えている点である。また、同時に上司には席はすぐ譲るし上司の命令には義務感から従う。

日本人とアメリカ人が似ている点は雇用管理の点である。たとえば、業績回数が年1回、昇進は管理職が決定すればよいと考えている点やスペシャリストが多い点などである。

Japan, China, and America Employee Attitudes—3 Nation Comparison

ABSTRACT

This research note reports the result of a questionnaire survey in Japan, China, and America. In Japan and America survey was conducted from April to August, 1997 and in China from April to May, 1998. Five hundred questionnaires were distributed in the Western area of Japan and 282 valid answers were returned (response rate was 56.4%). In China, 600 questionnaires were distributed and 533 valid answers were returned (response rate was 88.83%). In America 750 questionnaires were sent from Japan with addressed return envelopes and 220 valid answers were returned (response rate was 29.33%). The comparison of 3 nations showed that there were more differences between Japanese and Chinese employee attitudes than between American and Chinese employee attitudes.

Key words: Japanese, Chinese, American