

## 日中企業比較のための測定変数策定のための考察

著者	古澤 照幸, 張 英莉, 村田 和博, 平野 賢哉
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 経営学部篇
巻	12
ページ	29-36
発行年	2012-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000424/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000424/</a>

# 日中企業比較のための測定変数策定のための考察

## Discussion for the Measurement Variable Decision for a Japan-China Business Comparison

古澤 照幸・張 英莉  
村田 和博・平野 賢哉

FURUSAWA, Teruyuki CHOU, Eiri  
MURATA, Kazuhiro HIRANO, Kenya

日中企業比較研究のためのモデル作り、その際の変数策定のために先行文献の検討、および中国の団体や組織を対象として行った調査の分析を行った。中国人の心理や意識の特徴を検討し、考察するため、面子という概念に注目し、その関係概念である人情、関係がどのような関係性を有するか、相互作用をするのかを考察した。調査データの分析によって権威勾配がワーク・エンゲイジメントに関係する変数とどのような関係にあるのかをとらえ、面子を含めた研究モデルを作成した

### 1. 組織の権威勾配

本研究は、日本企業と中国企業の組織ならびに従業員の比較研究における測定変数の策定のために企画された。古澤・張・村田・平野（2011）は、組織の権威勾配を測定し、結果を日本企業と中国企業の比較研究に活用することを企図していた。古澤 他（2011）で議論された中国への日系企業の進出や権威勾配の議論、ならびに調査結果でみられたことをまず確認したい。

海外への日系企業の進出が盛んである。石田（2001）は、海外の日系企業はトップ・マネジメントだけではなく、部長職などの要職も日本人が独占しているため、「二重構造」の様相を呈し、現地優秀人材の敬遠などの問題

が生起していることを指摘した。張（2011）は、在中国日系企業のヒアリング調査により、この「二重構造」にありながらも、日本人駐在員（部長職）の優れたコミュニケーション能力によって現地スタッフと真の信頼関係を築く事例を報告している。権威者の対応の仕方が、「二重構造」の負の影響を減じる機能を果たす可能性がある。権威者の及ぼす行為を権威概念に関係づけて捉えることは重要である。

権威については、集団を記述する概念として、権威勾配が提出されている（古澤、1999）。権威勾配は航空機の操縦室におけるクルー間の相対的な力関係にみられるような（Hawkins, 1987）、チームリーダーとメンバーとの権威の力関係を勾配という形で示したものである（図1）。この勾配が急すぎると、

---

キーワード：権威勾配、中国人、面子、ワーク・エンゲイジメント  
Key words : authority gradient, chinese, mianzi, work engagement

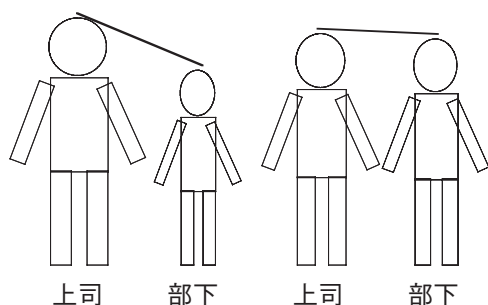


図1 権威勾配（左:急な勾配、右:緩い勾配）

副操縦士と機関士は積極的に機長に話しかけなくなり、機長の行動をモニターする副操縦士と機関士の役割はおろそかになる。権威勾配の不適切さが大きな事故を引き起こした可能性があると考えられる。

権威勾配を一般の会社組織のような上司・部下の関係に置き換えることが可能である。原子力発電所中央制御室運転員のチーム内の権威勾配を測定した研究では権威勾配の急なチームよりも緩いチームの方のモラルが高いという結果が得られた。また、新たな経験を求める刺激欲求（古澤、1989）も権威勾配の急なチームよりも緩いチームの方が高かった。権威勾配の急なチームでは、メンバーの「欲求」が抑制を受けたと考えられる。メンバーが無気力化する可能性を示す結果となった（古澤、1999）。

古澤 他（2011）は中国の裁判所、生命保険会社の2組織の従業員を対象に権威について調査を実施した。権威に対する行動の因子分析結果により、「面従腹背」「服従拒否」の2因子を抽出した。「面従腹背」は中国文化に特徴的な権威への行動傾向と考えられるが、表面的には従うようにみせて裏では指示されたことを引き延ばしたり、回避したりすることを意味している。古澤・横田・新井・濱田

（2000）が作成した権威勾配尺度も測定し、職場の権威勾配が急であると面従腹背傾向が強いことが確認された（表1）。面従腹背の傾向が強い個人は、直属上司を独断的だと感じ、上司に忠誠心がなく、上司を信頼しない傾向にもあった。権威勾配が急であるほど、上司を独断的であると感じ、上司からの仕事を悪意と受け取り、組織や上司への忠誠心もなくなり、上司への信頼感も低くなることが確認された（表2）。権威勾配が急であることによって、組織への忠誠心もなくなることはワーク・エンゲイジメントを低下させるということでもある。ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態にあり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるとする（島津、2009）。自尊心、レジリエンスなどの「個人資源」、そして上司によるコーチング、革新的な風土などの「仕事の資源」がワーク・エンゲイジメントを規定する。ワーク・エンゲイジメントは、内発的動機づけや自律的動機づけとも関連する。ネガティブな「仕事の資源」とみなされる権威勾配の修正によって、個人のワーク・エンゲイジメントが変化することが考えられよう。

中国国内では、2組織だけのデータであるが、裁判所の方が生命保険会社よりも権威勾配が急であることが確認された。中国での権威勾配の因子分析結果も日本の研究結果と類似であり、権威勾配の構造は日本と同様であることが推定できる。生命保険会社の権威勾配は裁判所の権威勾配よりも有意に緩やかであり、むしろ日本の民間企業（古澤他、2000）と同程度であった。権威勾配が国と国の間で異なるというよりも組織間の方が大きく異なるということになる。したがって、

権威勾配そのものについて国を超えての企業間比較が可能ということである。しかし、文化が異なれば、権威勾配の影響の仕方も異なるであろう。たとえば、面従腹背への影響がそれである。したがって、権威勾配の影響の確認には文化の異なる国同士の企業比較が必要である。権威勾配は企業従業員の業績への影響や企業内の活力、意欲、ストレス耐性などのワーク・エンゲイジメントにも大きく影響すると考えられる。

## 2. 中国人の心理的・行動的特徴

ここで中国企業組織を構成する中国人に目を向けたい。李（2007）によると日本における中国人論、中国における中国人論はそれぞれ数百にも及ぶ文献がある。ただし、中国人が中国人自身を語る際の前提として、「5千年の歴史」「広大な国土と豊かな文化」などの社会通念であり、「中華民族は最も優秀な民族の一つである」という誇りの感情が先行し、最近までは民族の特性についての分析は行われてこなかったという。中華思想という自民族中心主義の要素がここにあり、李（2007）の指摘する自己中心性としての特徴が確認される。

李（2007）が数多くの文献から中国人を論ずる共通なキーワードとして提出したのは「関係（グアンシ）主義」である。関係主義は、「面子（ミエンツ）」「人情（レンチン）」が関連する概念である。面子は李（2007）によると、一種の「自尊心」である。李（2007）は、面子を守るために人情が機能するとしている。人情は、面子が守られるためのバランス感覚、互酬関係、親しい関係を形成していくための接着剤であるとしている。面子を求め、人情を媒介に、関係主義の文化を築き上げている

のが中国人であると結論している。人情を園田（2001）は、「自己からの距離（親疎の度合い）によって他者を位置づけ、その距離に応じて自らの行為を決定しようとする心理的メカニズム」（p.145）と定義している。すなわち人情を、自身と親しいか、親しくないかの認知によって他者への行動を決定するというメカニズムであるととらえている。親疎の度合いによって相手に抱く感情が異なり、人間関係の性質にも大きな違いがあるとしている。

園田（2001）が引用した黄光國は中国社会においては個人から広がる関係の親疎によって、①家人（園田（2001）では自己人としている）、②外人、③熟人の3つの類型があり、それぞれ「欲求原則」「人情原則」「公平原則」が支配しているという。家人には、父母、子女、兄弟姉妹、夫、妻といった家族及び家族に準じる人が含まれる。外人は家人でも熟人でもないすべての人であり、関係としては情緒的な付き合いはなく、損得勘定が強く働くという。熟人には、友人、隣人、知人、同郷人などが含まれる。家人は情緒的な関係、外人は道具的關係、熟人は中間的關係としている。すなわち、家人は計算もなくすべてを与え、逆に与えてくれることを期待できる関係である。外人は公平に扱われるが、無視する関係である。熟人は相手が求める資源を持っているかどうかで価値が決定する。人情は熟人同士で使用される。贈り物を贈ることが人情として使用される。贈られる側は、贈られたことによって相手が自分を尊重していると認識をする。贈られたことによって贈られた人自身の面子が立ち、満足する。次には相手の面子が立つように贈り物をするという連鎖が起こることになる。

面子は自尊心であると先に述べたが、中国

人の自尊心は非常に高いことを園田（2001）は指摘している。「同級生からどのように評価されていると思いますか。一つだけ選んで下さい」という質問を大学生にした調査（園田、1991）では、「一生懸命勉強し、非常に有能な人材だと評価するだろう」は日本が0%、中国が3.5%であり、「よく勉強し、良い人材だと評価するだろう」は日本が8.1%、中国が27.1%であった。中国の大学生の方が日本の大学生よりも自己評価が高い結果であった。青年労働者に対する同じ調査でも同様に中国人の方が日本人よりも評価が高かった。これらの結果は日本人が過小評価なのか、中国人が過大評価なのかという問題に行きつくだろう。園田（2001）が紹介した中国での調査では、青年労働者の能力評価について、本人による自己評価が企業管理者による本人への評価よりも高い値であった。ここでの結果は明らかに中国人の過大評価を確認するものであった。能力評価が低いと面子をつぶされた中国人は感じるという（園田、2001）。面子を維持するために自己評価が高くなる傾向にあるのだろう。この点で、「おだてる、褒める」ことによって中国では関係がよくなるという。褒めることで気分がよくなるのは、何も中国人だけではないが、褒めることが単なる社交辞令ととらえる日本のような国と比較し、中国人の場合、褒められれば面子が維持しやすくなると考えれば、褒めることが関係の維持にも寄与すると考えてもよいだろう。

ここで、面子の種類について述べておこう（園田、2001）。

- ①顧面子（面子を顧みる）。食べきれないだけの皿を宴会で用意するのが例である。周囲から悪く言われぬようにすること。
- ②給面子（面子を与える）。褒めることは、

その人に給面子したことになる。

- ③講面子（面子を語る）または愛面子（面子を愛する）。自尊心が強いことを示す場合が多い。中国人の自尊心の強さ、集団の凝集力が高まらないことも講面子または愛面子から説明可能である。
- ④留面子（面子を保つ）。留面子のために言い逃れをすることがある。自分で悪いことは内面で認めていても人前で留面子しようとするため、みずからの非を認めなくなる。

面子がつく言葉はこれら以外にも多くあるようである。顧面子の例で食べきれないだけの皿を宴会で用意するとあるが、食事が中国人にとって重要であるからこそ、食事を用意することが面子に関わるのであろう。中国の料理は、さまざまな地方で多彩であり、世界のトップクラスでもある。それだけに食事が面子に関わりやすくなるのであろう。中国人の場合、会食をすることによってビジネスがうまく進みやすくなるという。話も聞いてくれなかった顧客会社が会食をしたことによって、すんなり契約をするということがあるようだ。これは顧面子しただけではなく、給面子したことによる結果なのであろう。会食の効果は何も中国だけではなく、多くの国で共通にみられる。これは心理学の対人魅力の分野でも指摘されることである（長田、1990）。しかし、中国人の場合は、この傾向がはなはだしく強いということである。一緒に会食することによって、会食相手が外人から熟人に移行し、関係が変化したことによって、次には相手の面子を考え契約をしたということであろう。

中国人は「知らない人」を助けないと園田（2001）は指摘するが、自身との親疎の度合



が行為に影響するということであり、その人が自身とどのような関係であるかが助けるか、助けないかを決定する要因となるのであろう。2011年10月に中国で2歳の女の子がひき逃げされ、誰も助けずに亡くなるという痛ましい事故がおきた (asahi.com (朝日新聞社)、2011)。中国国内でも助けなかった人への批判が相次いだという。このように人を助けないという出来事は何も中国だけではなく、世界で起きているものであり、いくつかの条件が重なることで生起するものである (高木、1998)。中国での事故の場合、知っている子どもでもあるのか否かということが要因として影響した可能性を否定することはできないであろう。ここにも面子の問題が関与するということであろう。

面子は中国人にとって重要である。中国社会では、面子を立てたり、維持したりするた

めに関係をどのように変化させるか、人情をどのように使用するかがよい人間関係を作り、社会や組織をよく機能させ、モラルを高めるのではないか。先にも述べたワーク・エンゲイジメントを高めるためにも面子の関連概念をとりこむことで効率的でよいモデルができるのではないだろうか。

### 3. ワーク・エンゲイジメントの増大

組織内の個人のワーク・エンゲイジメントを増加させるための参考として、古澤 他 (2011) のデータの再分析を行う。このデータは裁判所と企業の2組織の従業員データであり、計65名の少数データである。表1、表2で示したように権威勾配が急であることが面従腹背の程度を増加させる方向に影響を及ぼしたり、上司への信頼感へ低下させたりする方向に影響を与えていた。表1、表2で示

表1 面従腹背と他の項目、尺度との相関 (r)

	あなたの直 属上司はど んな上司か	上司から仕事 を与えられる とき、あなた はどう感じる か	上司から任務 を与えられる とき、あなた はどう対応す るか	あなたは自 分の組織に 対して忠誠 心があるか	あなたは自 分の上司に 対して忠誠心 があるか	あなたは上司に 対してどのくら い信頼している か	権威勾配 (支配性)
面従腹背	0.26 <i>p</i> <.05	0.03 n.s.	0.20 n.s.	0.19 n.s.	0.40 <i>p</i> <.001	0.38 <i>p</i> <.005	0.47 <i>p</i> <.0001
注 低得点 高得点	民主的 独断的	信頼している 悪意を感じる	まじめに対応 ごまかす	ある ない	ある ない	信頼している 信頼していない	

古澤 他 (2011) の表10を抜粋して表示

表2 権威勾配と他の項目との相関 (r)

	あなたの直属 上司はどんな 上司か	上司から仕事 を与えられる とき、あなた はどう感じる か	上司から任務 を与えられる とき、あなたは どう対応する か	あなたは自分 の組織に対し て忠誠心があ るか	あなたは自 分の上司に 対して忠誠心 があるか	あなたは上司に 対してどのくら い信頼している か
権威勾配 (支配性)	0.49 <i>p</i> <.0001	0.31 <i>p</i> <.05	0.20 n.s.	0.32 <i>p</i> <.05	0.57 <i>p</i> <.0001	0.69 <i>p</i> <.0001

注 変数の特徴は表1と同じ  
古澤 他 (2011) の表11を再掲した

表3 忠誠心、信頼、面従腹背、権威勾配の因子分析結果（最尤法によるプロマックス回転）

	第1因子 上司への 不誠実・ 不信	第2因子 権威勾配	第3因子 悪感情	共通性
上司から仕事を与えられるとき、あなたは感じるか	0.01	0.00	0.63	0.41
上司から任務を与えられるとき、あなたは対応するか	0.49	-0.21	0.31	0.36
あなたは自分の組織に対して忠誠心があるか	0.39	-0.01	0.23	0.29
あなたは自分の上司に対して忠誠心があるか	0.94	0.09	-0.09	0.90
あなたは上司に対してどのくらい信頼しているか	0.60	0.25	0.21	0.82
あなたの直属上司はどんな上司か	0.55	0.23	-0.10	0.44
面従腹背	0.21	0.46	-0.17	0.30
権威勾配（支配性）	-0.10	1.01	0.10	1.00
固有値	3.14	2.59	1.70	
因子相関行列				
	因子2	0.59		
	因子3	0.52	0.42	

した諸変数の分類を行うことで理解を進め、今後のモデル化の基礎を作りたい。そこで、因子分析を分類のための方法として使用する。

表3に忠誠心、信頼、面従腹背、権威勾配の因子分析結果を示す。8変数であり、少ない変数であるので、2因子、3因子の各抽出を行い、プロマックス回転を行った。解釈としては、3因子の方が2因子よりもよく、3因子の結果を採用した。

第1因子は、「上司への忠誠心（高い得点は誠実ではないことを示す）」が最も高い因子パターンを示し、その次に高いのは「上司への信頼（高い得点は信頼感がないことを示す）」である。第1因子は、これらを代表させる形で「上司への不誠実・不信」とした。第2因子は、権威勾配と面従腹背が高い因子パターンを示した。権威勾配が非常に高い因子パターンであり、第2因子を「権威勾配」とした。第2因子は、権威勾配が急になることによって、面従腹背を引き起こすことに関する因子であり、職場状況（権威勾配）とそれによる結果（面従腹背）が含みこまれた因

子である。権威勾配と面従腹背の関係の強さゆえ、一つの因子にまとまる形になったのであろう。第3因子は「上司から仕事を与えられるとき、あなたは感じるか」のみが高い因子パターンを示した。この項目の回答としては、得点が高い場合「悪意を感じる」を示していたことから、「悪感情」とした。

因子相関行列からは因子2と因子1、因子2と因子3の各相関が高い。権威勾配が急であることによって、上司へ不誠実、不信の傾向が高くなり、悪意を抱きやすくなるという傾向が確認できる。

図2は、表3の結果を利用し、さらに面子の関連概念である関係が権威勾配に影響を与えるモデル図である。関係は人情、面子と相互作用がみられるものであり、これを図2の

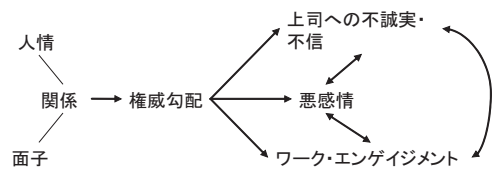


図2 関係－権威勾配モデル

なかで示した。張（2011）が指摘した「二重構造」下での日本人駐在員（部長職）の優れたコミュニケーション能力は、急な権威勾配を変化させる能力ではないかと推測する。部下と上司のお互いの面子を大事にし、人情をうまく利用し、関係そのものを変化させることのできるコミュニケーション能力なのではないだろうか。自尊心が強く、自我が強い中国人のことを自我主義という（李，2007）。この自我主義が個性の強さゆえ、中国人の集団の凝集性の低さを生み出すという。しかし、条件が整った場合には、チームワークがよくなるという（園田，2001）。チームワークがよくなったり、2者間の関係がよくなったりする条件のひとつは中間人（園田，2001）であろう。力のある中間人が間をとりもつことで関係が変化することがあるという。また、チームや自身の面子を低めるような事態などもチームワークをよくする方向に影響を与えるという。これはチームや自身への危機やショックが逆作用する例である。職場のモラルを高めるため、各人のワーク・エンゲイジメントを高めるためにも面子概念の理解、そして活用は今後の研究でも必要であろう。

経済的な発展が急であり世界一の人口を誇る中国は、各国が企業進出を望む国である。先に述べた企業内における二重構造も権威勾配の問題としてとらえ、今後の研究によって日中従業員の信頼関係を築くための情報を組織に提供できるであろう。また、権威勾配を適切に変化させることによってワーク・エンゲイジメントに正の影響を与える可能性を見出す可能性があることも先に述べたとおりである。そして、日中比較によって面子のような文化特有行動・意識を見出し、権威勾配への影響の与え方を把握することは異文化の理

解にも有益である。

## 文献

- asahi.com（朝日新聞社）（2011）ひき逃げされた女児助けず 中国で「薄情な社会」論議 <http://www.asahi.com/international/update/1019/TKY201110190609.html>（2012年8月18日閲覧）
- 張英莉（2001）「日系多国籍企業の国際人的資源管理」『現代社会における企業と市場』（奥山忠信・張英莉（編）八千代出版）75-98.
- 古澤照幸（1989）刺激欲求尺度抽象表現項目版（Sensation Seeking Scale-Abstract Expression；SSS-AE）作成の試み 心理学研究、60、180-184.
- 古澤照幸（1999）権威の構図 権威主義から権威勾配まで 産能短期大学紀要、32、17-28.
- 古澤照幸（2009）組織・職場の権威勾配 心理学ワールド、46、26-27.
- 古澤照幸・横田環・新井幸子・濱田弘史（2000）権威勾配尺度の作成と心理統計的特徴の検討 産能短期大学紀要、34、339-350.
- 古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉（2011）中国企業組織の従業員の権威勾配 埼玉学園大学紀要（経営学部編）11号、39-49.
- Hawkins, H. F. (1987). Human Factors in Flight Gower Technical Press Ltd. (黒田勲監修・石川好美監訳「ヒューマン・ファクター」、成山堂書店、1992)
- 石田英夫（2001）『国際経営とホワイトカラー』中央経済新聞社
- 長田雅喜（1990）対人魅力の研究と愛の問題 心理学評論 33（3）、273-289.
- 島津明人（2009）職場のポジティブ心理学：ワーク・エンゲイジメントの視点から 産業ストレス研究 16、131-138.
- 李妍焱（2007）「中国人論」の現在～日本における中国人研究と中国における中国人研究の整理と検討～ 『駒澤社会学研究』第39号 日中市民社会ネットワーク (<http://csnet.asia/wp-content/uploads/c91e616e3c0c53f046b98be8127>)



04d13.pdf) 2012年9月16日閲覧

- 園田茂人（1991）『『関係主義』社会としての中国』  
辻康吾他編『もっと知りたい中国Ⅱ 社会・文化篇』弘文堂
- 園田茂人（2001）『中国人の心理と行動』NHKブックス
- 高木修（1998）人を助ける心—援助行動の社会心理学（セレクション社会心理学（7））サイエンス社