

中国と日本の企業文化比較 - しかり方とほめ方の視点から

The comparison about enterprises culture between China and Japan - from the aspect of praise and scold culture

孫エイ (熊本大学社会文化科学研究科)

渡部雅男 (熊本大学文学部)

Rong Sun (Graduate School of Social
and Cultural Sciences, Kumamoto University)

Masao Watabe (Faculty of letters, Kumamoto University)

要旨:

中国、日本企業で働いている従業員にインタビューを行い、特にほめる文化としかる文化の視点から中国、日本企業に対して分析を行った。中国、日本企業の文化的な違いが分かった。企業文化を形成した原因についても分析し比較した。今回の研究の結果、中国企業は大きく国有企業、私有企業、合資企業と三つの種類に分けられるが、国有企業はほめる文化としかる文化のどちらでも言えない。私有企業はほめる文化、また合資企業はしかる文化であることが分かった。一方、日本の社会環境の変化が企業文化に影響を与えており、日本の企業文化はしかる文化からほめる文化に変化しつつあるということも分かった。

Interviews to company employees who belong to Chinese and Japanese companies were made, and the results were analyzed. The analysis was made from the aspect about praise and scold culture. After interviewed them, we found the differences in culture between China and Japan. We have analyzed and compared the reason how these two different cultures were developed. There are three kinds of enterprises type in China, state-owned enterprises, private-owned enterprises, and partner enterprises. The type of state-owned enterprise is neither praise nor scold culture. The type of private-owned enterprise is praise culture. The partner enterprise is scold culture. On the other hand, enterprise culture in Japan is changing from scold culture to praise culture.

1. はじめに

従業員を育てるために、あるいは従業員の才能を最大限に発揮させるために、経営者はさまざまなモチベーションを上げる方法を取る必要がある。仕事を長く続けさせていくには、従業員が仕事を通して、自分が成長していることを実感するための言葉による激励も一つの方法である。日本企業の場合、7割の人がやる気を出すためには職場で叱ることは必要と感じているが、しかり方が重要だと言われている。[1] 一方、二万名の従業員を抱えるある欧米企業では、離職する従業員の内 75%の従業員は仕事で認められていないと感じている。また、一部の中国企業ではしかる文化が欠けていると言われている。[2] このテーマは、日本企業が中国に、中国企業が日本に進出する際に考慮しなければならない課題である。

2. 研究の進め方

インタビューでは、中国のいくつかの企業（国有企業、私有企業、合資企業）を訪問し、しかり方とほめ方の視点から、インタビューを行った。また、日本企業で働いている日本人にも同様のインタビューを行った。

3. 中国の個人主義と日本の集団主義

インタビューの結果と先行研究から図1の様に集団主義について、中国と日本が異なることが分かった。中国人は自分の家族以外、はっきり個人主義の傾向を示している。しかし、自分の家族をととても大切にしており、それは集団主義にあたる。それに対し、日本では集団主義の範囲が中国より広く、家族だけではなく、企業（組織）または社会まで集団主義的にふるまわれる範囲となっている。

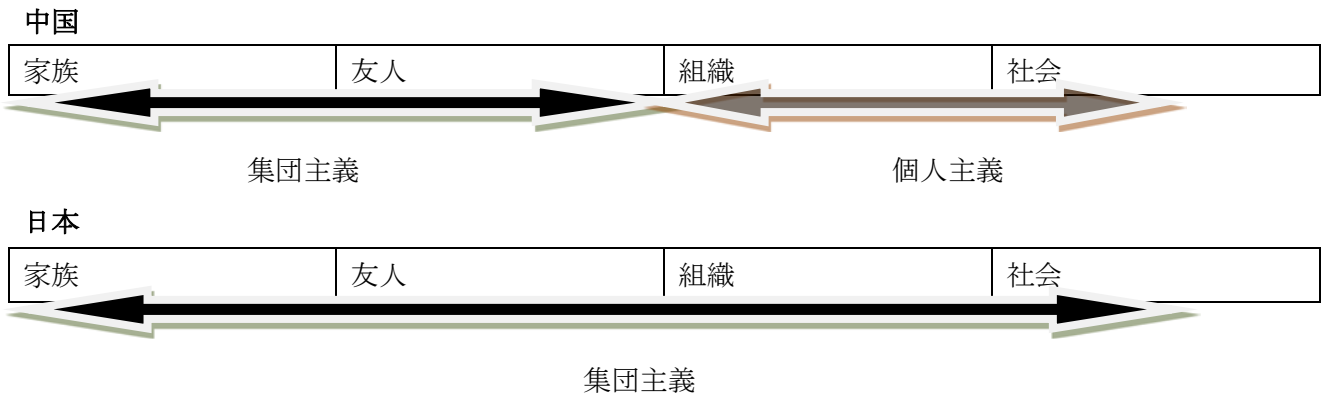


図1 中国と日本の集団主義・個人主義の範囲

日本企業の従業員は会社（組織）を「家」と同等に認識し、自己の集団の利益を守る為に社員全員が協力仕合い努力する。それに対し、中国人は家族・友人以外個人主義の傾向が強く、個人の利益を重視する。そのため、中国の会社の従業員は会社での仕事を自分の生計をたてるための手段に過ぎないと認識し、目先の短期利益を重視する。

中国と日本の集団主義の特徴をインタビュー結果から比較した。

- 日本人は所属している集団を重視し、その集団に対する「忠誠と義理」を中国人以上に意識する。
- 日本人は集団内における「階層意識」（例えば、上司と部下の関係）を中国人以上に意識する。
- 日本人は「集団決定」を重視し、集団として責任を負う。それに対して中国人は「個人決定」を重視し、個人で責任を負う。
- 日本人は集団内における「情報共有」を中国人以上に重視する。
- 日本人の集団は「同調意識」を中国の集団に比べて重んじる。
- 日本人は会社の利益を重視する。それに対し、中国人は「個人的な名誉」（面子）を追求し、同時に個人の利益を重視する。

4. 中国と日本の企業文化の現状分析

中国企業は大きく国有企業、私有企業、合資企業と三つの種類に分けられる。中国人6人（国有企業2名、私有企業2名と合資企業2名）に企業の文化（ほめる文化としかる文化）についてインタビューを行った。ここには、前章で示した集団主義と個人主義の範囲が影響していると思われる。

国有企業は人間関係が一番複雑なところである。中国語で“铁饭碗”¹のような仕事は、レイオフの可能性が低く、リスクもほとんどないので中国人にとっての理想的な仕事と言える。そのため、国有企業

1 “铁饭碗”：レイオフの可能性が低く、リスクもほとんどない仕事

に就職することは非常に難しい。国有企業で働いている従業員はさまざまな背景を持ち、その従業員達を管理することは難しいと言われる。国有企業の従業員によると、「上司がある従業員をほめると、他の従業員はその従業員と上司が人脈その他の特別な関係にあると疑い、嫉妬する。また国有企業では複雑な人脈関係があることから、上司は部下をしかることを恐れる。」

一方、私有企業は国有企業より従業員数が少なく、彼らは社長から直接管理される場合が多い。また、私有企業では会社の業績を重視する。会社は業績を上げる為に従業員のモチベーションを高めることを考える。このため、私有企業で従業員のモチベーションを上げる為にほめる文化が用いられている。私有企業の従業員はインタビューで下記のように述べた。「会社では奨励金や言葉でほめる事が多い。ほめられたら、モチベーションも上がる。」

合資企業では海外の経営文化の影響を受けて、従業員の能力を正当に評価する能力主義が採用されている。また、仕事昇進についてはプロセスが透明化され、従業員に公平な機会がある。インタビューで合資企業の従業員から次のように言われた。「会社では言葉でしかられることが多い。しかられた場合、面子がつぶされたと思う。基本的に上司のオフィスで話す。」

中国人は昔から名を重んじた。その名を守る為には、物質的な犠牲をいくら支払っても惜しくないと感じていた。中国人は面子を極端に重んじる民族である。[4] 仕事での面子とプライベートでの面子は同じと思われるので、会社でしかられる場合は、個人の面子をつぶされないように、遠回しに話されることを望む。中国で個人主義についてインタビューを行った結果、会社に対し感情移入する事はなく、会社をあくまでも仮に所属する組織として捉えている様子が伺えた。インタビュー対象の中国人6人は全部面子を重んじると思っている、会社で従業員の面子を立てるために、組織内でしかりにくい。つまり、前章で示した中国人は個人主義の範囲が企業文化に影響を与えていると思われる。

一方、日本企業では、会社は家庭と同じと言う感覚で、上司が部下をしかることは、親が子供をしかることが当然という感覚なのではないだろうか。面子を立てる必要はないので、組織（会社）でしかれると思われるが、現在の日本企業の文化はどう変化しているのでしょうか。日本人従業員5人に企業の文化（ほめる・しかる）についてインタビューを行い、下記のような発言があった。

あなたの勤務先は、どんな企業文化ですか？（ほめる文化としかる文化の視点から）：「社長として、25年前は、しかる文化だったと思う。従業員がミスを起こしたら、すぐ怒りました。最初のやり方は従業員を育てる効果あまり出てこないから、会社設立後10年目ぐらい時、どんどん社員に対する対応を変えました。今は従業員をほとんどしかりません。」

中国企業と日本企業の文化をほめる・しかるという視点から分析した結果は下記のようになる。

- 中国の国有企業はほめる文化としかる文化のどちらが主流とも言えない。
- 中国の私有企業はほめる文化が主流である。
- 中国の合資企業はしかる文化が主流である。
- 日本の企業文化は、しかる文化からほめる文化に変化しつつある。

ここで、日本企業について、しかる・ほめる文化の変化について考察する。今回の研究でインタビューした日本人5人のうち4人はほめる文化が良いと思っている。この点については、日本の社会環境の変化が企業文化に影響を与えると思われる。具体的には、少子化、核家族化とパワーハラスメントの点に対して述べたい。

今、日本は少子化社会の問題を受け、子育てが重視され、どのように子を育てるかについて話題が集まっている。熊本日日新聞は「ほめて育てることが大切なのである」と言っている[5]：「なぜ“ほめて育てること”が大切なのか。子供の自己肯定感、つまり自分は大切な存在、生きている価値があるという気持ちを育むためだ。自己肯定感が高い子供は人生を主体的に、前向きに生きていくことが出来る。」

一方、核家族化の影響も大きい。核家族化や地域での人間関係の希薄化などから、子供たちをほめることが重要となっている。読売新聞大阪朝刊には[6]：「核家族化などで年配者からのアドバイスが得られにくい時代になっている。そして、子供が孤独感を解消してあげる事としては、ほめる事が重要である。ほめる、人に役に立つ喜びを意識させてあげる事が大事である。」

読売新聞東京朝刊はしかる際の注意を述べている。[7]「また、大人同士の関係、例えば上司が部下をしかる際には、さらに注意が必要になる。職権を利用した人権侵害「パワーハラスメント(パワハラ)」と思われることもあるからだ。“短期で結果を出せと求められる成果主義の時代では、部下をじっくり育てることは出来ない。親子や兄弟関係にも似た、以前のような上司と部下の関係は成り立たなくなりました。”

5. 結論

上記の分析から、下記のことが分かった。

1. 中国は個人主義を重んじる。しかし、自分の家族親友をとっても大切にし、それは集団主義である。
2. 日本は集団主義が中国より広く、家族だけではなく、組織また社会まで集団主義である。
3. 中国人は面子を重んじる、仕事での面子と個人の面子が同じ同様に捉えられている。
4. 中国企業は大きく国有企業、私有企業、合資企業と三つの種類に分けられる、国有企業はほめる文化・しかる文化どちらとも言えない、私有企業はほめる文化また合資企業はしかる文化である。
5. 中国と日本の集団主義・個人主義の範囲の違いのため、企業文化に影響を与えると思われる。
6. 日本の社会環境の変化が企業文化に影響を与え、企業文化はしかる文化からほめる文化に変化しつつある。

参考文献

- [1] 稲垣公雄「解明！効果満点の言い方と、やる気を奪う一言は、どこが違うか1000人調査（叱り方のお手本）」プレジデント 2010年9月13号
- [2] 許学鋒「企業文化：ほめる文化としかる文化」Global Sources 2007年8月3日
- [3] 「専門家に聞くテクニック 叱る目的とノウハウ（後輩・部下が育つ！ついてくる！叱る技術）」日経ビジネス associe 9(17), 2010年 pp. 88-90
- [4] 孫勝強「中国人と日本人の文化的異質性」『長崎国際大学論叢』第1巻(創刊号) 2001年3月 pp. 179-183
- [5] 「頑張りや成長ともに喜んで」熊本日日新聞 朝刊 2011年3月8日 p. 19
- [6] 「行政が親の教育もする時代 県教委が学習資料作成 親同士の議論重視」読売新聞大阪朝刊 2004年5月27日 p. 27
- [7] 「[いきいき力セミナー]第1部 つきあう(3) 上手な[しかり方]指導(連載)」読売新聞東京朝刊 2004年1月31日 p. 17