

研究結果

「企業内意思決定のプロセスから見た日中間コミュニケーションギャップの解明」というテーマ研究の目的は、日本人と中国人の間の誤解やトラブルなどが、なぜ、どのようにして生じるのかを、企業内における意思決定のプロセスに焦点を当て明らかにすることである。

本研究は、日中両国の意思決定のプロセス、情報の提供、情報公開、決定権と判断基準、及び実行力とフィードバックなどについて先行研究を考察する上、実証研究を行う。実証研究は、2009年8月に中国国内企業において北京、大連、広州などの地域を中心に日系企業製造業6社を対象に企業を訪問し、日中両国の管理者にインタビュー調査と、日中間のコミュニケーションギャップの事例を、聞き取り調査を行った。日系企業に勤めている中国人管理職(591人)を対象にアンケート調査をも行った。また、日本企業と中国企業の意思決定のあり方について検証するため、日本にある日系企業本社(2社)を訪問し、インタビュー調査を行った。調査の結果は次のようにまとめる。

1、意思決定プロセスの相違点。これについては、日本はボトムアップというより、すでにコンセンサスができてきている(根回し)。これに対して、中国はトップが強い権限を持っている。アンケート調査では48%が中国人トップの権限が強いとの結果があり、素早く意思決定を行うが、意思決定する同時に部下に説明するとの結果である。

2、コミュニケーション・ギャップの要因。本音を言わない中国人、恥をかかせる日本人。中国人は面子を重んじ、人前で叱る、怒るのはタブー。日系企業に日中間のコミュニケーションが進出時よりスムーズに行われたが、それが上層マネジメントに限り、一般従業員と日本側とのコミュニケーションが極めて少ない。調査によると、44.9%の人が日中間のコミュニケーションが部門のリーダーに集中すると、31.7%の人が、コミュニケーションが部門のリーダーとその上の上司に集中すると答えた。

3、仕事様式の違いがトラブル要因。日本ではジョブローテーションや配置転換などが良く行われるが、中国ではほとんどない(調査では87%がない)、配置転換も信頼関係があれば動かせる。職務記述書はあるが中身が良くわからない表記である。調査によると49%の人が職務記述書がないが、うち35%の人が職務記述書があってもあまり使わないという。

日本と中国は伝統的な文化を共有していたが、しかし、近世以来の歩みは両国の文化と認識においては鮮やかな対照をなしている。日中間のコミュニケーションギャップを意思決定プロセスにあり、また、異文化論から解明することができる。趙曉霞「多国籍企業の多元化文化時代」『科技管理研究』(2009.11)では、文化視角から地域文化と企業文化の形成及び異文化コミュニケーションについて論じた。「固有文化」は、遺伝子と同じくらい深く根づいて、私たちの日常生活、思考と判断、行動様式を制御する。従って、「固有文化」(自己の文化)を十分に理解する上、「外来文化」を理解する基礎である。日本と中国との異なる環境を背景に新たな経営組織を創造するには、相互の信頼をもって企業内コミュニケーションを広く行うことが好ましい。

研究成果の公表について(予定も含む)

口頭発表 (題名・発表者名・会議名・日時・場所等)

「中国における多国籍企業の人的資源管理」趙曉霞、武蔵大学大学と北京工業大学研究者学術シンポジウム、2009年10月、武蔵大学。

論文 (題名・発表者名・論文掲載誌・掲載時期等)

「多国籍企業の企業文化多元性の時代」趙曉霞、科技管理研究、2009年11月。

書籍 (題名・著者名・出版社・発行時期等)

『多国籍企業の人的資源管理』趙曉霞(単独)、中国社会科学文献出版社、2010年10月出版の予定。