

続・アジアからの視線：アジアの日系企業を対象にした時系列的研究

研究代表者 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 教授 園田 茂人

1. 研究目的

日本企業がいかにしたらアジアに根づき、現地でしっかりされた評価を受けるかといった問題意識に支えられた研究は少なくない。特に、国際経営学の領域では経営の現地化をいかに進めるかといった視点からの研究が積み重ねられてきた。アプローチ方法やデータ収集の方法は異なるものの、吉原英樹『日本企業の国際経営』(1992年、同文館)、板垣博編『日本的経営・生産システムと東アジア』(1997年、ミネルヴァ書房)、岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』(1998年、有斐閣)といった研究は、みなこうした視点に支えられている。

ところが従来の研究は、(1)現地従業員からの評価を議論の対象としえていない、(2)時系列的分析にまで至っていない、という決定的な難点をもってきた。多くの場合、日本人駐在員からの聞き取りに依拠し、現地法人への訪問で得られた一時点でのデータをもとに議論してゆくというスタイルは、時間的な制約ゆえに仕方がない部分もあったが、そのフォローアップ調査がさほど進んでいない状況には憂慮すべきものがある。

本研究は、1991年と92年に訪問したアジアの日本企業(タイ3社、マレーシア4社、インドネシア4社、中国37社、台湾4社)を再度訪問し、当時利用したものとはほぼ同じ内容の質問票を利用することで、この15年の間に、アジアの日本企業で働く現地従業員の日本人・日本企業に対する評価がどのように変化したか、しなかったかを明らかにするものである。

2. 研究の進行状況

2-1. 質問票のデザイン

研究助成を獲得して最初に行ったのが、前回の調査で利用した質問票の内容の検討である。前回調査では、一般従業員・中間管理職の双方に共通で聞いた質問には、以下のものがあつた。

第一にフェイスシート項目。性別、年齢、結婚の有無、家族形態、扶養家族の有無、勤続年数、雇用形態、現在の職階、最終学歴、現在の月収といった10の質問が設けられていたが、数度にわたる検討を経て、以下のような結論を得るにいたつた。

前回調査における経験から、家族形態、扶養家族の有無、雇用形態の3つの質問項目は利用可能性が低いので、質問項目からは削除する。

以前の質問票では、フェイスシート項目としてではなく、質問本体に入っていた項目、具体的には転職回数と欧米系企業での勤務経験の有無といった2つの変数を、フェイスシート項目に移す。

フェイスシート項目に入っていた月収を、他の質問とともに、回答者の属性を把握できる質問群を形成するため、質問本体に移す。

フェイスシート項目として用いるべき変数を付け加える。具体的には、回答者の出身階層を測定する変数としての父親の最終学歴、回答者本人の日本語と英語の能力、それに現地企業での勤務経験の有無といった4つの変数を質問票に加える。

その結果、フェイスシート項目には12の質問が設けられることになった。

一般従業員と中間管理職、同時に質問した項目としては、第二に、日本人イメージがある。あらかじめ「よく働く」から「日本人だけと付き合う」までの16の形容詞を用意し、回答者に「日本人一般のイメージとしてあてはまるのはどれか」と尋ねる形式をとったのだが、2005年、インドの日系企業で働く現地従業員を対象に実施した、同種の調査の際に用いたフォーマットを利用することにした。16の形容詞を1つ減らし15としたが、内容的には15年前のものとはほとんど変わっていない(新しい質問票ではQ1に相当)。

共通質問項目としては、そのほかに、日本人との会話の頻度(新しい質問票ではQ3に相当)、欧米系(現地系)企業との比較で見た日系企業選好(新しい質問票ではそれぞれQ5とQ6に相当)があるが、これらの質問については、15年前の前回調査とまったく同じ形式をとっている。

共通質問項目でありながら、少し改良を加えているものもある。労働条件に対する満足度について質問したQ2である。前回調査では、雇用の安定性、昇進の可能性、上司の態度、給与の額、給与の上がり方、有給休暇の長さ、福利厚生の7つの項目について、「満足している」「どちらともいえない」「不満である」の3段階評価をするよう設計されていたが、今回の調査では、「協調的な労使関係」「公平な人事評価」「日本人駐在員の力量」の3つの項目を加えた上で、評価も「満足」「どちらかといえば満足」「どちらかといえば不満」「不満」「わからない」から選択してもらうようにした(新しい質問票ではQ2に相当)。

前回の調査で共通質問項目でありながら、今回の調査で削除したのは転職指向を示す質問だけである。逆に、現地経営に関するいくつかの文言に対する評価(新しい質問票ではQ4に相当)のように、今回新しく設けた質問群もあれば、前回調査では、調査のやりやすさや現地従業員の知識量の問題から、中間管理職のみに質問していたものの、今回は全対象者に質問したもの(Q7の欧米系企業との対比からみた現地日系企業の労働条件や、Q8の日本的経営手法の現地への有効性に対する評価がこれに相当する)がある。

前回調査では、日系現地子会社の勤労観を評価することをメインにしていたこともあり、現地従業員の価値観やライフスタイルに関する質問は設けられていなかった。それ以上に、当時、質問票を日本から持ってゆき、現地で回答してもらったものを日本に持ち帰るといったスタイルで調査を進めていった関係で、質問量を絞れるだけ絞って、質問票を「軽くする」ことに精力をつぎ込まざるをえなかったといった事情もある。

以上の検討結果をもとに質問票を作成。英文でマスター質問票を作成した後、研究代表者が勤務する早稲田大学大学院アジア太平洋研究科の留学生を中心に一度、現地語に翻訳し

てもらい、再度これを英語に直すバックトランスレーションを通じて訳語の統一を図った。中国と台湾では中国語、タイではタイ語、マレーシアではマレー語と英語、インドネシアではインドネシア語をそれぞれ用いた。この点では、前回調査と変わっていない。

2-2. サンプリング方法及びサンプルの形状

前回調査に協力していただいた企業からの協力を得ることがむずかしかったことから、これを代替しうる企業へアプローチする必要に迫られた。だからといって、完全に利便的サンプリング法 (convenient sampling method) を使うと、所期の目的である、意味ある時系列的分析ができなくなってしまう可能性がある。

そこで、代替サンプルを得るに当たって以下のポイントを留意して、企業へ調査協力を依頼した。

- 1) 操業年数が 15 年以上で、前回調査の結果と対比することに意味がある企業であること。
- 2) 中間管理職のサンプルがある程度期待できるほどに規模が大きい企業であること。
- 3) できるだけ多くの国・地域でサンプルを獲得できることが期待できる企業であること。
- 4) 調査に協力的な企業であること。

以上の条件を満たす企業を対象に、ホワイトカラーとブルーカラー、それぞれ特定の数を集める割当法 (quota sampling method) で、一般従業員・中間管理職双方からデータを得た。

その結果、協力いただいた企業の数 (表1) と集めることができたサンプル数 (表2) は、以下のようになった。

表1 調査対象企業数

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
1991(2)年	3	3	4	37	4
2007年	7	3	4	4	4

表2 サンプル数

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
1991(2)年	926 (156)	914 (228)	1,578 (255)	6,478 (1,034)	1,208 (174)
2007年	1,244 (659)	678 (357)	592 (327)	530 (274)	595 (165)

注) 数値は全体のサンプル数、カッコ内の数値は中間管理職のサンプル数を示す。

調査を実施するにあたって、調査協力企業に事前に質問票を送り、内容的に問題ないかどうかをチェックしてもらった上で、コピー、配布、回収を行ってもらった。われわれが直接、現地法人を訪問して回収済みの質問票を入手した場合はあれば(タイ1社、マレーシア1社、インドネシア3社、中国0社、台湾1社)、こちらが現地法人を訪問し、調査依頼を行った後で回収済みの質問票を送付していただいた場合も(タイ1社、マレーシア1社、インドネシア1社、中国2社、台湾0社)、メールなどでの調査依頼に対して、協力企業の方があとで回収済みの質問票を送付された場合(タイ5社、マレーシア1社、インドネシア0社、中国2社、台湾3社)もある。

マレーシアで1社、現地従業員がマレー人か中国人かで選択言語が異なることを配慮して、マレー語と中国語を併記した形で質問票を作り直して配布・回収を行うケースがあったが、これが回答にバイアスを与えているとは思われない。

質問票配布の際に、「前回調査との比較をしたいため、できるだけ多くの中間管理職に質問票が回るよう」依頼したが、その結果、タイ、マレーシア、インドネシアでは前回調査より多くの中間管理職のサンプルを得ることができた。

他方で、中国調査の場合、1992年の前回調査では中国科学院心理研究所の研究員のルートを通じて質問票を配布・回収しているため、得られるサンプル数には大きな違いが見られる。今回の調査では北京2社、江蘇省1社、広東省1社と、地域的な分布を配慮してサンプルを得ているため、特段のバイアスを想定しにくいだが、前回調査と最も大きな違いが中国調査にある点は留意が必要だろう。

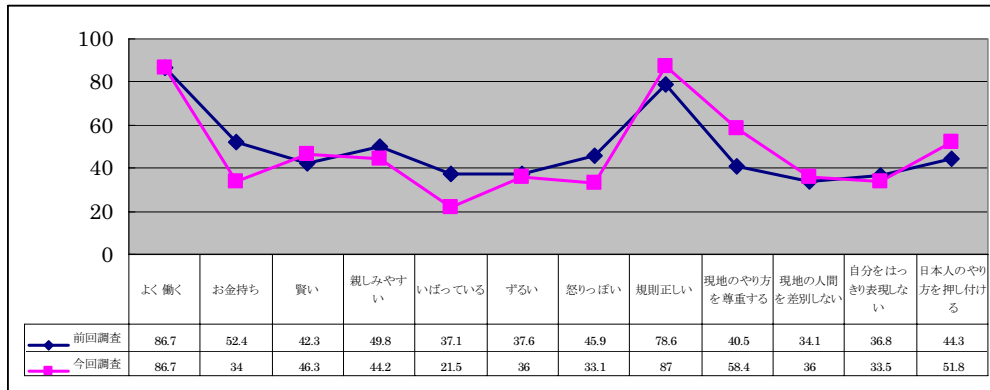
3. 調査による主な知見

2-1 で説明したように、今回の調査では多くの質問が加えられているため、紙幅の関係ですべてを扱うことはできない。そこで、前回調査との比較可能性を考えて中間管理職にサンプルを限定した上で、重要だと思われる知見に絞って、紹介してみたい。

3-1. 総じて向上する日本人イメージ

前回調査では、「よく働く(hardworking)」「規則正しい(well-disciplined)」イメージが強く見られたが、今回調査でも基本的に変わっていない。「わからない」や無回答を入れても、この2つの形容詞について「そうだ」と回答した者は今回でも 87%おり、前回スコアと大差ない(図1参照)。

図1 中間管理職の日本人イメージ:2時点比較(単位:%)



注) 数値は、日本人を表現するこれらの形容詞を「そうだ」と回答した者の割合を示す。

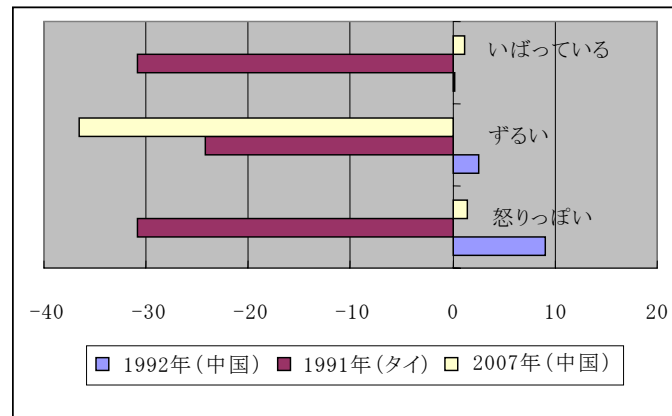
それ以外の項目をみても、総じて、今回の調査ではイメージの向上を見て取ることができる。「いばっている(arrogant)」「怒りっぽい(short-tempered)」といった否定的なイメージ項目では「そうだ」と回答した者の割合が減る一方で、「現地のやり方を尊重する(respect local customs and habits)」と回答した者の割合は増えている。

なお、本財団への申請書では、日本人との会話の頻度と日本人イメージの関係をめぐって、タイと中国とで対照的な結果が得られていた点を、以下のように指摘していた。

タイの日本企業では日本人とよく話すグループの方がよく話さないグループより「怒りっぽい」「いばっている」と思っていないのに対して、中国の日本企業ではその逆の傾向が見られる…しかし、調査時点で、タイの企業は20年以上の操業年数を誇っており、比較的多くの現地人スタッフが育っていたのに対して、中国の場合には設立されて10年以下のものがほとんどであった。そのため、この違いが、国の違いか企業タイプの違いか判別することはできなかった。15年後にフォローアップ調査をすれば、企業に加齢効果がどのようなものであるか判断できる…。

図2を見る限り、形容詞によって、国の違いか企業タイプの違いかの答えが違うというのが、正解なようだ。すなわち、「ずるい(cunning)」といったような日本人への信頼に関連する形容詞については、この15年の間で大きく改善したものの、「いばっている」「怒りっぽい」といった日本人の態度に対する形容詞については、さほど大きな変化が見られないのである。この点については、より詳細な分析が必要だろう。

図2 コミュニケーション頻度と日本人イメージ:2時点比較



注)スコアがマイナスであるのは、日本人とよく話すグループで「そう思わない」とする割合が多いことを示す。

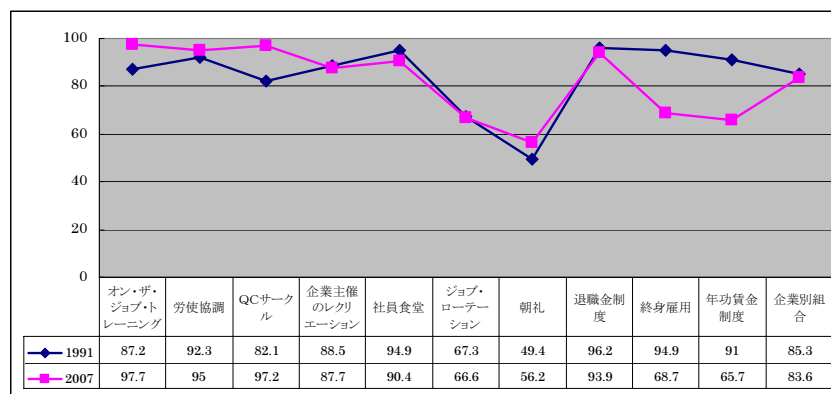
3-2. 各地で顕著な年功賃金制度への評価の低下

次に、現地人中間管理職による日本的経営への評価の変化を見てみよう。

図3-1から図3-5には、タイから台湾までの、2時点の調査結果を示してあるが、いくつか興味深い傾向を見て取ることができる。

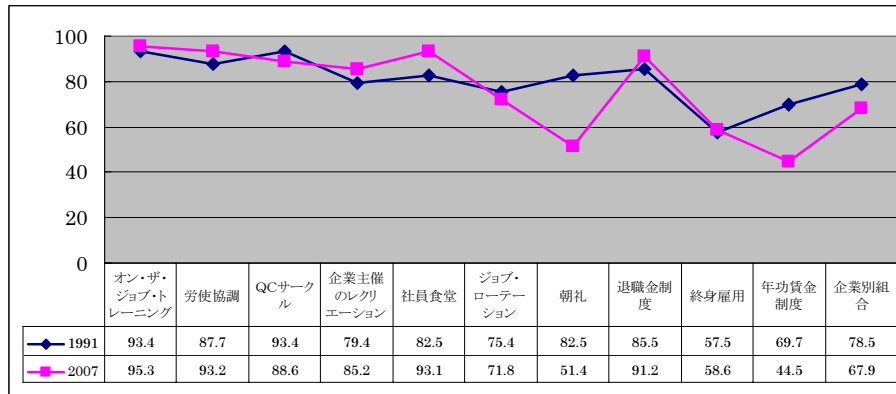
第一に、基本的評価の特徴には大きな特徴が見られない。タイでは朝礼(morning assembly)、マレーシアでは終身雇用(life-long employment)、インドネシアでは年功序列賃金(seniority system)、中国・台湾ではジョブローテーション(job rotation)が、それぞれ相対的に低い評価を得ているが、この特徴は、この15年ほどの間に大きな変化を示していない。

図3-1 タイにおける日本的経営に対する評価:2時点比較(単位:%)



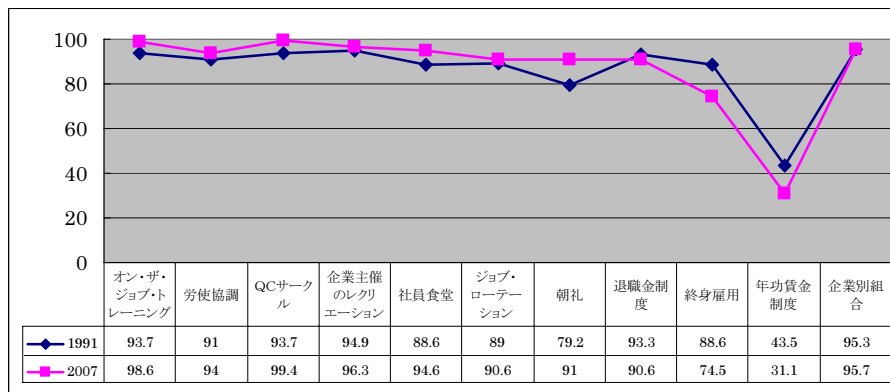
注)スコアは「有用だ」と回答した者の割合を示す。

図3-2 マレーシアにおける日本的経営に対する評価:2時点比較(単位:%)



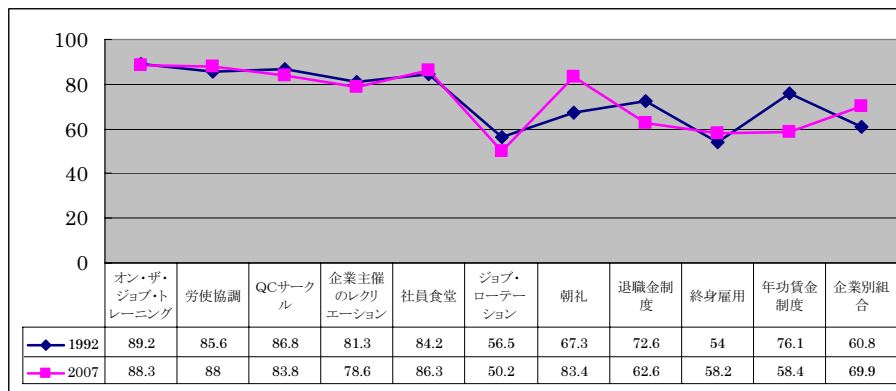
注)スコアは「有用だ」と回答した者の割合を示す。

図3-3 インドネシアにおける日本的経営に対する評価:2時点比較(単位:%)



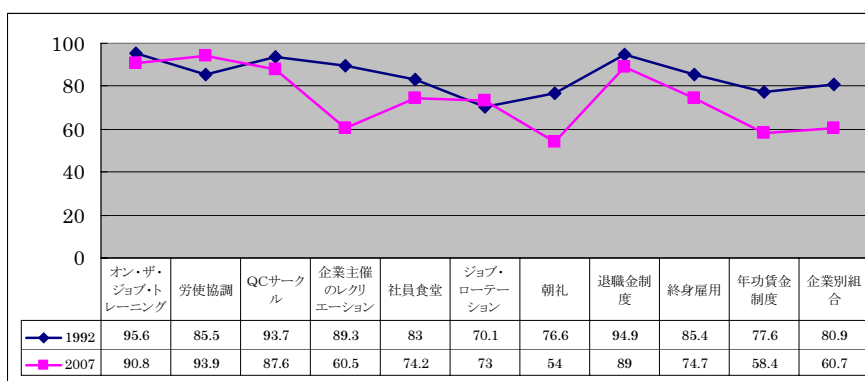
注)スコアは「有用だ」と回答した者の割合を示す。

図3-4 中国における日本的経営に対する評価:2時点比較(単位:%)



注)スコアは「有用だ」と回答した者の割合を示す。

図3-5 台湾における日本的経営に対する評価:2時点比較(単位:%)



注)スコアは「有用だ」と回答した者の割合を示す。

第二に、他方で、年功賃金制度は、どの国でも評価を低くしており、特にタイとマレーシアで、その傾向が顕著である。今回の調査で、アジアの現地法人で急速に業績部分を増やしていることがわかったが、これは従業員側のニーズに沿ったものでもあるようだ。

第三に、朝礼については、マレーシアと台湾で評価の低下が見られるのに対して、中国では逆に評価が高くなるなど、細かく見ると、評価に微妙な変化が見られる。

3-3. 総じて向上した日系企業選好

前回調査の調査項目の中で、後に多くの研究者が注目したのは、現地従業員の日系企業選好である。「条件が同じなら、どちらの企業にいきたいか」として、「現地系企業(欧米系企業)」「日系企業」「どちらでもよいの」いずれか一つを選択してもらおうというものだが、これがどのような変数と関連をもっているのか、国・地域によって異なる評価があるとした場合、これがどのような理由によるのかといった論点については、研究代表者も、その研究成果をまとめた経験をもっている。

その2時点比較の結果が、表3と表4に掲げられている。

これらの表から、以下の2点を指摘することができる。

第一に、この15年の間に、現地系企業と日系企業との選好では、総じて日系企業へシフトする傾向が見られる。今回の調査では、現地系企業の選好が強かったのは中国のみで、現地系企業と日系企業の選好の差が、19.1ポイントから26.2ポイントへと上昇しているが、その他の国・地域では選好が逆転しているか(タイ、インドネシア、台湾)、日系企業の比較優位がより明らかになっている(マレーシア)。

表3 現地系企業との対比でみた日系企業への企業選好:2時点比較(単位:%)

タイ	マレーシア		インドネシア		中国		台湾							
	1991	2007	1991	2007	1991	2007	1992	2007						
現地系企業	25.3	25.4	現地系企業	9.9	10.3	現地系企業	41.4	20.5	現地系企業	40.8	37.9	現地系企業	36.2	14.8
日系企業	21.1	30.7	日系企業	21.2	26.5	日系企業	17.9	21.4	日系企業	21.7	11.7	日系企業	24.1	29
どちらも可	52.6	43.9	どちらも可	68.9	63.2	どちらも可	40.6	58.1	どちらも可	37.5	50.4	どちらも可	39.7	56.2

表4 欧米系企業との対比でみた日系企業への企業選好:2時点比較(単位:%)

タイ	マレーシア		インドネシア		中国		台湾							
	1991	2007	1991	2007	1991	2007	1992	2007						
欧米系企業	32.5	24.8	欧米系企業	26.7	24.1	欧米系企業	22.8	17.5	欧米系企業	40.3	53.2	欧米系企業	24.6	12.7
日系企業	9.5	34	日系企業	22.2	17.9	日系企業	25.2	23.7	日系企業	12.3	8.4	日系企業	36.3	35.4
どちらも可	48.1	41.1	どちらも可	51.1	58	どちらも可	52	58.8	どちらも可	47.5	38.4	どちらも可	39.2	51.9

第二に、欧米系企業との対比に関しては、国・地域によって変化のパターンに違いが見られる。

現地系企業との対比同様、日系企業との比較で逆転現象が起こったところ(タイ)もあれば、もともと日系企業選好が強かったのが一層強化されたところ(インドネシア、台湾)も、逆に欧米系企業への強い選好が一層強化されたところ(マレーシア、中国)もある。

こうした変化が、前回調査と異なる企業群が含まれていることによってもたらされた可能性もあり、従業員の年齢構成や転職経験の変化など、他の変数との関連性の解明も含めて、今後、詳細な分析を行ってゆく予定である。

3-4. 欧米系企業との対比では雇用の安定性以外厳しい評価に

前回調査では、労働条件をめぐっては、雇用の安定性以外では欧米系企業との対比では分が悪い結果が得られているが、今回の調査結果からは、その傾向が一層進行していることが明らかになっている。

タイ、マレーシア、インドネシア、中国、台湾で、給与の額(amount of salary)、有給休暇(paid holidays)、福利厚生(fringe benefits)、昇進の可能性(possibility of promotion)、雇用の安定性(stability of employment)、労使協調(peaceful labor relations)の6つの項目について、日系企業の条件が優れていると回答した割合から欧米系企業の条件が優れていると回答した割合を引いた値を引いたスコアを2時点で比較したところ、中国だけ労使協調の点で欧米系企業の方が優れているとする結果が得られているが、それ以外の国・地域では、日系企業への評価が高いか、この15年ほどの間に評価が高くなっている。中国での労使関係への評価が向上しなかった理由は、この間生じた日中間の政治的コンフリクトの存在以上に、1997年にアジアを襲った金融危機を受けることなく、中国の日系企業が倒産の危機に瀕する状況に置かれなかったことに求められるであろう。

いずれにせよ、欧米系企業との対比で日系企業への選好が強い台湾のような地域でも、給与の額や昇進の可能性といった点で評価が下がっている点は、注目しておく必要がある。

4. おわりに

今回の調査では、日系企業の経営に関する評価や、分配の公平性に関する感覚、中間層的ライフスタイルの有無など、前回調査には含まれていない質問項目が多く含まれており、その多くが 2005 年のインド調査と共通しているため、今後、調査結果のインド調査との対比・比較という課題が残っている。

サンプル全体に占める割合は少ないとはいえ、合計4社については、完全なパネルデータが得られている。カンパニー・プロフィールを作成した後の雑感ではあるが、4社ともに従業員の高齢化が進んだことから、日系企業への企業選好が高まるとともに、労働条件(とりわけ給与の額と昇進の可能性)への厳しい批判が影を潜めるようになったようだが、企業のプライバシーを維持しながら、その詳細な分析も今後行ってゆく必要がある。

ようやくデータが集まり、協力企業へのカンパニー・プロフィールの送付など、基礎的な作業が終了したことから、今後は積極的に国内・海外の学会での成果報告を行ってゆくつもりである。

本プロジェクトの成果を知った海外の研究者から要請を受け、台湾で中国語による招待講演を行ったが(園田茂人「台湾與大陸當地員工對日商評價(1992-2007)」台商、日商與韓商大陸投資策略與佈局國際學術研討會、2007年10月19日)、グローバルCOEプログラムでの博士後期課程学生との共同作業などを通じて、英語での成果発表を積極的に行ってゆきたい。

本プロジェクトは、1991年、92年に行われた日系企業で働く現地従業員を対象にした時系列的データを獲得することを大きな課題としてきた。報告書でも指摘したように、この間生じた企業環境の変化などから、パネルデータの獲得には大きな困難を抱えたが、企業の発展にとって重要な存在である中間管理職のデータを1,782サンプル(前回調査で1,847サンプル)獲得できたのは大きな達成であり、今後、データのユニークさや貴重さについて、多くの研究者から注目されるようになるであろう。

最後になるが、ここにいたるまで、実に多くの人・機関・企業の支援を得た。特に、早稲田大学アジア太平洋研究センターの岸保行助手は、データ入力に関わる瑣末な作業を一手に引き受けてくれ、研究代表者の抱える仕事の一端を分担してくれた。深甚の謝意を表したい。