

# 中国の大学生における 日本的人的資源管理の容認

## Acknowledgement of Chinese University Students toward Japanese Human Resource Management

梁良

Liang Liang

経営学研究科 (2010年度博士前期課程修了生)

liang091159@yahoo.co.jp

加藤里美

KATO Satomi

経営学科

satomi@alice.asahi-u.ac.jp

### 要旨

本稿の目的は、中国における日本語学科の大学生は、日本的人的資源管理（以下では、日本的HRMとする）を容認しているという命題を検証することである。具体的には、以下の仮説を検証する。仮説1：日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本的HRMに対する意識が高い。仮説2：日本語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識と類似した意識である。仮説3：英語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識よりも低い。仮説検証の結果からは、日本語学科の大学生と英語学科の大学生は、日本人は「年収は年功要因で決まる」、「企業の価値観を受け入れる」、「内部昇進が中心」といった3項目を重要と考えていると認識していることが示された。日本人ならどう考えるのかに関する追加分析の結果からは、日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本的HRMを容認していることが示唆された。

キーワード： 中国 大学生 日本語学科 英語学科 日本的人的資源管理

### 1. はじめに<sup>1)</sup>

中国は1970年代末に改革開放を開始し、外国からの投資にさまざまな優遇措置を提供し始めた。1980年代には合弁法実施条例を制定し、合弁企業における所得税のいっそうの減免等、外国からの

投資環境を改善した。さらに1990年代に入ると、鄧小平の「南巡講話」により改革開放を促進したため、日系企業を含めた外資系企業数が大幅に増加し、2001年のWTO加盟により、中国市場の重要性は高まった。日系企業は、製造コストの安い場所を探し求めるため、中国の大都市に進出することだけではなく、地方にも進出し始めた。図1には、2000年から2010年までの10年間に中国に進出した日系企業数の推移を示した。図1に示したように、2008年に起こった金融危機の影響で、そ

<sup>1)</sup> 本稿は、朝日大学経営学研究科の梁良（2009年4月～2011年3月）の修士論文「中国の大学生における日本的人的資源管理の容認」の一部を指導教員の加藤（経営学研究科教授）が加筆・修正を加え、編集した論文である。

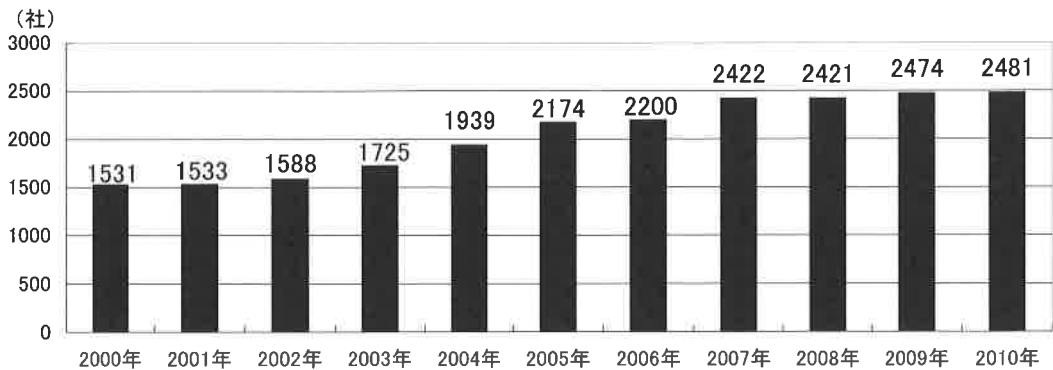


図1 中国に進出した日系企業数の推移

出所：東洋経済・海外進出企業総覧（2000-2010）より梁良が作成。

れ以降の日系企業数はほとんど増加していないが、2010年の日系企業数は2000年に比べて約40%増加した。

このように中国に進出している日系企業の経営は、全ての経営資源（人、物、金、情報、ノウハウ等）と関係をもつ人的資源管理（Human Resource Management, 以下ではHRMとする）の優劣に関わってくる。従って、中国における日系企業は、優秀な人材を採用することが重要な課題になっていると考えられる。

中国における外国人の雇用比率について明確な法律規定はない。しかし、工場で働く外国人の雇用を制限するため、中国に進出している外資系企業の外国籍の従業員の比率は、総従業員数の10%を超えないのが通常である<sup>2)</sup>。90%を超える中国人の従業員の中で、ホワイトカラーは、外国語を話せる大学卒業者であろうと考えられる。

張（2007）によれば、中国は多くの発展途上国に比べて総人口に占める大学卒業者の割合が低い。そのため、中国政府は大学卒業以上の高学歴者の人材不足を解消するための対策を講じ、2005年の大学卒業者数は2000年より50%以上増加した。このような政府の対策の結果、現在の中国の大学進学率は上がり、大学卒業者がエリートと言われる存在ではなくなった。中国の企業は即戦力を重視するので、学歴より経験が重視され、幾つもの仕

事をスピーディにこなせる能力が求められる。しかし、現在の中国では一人っ子政策の影響があり、独立心や克己心が弱い若者が多い傾向にあるため、大学生が就職できずに困っている（リクルートワークス研究所, 2004）。

上述のような就職難の状況で、共同通信社の中国語版である共同網によれば<sup>3)</sup>、2009年12月8日、在中日系企業は北京で大学生のための就職フェアを開催した。この就職フェアに参加した大学生数は、2005年の就職フェアの時よりも大幅に増加した。その理由としては、2008年に金融危機が起き、企業の求人が少なくなったことがあげられる。

在中日系企業は、あまり人気がない。例えば、2003年の英才華網の調査による就職人気企業ランキングにおいて<sup>4)</sup>、日系企業の人気が低いことが示されている（リクルートワークス研究所, 2004）。その最も大きな原因は、言葉の問題である。中国では、小学校から英語教育が行われており、英語の成績が大学入試において重要である。また、大学生は日系企業に対して、「雰囲気が高い」、「先輩・後輩等上下関係が厳しい」、「形式を重視する」、「昇進が遅い」、「仕事の効率が良くない」等

<sup>3)</sup> 共同網は、一般社団法人共同通信社に所属する。中国で外国のニュースを報道するwebサイトである。

<sup>4)</sup> 英才華網（中華英才網）は1995年、欧米の外資企業向けのIT人材の斡旋事業からスタートした。現在は人材斡旋の他に、人材派遣、それに管理職と営業職中心の人材育成コースの運用が業務の3本柱で、北京に本社、上海と広州に支社がある。また、中国の大学の新卒採用業務の代行という分野の中では、最大手である。

<sup>2)</sup> ジェトロのWebサイトより。

のイメージを持っている（欧陽，2009；リクルートワークス研究所，2004；稲垣，2006；張，2007）。一方、欧米系企業や中国企業では、先輩・後輩の関係は仕事で重視されていない。

さらに、日系企業の賃金は欧米系企業の6割である<sup>5)</sup>。大学新卒人材向け給与設定は欧米系企業と遜色はないが、マネージャークラスが欧米系企業に比べると安い（畑，2003）。従って、生活費の高い大都市で就職を希望する大学生は、地方で日系企業に就職を希望する大学生より少ない。一流大学を卒業し日系企業に就職した人はプライドが高く、すぐに高賃金の企業に転職する可能性も高い。そのようなことから、日系企業は募集の範囲を拡大し、二番手大学の優秀層、あるいは一流大学の二番手、三番手の人材に注目し始めた。それに加えて、大都市にある大学の学生だけを対象とするのではなく、地方の一流大学の学生を募集することも始めた（リクルートワークス研究所，2004）。

上述してきたような中国の大学生の就職の現状と日系企業の状況をみていくと、大学生側は就職の現状を認識し、英語だけを重視することなく、日本語を考慮していくことも必要であろう。日系企業側は、日本語ができる人材を必要しているのだから、大学生にとっても日系企業にとってもプラスになると言える。

欧陽（2009）は、日本語を専門としている大学生の多くが日系企業を希望することを示した。日系企業を希望する大学生は、「日本語を活かせる」ことは勿論のこと、「雇用の安定」、「日本企業の経営ノウハウと企業文化を学びたい」、「日本文化への興味」や「日本が好き」という理由も持っている。これらのことから考えると、日本語学科の大学生は、他の言語学科の学生、例えば英語学科の大学生に比べると日本的HRMに対する容認が高いのではないかと考えられる。

本稿の目的は、中国における日本語学科の大学生は、日本的HRMを容認しているという命題を

検証することである。具体的には、以下の仮説を検証する。

仮説1：日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本的HRMに対する意識が高い。

仮説2：日本語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識と類似した意識である。

仮説3：英語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識よりも低い。

本稿の構成は、以下の通りである。最初に、先行研究を概観する。次に、仮説と調査概略について述べ、性別と卒業後の進路による分析を行った上で、仮説を検証する。最後に、まとめと今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究

### 2-1 中国の大学生に関する先行研究

ここでは、中国の大学生の現状について概観する。中国内の大学卒業者の増加、日本語専攻の大学生の就職意識、中国人留学生の帰国後の就職状況について明らかにする。

#### (1)中国内の大学卒業者の増加

2000年に入り、中国における大学卒業者が急激に増加してきた。2001年に115万人であったのが、2008年には約5倍の559万人にまで増加した。その間の中国の経済成長率は10%前後を維持しているが、大学卒業者の増加スピードには及ばないため、短期間で深刻な供給過剰となっている（永井・徐，2008）。中国政府の公式発表によれば<sup>6)</sup>、2009年の大学卒業者は史上最多の610万人にのぼり、前年就職できなかった100万人を加えると、合計710万人もの大学卒業者が職を探さなければならないという状況になっている。

また、2006年に教育部全国高等学校学生情報セ

<sup>6)</sup> 政府に認可された中国及び世界の政治時事、経済、コミュニケーション等を載せる「新浪网」(中国語)という名前のwebサイトである。

<sup>5)</sup> 日本経済新聞の2009年4月18日の記事。

ンターと就職指導センターが主催し、人事部全国人材流動センター、労働と社会保障職業技能検定指導センターが後援した全国規模の公益イベントの調査結果から、多くの大学卒業生が自分に適した仕事をみつける自信を持っていないことがわかった。「自分に適した仕事をみつける自信がある」と回答したのは卒業生の20.8%に過ぎなかった。43.0%の卒業生が「努力することにより仕事がみつけれれる」と答えたが、一方で28.9%の卒業生は「自分に適した仕事をみつける自信がない」と意思表示をした。

中国のニュースセンター(中国インターネット新闻中心)は<sup>7)</sup>、2009年に中国の11都市における1,000人の卒業生を調査対象として、就職率と就職後の仕事に対する満足度の調査を行った。その結果、2009年における中国の大学生の就職率は35.6%で、そのうちの62%が自分の仕事に対して不満であることが明らかになった。不満の原因としては、仕事の内容、給料と福利厚生、人間関係の三つがあげられる。具体的にみると、大学で習得した知識と会社で必要とする知識が適合していないこと、すなわち大学が育てた専門的な人材の供給と企業が求める人材の需要が適合していないこと、職場の人間関係への不満ということである。また、新入社員として、職場に適應できず、人間関係を保つ能力がないことも示された。希望する企業については、28%の大学生は公務員を選択した。それ以外の大学生は、国有企業、研究所、学校といった安定的な職種を選択したことがわかった。また、少数の大学生が、職業技能を受け入れることを選択した。民営企業と起業を選択した大学生人数は極めて少ない。

さらに、ニュースセンターによれば、大学生の就職難は現在においても深刻な問題になっており、この問題を解決するために、政府の会議で以下の四つの案が提案された。まず、政府、企業、大学生の三つを結び付けるために、大学の学生募集方

法と教育制度、大学生の就職に関する支援活動等を徹底的に改革する。次に、大学卒業生が起業することを促進させる。そして、大学生には、入社後すぐに専門的な仕事をするのではなく、会社の仕事を理解するために基本的な仕事をするということ把握させる。最後に、大学生の就職に関する職業技能の育成と訓練を行うというものである。就職難を解決するために、上述の提案を実行に移すことは重要なことであるが、その前に現在の大学生の就職意識を明らかにしておくことが必要である。

## (2)日本語専攻の大学生の就職意識

宋・浦坂(2009)は、山東省の12大学における日本語専攻の大学4年生を対象に質問紙調査を行い、就職活動の実態を示した。それによると、日本語専攻の大学生は小企業に就職することを望み、また地元で就職したいと考えている。さらに、大学での専門分野との関連があるところに就職することを希望していることが明らかにされた。従って、就職先として日系企業を希望した大学生数が一番多い。

また、欧陽(2009)は、中国の大学生を対象に、日系企業への就職希望の実態を把握するための質問紙調査を行った。その結果、理工系の大学生の多くは国有企業を希望するが、文科系の大学生の多くは公務員または欧米系企業を希望することが示された。また、文科系で英語を専攻している大学生の多くは、欧米系企業を希望するが、日本語を専攻している大学生の多くは、日系企業を希望しており、中国企業と欧米系企業を希望する総人数の2倍以上である。

加藤・梁(2011)は、本稿と同じ質問紙調査において、日本語学科の大学生と英語学科の大学生における希望就職先とその選択理由、就職の際に考える仕事の属性における重要度について明らかにした。その結果、日本語学科の88%の大学生は日系企業(合弁の日系企業と単独出資の日系企業)を好んだ。また、その多くは合弁の日系企業を選び、その理由としては「日本語を活かせる」が多いが、「中国で働くことができる」、「中国の

<sup>7)</sup> 中国政府に認可された中国の外文院に所属しているニュースセンターであり、対外宣伝するためのwebサイトである。

経済発展に貢献できる」、「両国に貢献できる」、「両国間の交流する機会が多い」、「中国人ともコミュニケーションがとれる」というような中国と重要な関係を持るという理由もあげられた。他方、単独出資の日系企業を希望する大学生の理由には、「日本へ行ける」の他に、「日本の経営管理」への興味もみられる。その一方で、英語学科では公務員もしくは教員を志望している大学生が多いためか、欧米系企業と同様に国有企業を希望する傾向があることが示された。仕事の属性における重要度に関しては、二学科とも「福利厚生」の重要度が高く、「CSRを果たす」と「研修プログラム」に関しては日本語学科の大学生の方が英語学科の大学生よりも重要度が高いという結果であった。

### (3) 中国人留学生の帰国後の就職状況

前述したように、2000年から中国内の大学卒業生数は年々増加し、就職状況が厳しくなってきた。そのような状況の中で、2003年には海外から中国に帰国する留学生数は20,000人を超えた。2003年から2006年までの4年間の帰国者数は122,000人になり、これは1978年から2006年までの28年間における帰国者数の44%を占めている(永井・徐, 2008)。

永井・徐(2008)は、帰国留学生の増加に伴い、彼らの就職状況が大きく変わってきたことを示した。留学経験者を対象とした就職説明会で見られる現象として、留学経験者の多くが月収希望額を数年前の半分以下(日本円で4万から5万程度)に条件を下げ始めた。しかしながら、日本円で4万から5万程度の月収は、中国の平均月収の約1.5倍にあたる<sup>8)</sup>。留学経験者がこのように条件を下げて就職活動を行っても、帰国して一年以内に就職できる者は総人数の7割程度しかない。それは、

労働市場における留学経験者の価値が以前と比べて顕著に下落し、就職が困難になったことを示している。中国のWTO加盟後、国内の大学生が国際市場に触れる機会が増えてきたため、留学経験者の優位性が弱まってきている。また、海外の大学から卒業直後に帰国した留学生には、職務経験が欠けていることも、就職する上での大きな制約となっている。従って、母国の就職状況を知っている日本への中国人留学生は、日本で就職したいと思うようになっていないかと考えられる。

## 2-2 日本企業の人的資源管理

ここでは、日本企業におけるHRMについて明らかにしていく。その上で、中国日系企業におけるHRMの現状について概観する。

### (1) 日本企業における人的資源管理

HRMとは、人事労務管理(Personnel ManagementまたはPersonnel Administration)と呼ばれていた領域の比較的新しい名称である。HRMという呼び方は、1970年頃からアメリカを中心として広まっていった。HRMは、それまでの人事労務管理よりもより総合的な視点から考えるものである。ハーバード・ビジネス・スクールでは、HRMとは企業と従業員(人的資源)との関係のあり方に影響を与える経営の意思決定や行動のすべてを統轄しているものであると定義している(加藤, 2001)。

加藤(2001)の整理によれば、1982年にHatvany & Pucikにより示された日本企業におけるHRMのモデルは、普遍的説明道具を用いた極めて総括的なものであり、日本の大企業といわれる企業におけるHRMを的確に表しているといえる。図2に、日本企業におけるHRMを表した。

図2のモデルを説明すると、「内部労働市場」、「明確な企業哲学」、「強制的な社会化」という三つの戦略的な狙いが相互に関係し合って、「ジョブ・ローテーション」と「遅い昇進」、「態度と行動の評価基準」、「グループ中心主義」、「広範囲のコミュニケーション」、「同意を得る意思決定」、

<sup>8)</sup> 中国ニュース通信社によれば、2007年の大学卒業生の平均月収は2万7,000円である。中国ニュース通信社は、中国、アジアを中心としたニュース・写真・映像を24時間配信しており、Yahoo! JAPAN、@niftyをはじめとする主要大手ポータルサイトや日経テレコン、ダウジョーンズ等と提携し、常にニュース海外ランキング上位に入る多くの情報や写真を配信するwebサイトである。

「従業員への関心」という六つの技法に移され、従業員の能力を最大限引き出し、企業に対するコミットメントを高め、生産性を向上させていくというものである。

また、丹野・榊原（2007）は、日本的HRMと

して、集団による意思決定、定期一括採用、人事異動、内部昇進、ジェネラリスト的採用とキャリア形成、長期雇用、定年制、賃金制度と企業別労働組合をあげた。表1に、それら日本企業のHRMに関する特徴を示した。

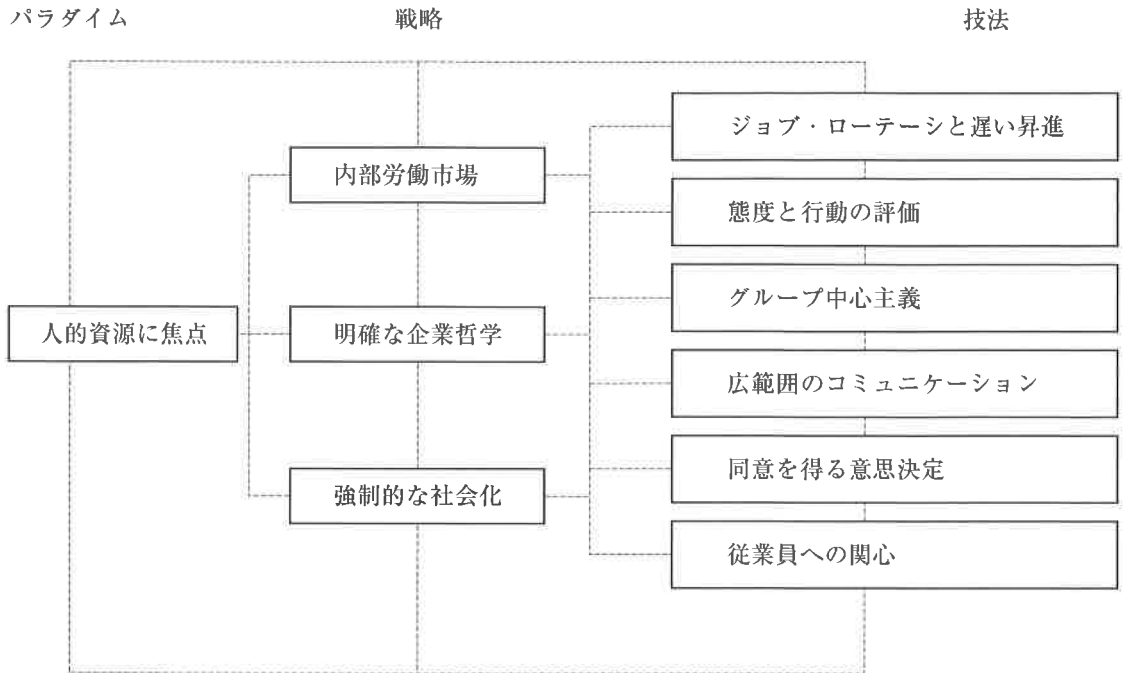


図2 日本企業における人的資源管理

出所：加藤（2001）

原典：Hatvany & Pucik（1982）

表1 日本企業の人的資源管理に関する特徴

集団による意思決定	利点は、より多くの情報と知識をもつ可能性が高い。解決策が多くの人に受け入れられる可能性が高い。欠点は、意思決定の内容が、組織のパワー、権力の妥協の産物になりやすい。
定期一括採用	大学新卒採用では、個々の職種・職務内容を必ずしも明確化せず、適性をみただで配置する形がまだ一般的である。特定の職務遂行能力のみならず、潜在能力、基礎学力、性格等が採用選考で重視される。
人事異動	役割と機能は、定期的に人を入れ替えることにより会社の人事の停滞を防止する。様々な職場経験により個々の従業員の能力を開発し、適材適所への配置を可能にする。経営全般を見渡せる人材を育成するため他部門や他職種を経験させる。新しい職場、職種でモチベーションが高まる場合がある。
内部昇進	役職への昇進は、勤務年数を基本的な基準とし、人事考課にもとづいて決定している形が一般的である。昇進制度の複雑化として、ライン役職昇進と専門職・専任職昇進という2つのコースを設けている企業もある。専門職として昇進するコースを設定することで、高度の専門的能力を持つ人材を処遇する。日本の企業では、昇進や賃金決定において職能資格制度を基本としている企業が多い。
ジェネラリスト的採用とキャリア形成	個々の職務内容を必ずしも明確化せず、大雑把なグループとして採用し、入社後の研修や配置により適正をみただで配置する制度で、採用後、同一の職種や職務を基本にした配置、ジョブ・ローテーション、昇進を原則とする制度である。
長期雇用	最近崩れてきているといわれているものの、終身雇用とよばれる長期雇用慣行が存在しているとされている。国際比較の視点から、ある程度の長期雇用の慣行は継続していると考えられる。
定年制	60歳定年をとる企業が一般的である。また、高年齢者雇用安定法では、60歳等の定年年齢後、65歳までの雇用を希望する者については再雇用の努力義務が定められている。
賃金制度	国際比較の視点で見ると、年功と業績のどちらにより比重をおくかでの類型がある。日本や儒家思想の影響が強いアジアの国の企業は、賃金の場合、年功を重視する傾向がある。
企業別労働組合	労働組合は企業別組合が多いという特徴がある。企業別労働組合は、団体交渉によって有利な労働条件を獲得するという労使対抗団体としてのみならず、企業の繁栄や従業員の福利を向上させるという労使協力団体、従業員代表機関としての性格をもっている。

出所：丹野・榊原（2007）より梁良が作成。

高木 (2004) は、日本企業のHRMとは、新規学卒一括採用というシステムであるとしている。企業が教育訓練を行い戦力化し、長期間かけて教育・訓練コストを回収するというものである。知識や技能は企業特有のものであれば他社で活用しにくい転職は少なくなる。一方、欧米の企業では、職務により採用される。採用基準は、その職務ができるかどうかである。一般的に、日本企業ではジェネラリストに育てられ、欧米系企業はスペシャリストを求めると言われているように、日本企業の基本は「人」であるのに対し、欧米系企業の基本は「仕事」である。ただし、以上の定義はホワイトカラーを中心に考えられていると思われる。

上述してきた丹野・榊原 (2007)、高木 (2004) の研究から明らかなように、日本企業のHRMは、これまでホワイトカラーに関しては、大学卒業者

を一括採用し、ジェネラリスト人材として育成することと考えられてきている。従って、丹野・榊原 (2007) が示したように、採用には潜在能力、基礎学力、性格という全人格的評価を基準としている。これを基本として、Hatvany & Pucik (1982) が示したように、明確な企業哲学 (企業哲学には、企業の価値観が反映されている) を自分のものとして受け入れるように社会化される。さらに、人材育成政策により、幅広い内部異動が行われ、これにより、広範囲のコミュニケーションや情報共有をすることができる。また、昇進と年収は年功要因を基本にして決められる。従って目標達成は、結果重視ではなく過程重視となり、評価もチーム中心主義が基本となっている。意思決定も合意によることが可能である。上述したような日本企業のHRMを以下の図3に示した。

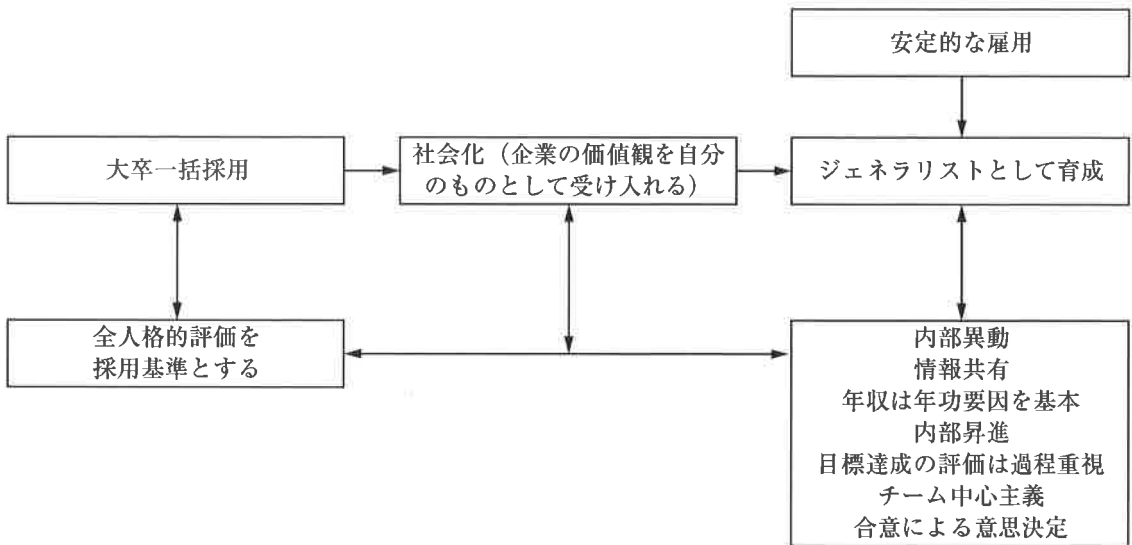


図3 日本企業の人的資源管理

出所：丹野・榊原 (2007)、高木 (2004)、Hatvany & Pucik (1982) より梁良が図を作成。

(2)中国に進出した日系企業の現状

「はじめに」で示したように、中国は1992年における鄧小平の「南巡講話」により改革開放を促進したため、中国に進出した日系企業数も大幅に増加した。張 (2007) によると、日本企業の中国におけるビジネスの成否は、日本国内での事業活

動にも影響を与えるようになってきた。日本企業の課題は、中国市場を視野に入れ、生産・輸出拠点から生産・販売・研究開発を行う総合的経営拠点へと転換させていくことである。李・石川 (2007) は、中国の日系企業の現状に関する質問紙調査を行ったが、その結果、日系企業の経営目

的はグローバル戦略の一極としての役割と営業利益であることが示された。多くの日系企業は、日本国内にある既存の取引先との関係維持のために進出しており、中国市場での売り上げも重視している。そのため、最も重視されている経営目的は優秀な人材の確保である。

しかし、中国における日系企業の人気は芳しくない。2003年、中華英才网が全国20の省・自治区・直轄市にある約600の大学における卒業予定者18,000人を対象として質問紙調査を行った結果、公務員が最も人気があり、国有企業、欧米系企業、日系企業、台湾・香港系企業の順であった。

また、張（2007）によれば、中華英才网が2007年に行った調査では、中国人は日本企業の技術、製品について高い評価をしているものの、大学生の就職先としては人気がない。この調査にある「企業の知名度と影響力」の項目は、中国における日系企業のブランド認知度が欧米系企業に比べて低い傾向にあることを示した。その理由として、日系企業が社会貢献活動等に関するPRをあまり重視しない傾向にあるため企業の良いところがみえにくいこと、また各事業会社の活動を統括会社が統一できていないため中国内で目指しているコーポレート・ブランドのイメージが不明確であることがあげられた。前者の課題は、比較的着手しやすく、効果も早い段階で期待できるだろうとされているが、後者の課題は、今後の日系企業には欧米系企業のような統一した「企業グループ」としてのイメージの定着が必要であることを示した。一方の日系企業側からは、中国人大学卒業者に対して、「なかなか採用できない」、「せっかく採用して育成にも力を入れてきたのに、ヘッドハンディングされ、すぐに辞めてしまう」との声が多いようである。

張（2007）は、日中投資促進機構の調査を通して、日系企業が指摘する経営上の最も大きな問題点は教育、採用・定着化、給与制度等、人事・労務管理に関わる事項であることを示した。さらに、人材マネジメントについて、すでに欧米系企業、さらに中国の大手企業に遅れをとった日系企業は、

新しい人事評価システムを導入し、これまでのマインスイメージを払拭して、「採用がうまくいかないから人を育成できない」、「人を育成できないから人材の現地化が進まない」、「人材の現地化が進まないから昇進できないとして現地の人から人気がない」、「人気がないから採用がうまくいかない」といった負の連鎖から脱出することが緊急の課題であると述べている。

### 3. 仮説と調査概略

最初に先行研究からの導かれた仮説を説明し、次に調査概略について述べる。調査概略では、調査対象の大学に関する概略、調査方法、質問項目とスケーリングについて説明する。

#### (1) 仮説

「はじめに」で示したように、中国の改革開放以来、日系企業数が大幅に増加した。従って、大学生は就職する際に選択できる企業数が多くなり、外資系企業の経営ノウハウや企業文化等に関する多くの知識を学ぶ機会が増えた。そのような状況の中、大学生の就職希望企業ランキングにおいて、日系企業の人気は低い。その理由としては、言葉の問題や日系企業に対するイメージが良くない等があげられている。しかし、2009年に日系企業が北京で就職フェアを開催した際、中国の大学生が例年になく多く参加した。このことは、就職難の現状から、日系企業を就職先の対象と考えていることを示唆している。

中国の大学生の特徴として、理工系の大学生は国有企業を希望する割合が高いが、文科系の大学生は公務員または欧米系企業を希望する割合が高い。文科系の大学生の中では、英語を専門とする大学生は欧米系企業を希望する割合が高いが、日本語を専門としている大学生は日系企業を希望する割合が高い。また、日本語を専門としている大学生は、日本文化を好んでいるという調査結果もみられる。これらのことから、日本語学科の大学生は日本企業の文化や慣行に精通していると捉えられる。従って、日本語学科の大学生は、日本的



HRMに対する容認があるのではないかと考えられる。以上のことから、以下の命題が導かれる。

命題：中国における日本語学科の大学生は、日本のHRMを容認している。

この命題を明らかにしていくために、以下の三つの仮説を検証する。まず、仮説1において、ベンチマークとして日本のHRMに関する項目への意識が低いであろうと考えられる英語学科の大学生との日本のHRMに関する項目への意識比較を行う。

仮説1：日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本のHRMに対する意識が高い。

次に、仮説2において、日本語学科の大学生は日本のHRMを容認していると考えられるため、本人（以下では「大学生自身」とする）の日本のHRMに関する項目への意識と、彼（彼女）らが日本人なら（以下では「日本人ならの考え方」とする）日本のHRMをどう考えるのかという意識は類似していると考えられる。

仮説2：日本語学科の大学生自身の日本のHRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識と類似した意識である。

最後に、仮説3において、欧米系企業を希望すると考えられる英語学科の大学生の日本のHRMに関する項目への意識は低いと考えられるため、日本人ならの考え方よりも日本のHRMの意識が低くなるだろうと考えられる。

仮説3：英語学科の大学生自身の日本のHRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識よりも低い。

先行研究において、中国の大学生の日系企業に対する意識を明らかにした研究は幾つかあるが、

日本語学科と英語学科の大学生における日本のHRMの容認に関する比較を行った論文は極めて少ない。このため、英語学科の大学生を比較対照にすることは、有用であると考えられる。

## (2)調査概略<sup>9)</sup>

### ①調査対象の大学

調査対象の大学は、河南省南陽市にある南陽師範学院である。中国全土には、4年制大学が742校、3年制大学が1,109校あり<sup>10)</sup>、南陽師範学院は4年制大学のランキングにおいて475位で<sup>11)</sup>、中位の下にランクされている。3年制大学を含めると中位にランクされるため、日本の中位クラスの私学に相当すると考えられる。

南陽師範学院のある河南省は中国の行政区分の一つであり、中国の中心部より東の方に位置している。そこに位置する南陽市は、改革開放以来、世界各地と交流をもってきたため、現在では100余りの合弁企業が工場を操業している。東洋経済『海外進出企業総覧』(2009)によると、河南省に進出している日系企業は15社で、そのうち1社が日本の単独出資であり、他はすべて中国との合弁企業である。

このように、南陽市が国際的な交流を基に経済発展に力を入れ、海外実業家の投資を歓迎し、市の開発、振興、繁栄に努力している影響もあり、南陽師範学院のwebサイトには、大学生の就職を非常に重視していると記載されている。中国の全土で一番早い時期に専門技能の研修プログラムが行われ、職業設計に関しての授業があるため、大学生の就職活動も一番早く始まるとのことである。大学生が就職する地理的な範囲を考え、北京、上海、広州、深圳等大都市や中都市に100カ所の就職基地を設立している。また、大学生に就職意識をもたせるように、エンプロイアビリティを訓練することが重視されている。卒業生の就職率は

<sup>9)</sup> 調査概略の①と②は加藤・梁(2011)からの引用である。

<sup>10)</sup> 中華人民共和国教育部のwebサイトからの情報である。

<sup>11)</sup> 中華人民共和国教育部の中国校友会のwebサイトからの情報である。

90%になり、企業側の大学生に対する満足度も90%を超えている。

## ②調査方法

本稿の調査は、2010年5月31日から6月14日にかけて、外国語学部の日本語学科と英語学科を対象に行われた。調査方法は、1年生と2年生は授業を利用した集合調査法で、英語学科の3年生は授業が少ないため、学生寮で質問紙を配布、回収した。表2には、調査対象者の属性を示した。

表2 調査対象者の属性

学年	学科					
	日本語学科(人)			英語学科(人)		
	男子	女子	合計	男子	女子	合計
1年生	13	52	65	1	20	21
2年生	4	31	35	15	116	131
3年生	0	0	0	2	46	48
合計	17	83	100	18	182	200

表2から明らかなように、日本語学科の大学生

100名と、英語学科の大学生200名を対象としている。性別でみると、女子学生数が男子学生数を大幅に上回っている。内訳をみると、日本語学科は、83名の女子学生と17名の男子学生である。英語学科は、182名の女子学生と18名の男子学生である。これは日本と同様に、文科系、特に外国語を専攻する学部の学科は女子に人気があり、男女構成比が女子に偏っていることが多い。宋・浦坂(2009)においても同じ結果である。

南陽師範学院は2006年に日本語学科を設立したが、2007年に学校の原因で学生の募集が行われなかった。しかし、2008年に募集を再開した。そのため、日本語学科における大学生数が英語学科の大学生数より少ない。さらに、調査時点において、4年生は就職活動に忙しいため、質問紙を配布することができなかった。

## ③質問項目とスケーリング

質問紙調査のフレームワークを図4に示した。

(1) 属性	①性別	②学年
(2)卒業後の進路	「公務員か教員を希望」・「企業で働くことを希望」	
(3)これらのHRMの項目についてどう考えているか	①年収は年功要因を基本にして決まる ②プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい ③企業の価値観を自分のものとして受け入れる ④企業では合意による意思決定が主体 ⑤幅広い内部異動により企業の仕事を理解 ⑥採用は全人格の評価 ⑦情報共有 ⑧内部昇進が中心 ⑨目標達成の評価は過程重視 ⑩安定的な雇用関係 ⑪プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい ⑫目標達成の評価は結果重視 ⑬不安定な雇用 ⑭企業では、トップダウンの意思決定が主体 ⑮採用は個人の仕事能力を重要視 ⑯年収は個人の成績による	
(4)日本人ならこれらのHRMの項目についてどう考えているか	①年収は年功要因を基本にして決まる ②プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい ③企業の価値観を自分のものとして受け入れる ④企業では合意による意思決定が主体 ⑤幅広い内部異動により企業の仕事を理解 ⑥採用は全人格の評価 ⑦情報共有 ⑧内部昇進が中心 ⑨目標達成の評価は過程重視 ⑩安定的な雇用関係 ⑪プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい ⑫目標達成の評価は結果重視 ⑬不安定な雇用 ⑭企業では、トップダウンの意思決定が主体 ⑮採用は個人の仕事能力を重要視 ⑯年収は個人の成績による	

図4 質問紙調査のフレームワーク

図4に表したように、(1)の「属性」については、①の「性別」は選択肢に○をつけてもらい、②の「学年」を書いてもらう。(2)の「卒業後の進路」は、「公務員か教員を希望」か「企業で働くことを希望」の選択肢に○をつけてもらう。(3)の「これらのHRMの項目に対してどう考えているか」

と(4)の「日本人ならこれらのHRMの項目に対してどう考えているか」に関しては、①～⑯の項目に関して、5段階のスケーリング(1=非常に賛成ではない、2=どちらかといえば賛成ではない、3=どちらでもない、4=どちらかといえば賛成である、5=非常に賛成である)で尋ねた。3よ

り高ければ容認していることになり、数字が高いほど容認度が高いということになる。

り日本的HRMに対する意識が異なるかどうかを明らかにしておく。表3には、日本語学科における男子学生と女子学生による日本的HRMに対する意識の違いを示した。統計的手法は、平均値の差の検定 (t検定) を用いた。

#### 4. 性別と卒業後の進路による分析

仮説検証を行う前に、性別と卒業後の進路によ

表3 日本語学科における性別による日本的HRMに対する意識の違い (t検定)

\*\*\*p<0.01    \*\*p<0.05    \*p<0.10

	性別	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
年取は年功要因を基本にして決まる	男子学生	17	2.82	1.334	.245	.780
	女子学生	83	2.58	1.149		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	男子学生	17	3.29	1.213	-,646	-2.049**
	女子学生	83	3.94	1.028		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	男子学生	17	3.24	1.522	-,186	-,476
	女子学生	83	3.42	1.180		
企業では合意による意思決定が主体	男子学生	17	3.65	1.455	-,690	-1.892***
	女子学生	83	4.34	.845		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	男子学生	17	3.12	1.166	-,690	-2.275**
	女子学生	83	3.81	.993		
採用は全人格の評価	男子学生	17	2.94	1.249	-,962	-2.985***
	女子学生	83	3.90	1.007		
情報共有	男子学生	17	3.59	1.064	-,496	-1.792**
	女子学生	83	4.08	.913		
内部昇進が中心	男子学生	17	2.82	1.015	-,152	-,563
	女子学生	83	2.98	1.024		
目標達成の評価は過程重視	男子学生	17	3.00	1.173	-,807	-2.617***
	女子学生	83	3.81	1.087		
安定的な雇用関係	男子学生	17	4.00	1.000	.049	.172
	女子学生	82	3.95	1.076		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	男子学生	17	2.65	1.367	.262	.929
	女子学生	83	2.39	.986		
目標達成の評価は結果重視	男子学生	16	2.88	1.310	.104	.323
	女子学生	83	2.77	1.151		
不安定な雇用	男子学生	16	2.25	1.000	.178	.697
	女子学生	83	2.07	.921		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	男子学生	17	2.71	1.160	.706	2.347**
	女子学生	82	2.00	1.122		
採用は個人の仕事を重要視	男子学生	17	4.29	1.047	-,128	-,473
	女子学生	83	4.42	.828		
年取は個人の成績による	男子学生	17	4.35	.786	.112	.487
	女子学生	83	4.24	.878		

注)二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

表3からは、日本語学科では女子学生が男子学生に比べて統計的に有意に高い項目は、「プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい」(p<0.05)、「企業では合意による意思決定が主体」(p<0.01)、「幅広い内部異動により企業の仕事を理解」(p<0.05)、「採用は全人格の評価」(p<0.01)、「情報共有」(p<0.05)、「目標達成の評価は過程重視」(p<0.01)である。これらの日本的HRMに関する項目においては、女子

学生の方が男子学生よりも賛同が高い。さらに、女子学生におけるこれらの項目の平均値は3を越えていることから、日本語学科の女子学生はこれら日本的HRMに関する項目を容認していることになる。

他方、男子学生が女子学生に比べて統計的に有意に高い項目は、日本的HRMの項目ではない、「企業ではトップダウンの意思決定が主体」(p<0.05)だけである。男子学生の方が女子学生より

も賛同が高いが、その平均値は3未満である。

表4には、英語学科における性別による日本的HRMに対する意識の違いを示した。統計的手法は、平均値の差の検定(t検定)を用いた。

表4からは、英語学科では男子学生が女子学生に比べて統計的に有意に高い項目は、「年収は年功要因を基本にして決まる」( $p < 0.05$ )、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」( $p <$

0.10)である。これらの日本的HRMに関する項目においては、男子学生の方が女子学生よりも賛同が高い。「年収は年功要因を基本にして決まる」は、その平均値が3未満であることから、容認されているとは言えないが、それ以外の日本的HRMに関する項目は平均値が3を越えている項目が多い。

表4 英語学科における性別による日本的HRMに対する意識の違い (t検定)

\*\*\* $p < 0.01$  \*\* $p < 0.05$  \* $p < 0.10$

	性別	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	男子学生	18	2.83	1.098	.553	2.157**
	女子学生	182	2.28	1.032		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	男子学生	18	3.61	.916	-.081	-.347
	女子学生	182	3.69	1.214		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	男子学生	18	4.00	.767	.451	1.703*
	女子学生	182	3.55	1.095		
企業では合意による意思決定が主体	男子学生	18	3.89	1.278	-.397	-1.276
	女子学生	182	4.29	1.033		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	男子学生	18	3.78	1.263	.058	.222
	女子学生	182	3.72	1.037		
採用は全人格の評価	男子学生	18	3.56	1.381	-.098	-.290
	女子学生	179	3.65	1.200		
情報共有	男子学生	18	3.89	1.132	-.267	-.962
	女子学生	180	4.16	1.007		
内部昇進が中心	男子学生	18	2.94	1.056	.069	.273
	女子学生	177	2.88	1.015		
目標達成の評価は過程重視	男子学生	18	3.83	1.043	.039	.153
	女子学生	180	3.79	1.023		
安定的な雇用関係	男子学生	18	4.56	.616	.334	1.599
	女子学生	176	4.22	.863		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	男子学生	18	2.94	1.211	.254	.924
	女子学生	181	2.69	1.102		
目標達成の評価は結果重視	男子学生	18	3.11	1.278	.264	1.015
	女子学生	177	2.85	1.025		
不安定な雇用	男子学生	18	2.06	1.110	.067	.286
	女子学生	178	1.99	.927		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	男子学生	18	2.06	1.056	.067	.256
	女子学生	180	1.99	1.052		
採用は個人の仕事を重要視	男子学生	18	4.44	.784	-.119	-.622
	女子学生	181	4.56	.677		
年収は個人の成績による	男子学生	18	4.50	.707	.191	.960
	女子学生	181	4.31	.812		

注)二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

卒業後の進路については、表5に示した。表5からは、「企業を希望」する大学生数は、「教員もしくは公務員を希望」する大学生数とほぼ同じであることがわかる。しかしながら、「企業を希望」する大学生の143人のうち85人(全体の59%)は日本語学科の大学生であり、「教員もしくは公務員を希望」する大学生の155人のうち140人(全

体の90%)は英語学科の大学生で、そのうち95%は女子学生である。

表5 日本語学科と英語学科の大学生の卒業後の進路

就職後の進路	日本語学科(人)		英語学科(人)		合計
	男子	女子	男子	女子	
企業を希望	16	69	12	46	143
教員か公務員を希望	1	14	6	134	155
合計	17	83	18	180	298

卒業後の進路による違いを明らかにするために、日本語学会と英語学科のそれぞれにおいて、「企業を希望」する学生と「教員か公務員を希望」する大学生で、日本的HRMに対する意識が異なるかどうかを明らかにした。統計的手法は、平均値の差の検定 (t検定) を用いた。その結果、日本語学科と英語学科のどちらの大学生においても、異なる項目がなかった。そこで、表6には、日本語学科と英語学科を併せた二学科における卒業後の進路による日本的HRMに対する意識の違いを

示した。統計的手法は、平均値の差の検定 (t検定) を用いた。

表6からは、「企業を希望」する学生が「教師もしくは公務員を希望」する学生に比べて統計的に有意に高い項目は、「年収は年功要因を基本にして決まる」(p<0.10) である。「企業を希望」する学生が「教師もしくは公務員を希望」する学生に比べて、「年収は年功要因を基本にして決まる」に賛同しているが、この平均値は3未満であることから、容認されているとは言えない。反対に、「企業を希望」する学生が「教師もしくは公務員を希望」する学生に比べて統計的に低い項目は、「安定的な雇用関係」(p<0.05) と「採用は個人の仕事を重要視」(p<0.10) である。

表6 二学科における卒業後の進路による日本的HRMに対する意識の違い (t検定)

\*\*\* p<0.01    \*\* p<0.05    \* p<0.10

	卒業後の進路	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	企業を希望	143	2.54	1.105	0.229	1.803*
	教員か公務員を希望	155	2.31	1.085		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	企業を希望	143	3.72	1.147	-0.022	-.161
	教員か公務員を希望	155	3.74	1.167		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	企業を希望	143	3.52	1.131	-0.005	-.035
	教員か公務員を希望	155	3.53	1.141		
企業では合意による意思決定が主体	企業を希望	143	4.25	1.003	0.007	.055
	教員か公務員を希望	155	4.25	1.065		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	企業を希望	143	3.71	.999	-0.010	-.081
	教員か公務員を希望	155	3.72	1.109		
採用は全人格の評価	企業を希望	142	3.69	1.150	0.037	.265
	教員か公務員を希望	153	3.65	1.210		
情報共有	企業を希望	141	4.01	1.021	-0.141	-1.210
	教員か公務員を希望	155	4.15	.975		
内部昇進が中心	企業を希望	140	2.95	1.027	0.094	.788
	教員か公務員を希望	153	2.86	1.009		
目標達成の評価は過程重視	企業を希望	142	3.73	1.060	-0.073	-.594
	教員か公務員を希望	154	3.80	1.063		
安定的な雇用関係	企業を希望	141	4.04	.992	-0.217	-1.983**
	教員か公務員を希望	150	4.26	.870		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	企業を希望	143	2.54	1.099	-0.150	-1.171
	教員か公務員を希望	154	2.69	1.106		
目標達成の評価は結果重視	企業を希望	140	2.83	1.150	-0.027	-.208
	教員か公務員を希望	152	2.86	1.038		
不安定な雇用	企業を希望	140	2.08	.930	0.098	.893
	教員か公務員を希望	153	1.98	.949		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	企業を希望	140	2.04	1.099	0.017	.134
	教員か公務員を希望	155	2.03	1.081		
採用は個人の仕事を重要視	企業を希望	142	4.43	.845	-0.151	-1.721*
	教員か公務員を希望	155	4.58	.643		
年収は個人の成績による	企業を希望	142	4.33	.814	0.054	.559
	教員か公務員を希望	155	4.28	.834		

注) 二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

## 5. 仮説検証

仮説1の検証を行う。表7には、日本語学科と英語学科の大学生における日本的HRMに対する意識の違いを示した。統計的手法は、平均値の差の検定（t検定）を用いた。

表7からは、日本的HRMについて日本語学科の大学生の方が英語学科の大学生に比べて統計的に有意に高い項目は、「年収は年功要因を基本に

して決まる」( $p < 0.05$ ) であることがわかる。日本語学科の大学生の方が英語学科の大学生よりも「年収は年功要因を基本にして決まる」に賛同しているということである。この項目においては、仮説1は支持された。しかしながら、日本語学科の大学生の平均値が英語学科の大学生の平均値同様に3未満であるところから、この日本的HRMに関する項目が容認されているとは言えない。

表7 日本語学科と英語学科の大学生における日本的HRMに対する意識の違い (t検定)

	学科	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	日本語学科	100	2.62	1.179	.290	2.167 **
	英語学科	200	2.33	1.047		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	日本語学科	100	3.83	1.083	.145	1.025
	英語学科	200	3.69	1.189		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	日本語学科	100	3.39	1.238	-.200	-1.376
	英語学科	200	3.59	1.076		
企業では合意による意思決定が主体	日本語学科	100	4.22	1.001	-.030	-.240
	英語学科	200	4.25	1.060		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	日本語学科	100	3.69	1.051	-.035	-.271
	英語学科	200	3.73	1.056		
採用は全人格の評価	日本語学科	100	3.74	1.107	.095	.658
	英語学科	197	3.64	1.215		
情報共有	日本語学科	100	4.00	.953	-.131	-1.097
	英語学科	198	4.13	1.019		
内部昇進が中心	日本語学科	100	2.95	1.019	.068	.543
	英語学科	195	2.88	1.016		
目標達成の評価は過程重視	日本語学科	100	3.67	1.138	-.128	-.948
	英語学科	198	3.80	1.022		
安定的な雇用関係	日本語学科	99	3.96	1.059	-.293	-2.390 **
	英語学科	194	4.25	.848		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	日本語学科	100	2.43	1.057	-.284	-2.151 **
	英語学科	199	2.71	1.112		
目標達成の評価は結果重視	日本語学科	99	2.79	1.172	-.084	-.601
	英語学科	195	2.87	1.050		
不安定な雇用	日本語学科	99	2.10	.931	.106	.917
	英語学科	196	1.99	.942		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	日本語学科	99	2.12	1.154	.126	.945
	英語学科	198	1.99	1.050		
採用は個人の仕事を重要視	日本語学科	100	4.40	.865	-.153	-1.540
	英語学科	199	4.55	.686		
年収は個人の成績による	日本語学科	100	4.26	.860	-.067	-.646
	英語学科	199	4.33	.803		

注)二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

上述の項目以外においては、仮説1は支持されないが、その中で、「安定的な雇用関係」の項目は、日本語学科の大学生の方が英語学科の大学生に比べて統計的に有意に低い ( $p < 0.05$ ) という結果であった。英語学科の大学生の方が日本語学科の大学生よりも「安定的な雇用関係」に賛同し

ているということである。この結果は、英語学科の大学生の多くが国有企業を希望していることの影響であろうと考えられる。

さらに、日本的HRMの項目ではない「プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい」は、英語学科の大学生の方が日本語学科の大

学生に比べて統計的に有意に高い ( $p < 0.05$ )。英語学科の大学生の方が日本語学科の大学生よりも「プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい」に賛同しているということである。この結果は、成果主義を掲げる欧米系企業を志向する英語学科の大学生としては当然の結果であると考えられる。

仮説2の検証を行う。表8には、日本語学科における大学生自身と日本人ならの考え方の類似を

示した。統計的手法は、平均値の差の検定 (t検定) を用いた。

表8からは、日本語学科では、大学生自身と日本人ならの考え方が異なる項目は、「プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい」、「幅広い内部異動により企業の仕事を理解」、「採用は全人格の評価」、「情報共有」、「安定的な雇用関係」である。これらの項目において、仮説2は棄却されない。

表8 日本語学科における大学生自身と日本人ならの考え方の類似 (t検定)

\*\*\* $p < 0.01$  \*\* $p < 0.05$  \* $p < 0.10$

		標本数	平均値	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	本人	97	2.62	-.928	-5.822***
	日本人なら	97	3.55		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	本人	97	3.82	-.175	-1.120
	日本人なら	97	4.00		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	本人	97	3.41	-.918	-6.539***
	日本人なら	97	4.33		
企業では合意による意思決定が主体	本人	96	4.20	.313	2.271**
	日本人なら	96	3.89		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	本人	96	3.68	.000	.000
	日本人なら	96	3.68		
採用は全人格の評価	本人	97	3.74	.144	1.062
	日本人なら	97	3.60		
情報共有	本人	97	4.00	.093	.895
	日本人なら	97	3.91		
内部昇進が中心	本人	96	2.93	-.583	-4.332***
	日本人なら	96	3.51		
目標達成の評価は過程重視	本人	96	3.68	.448	3.139***
	日本人なら	96	3.23		
安定的な雇用関係	本人	95	3.98	-.158	-1.092
	日本人なら	95	4.14		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	本人	97	2.44	-.113	-.821
	日本人なら	97	2.56		
目標達成の評価は結果重視	本人	96	2.80	.521	-3.400***
	日本人なら	96	3.32		
不安定な雇用	本人	96	2.10	.146	1.115
	日本人なら	96	1.96		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	本人	96	2.11	-.813	-4.882***
	日本人なら	96	2.93		
採用は個人の仕事を重要視	本人	97	4.41	.227	1.843*
	日本人なら	97	4.19		
年収は個人の成績による	本人	97	4.28	.351	2.838***
	日本人なら	97	3.93		

注)二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

しかし、「年収は年功要因を基本にして決まる」( $p < 0.01$ )、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」( $p < 0.01$ )、「内部昇進が中心」( $p < 0.01$ )の項目においては、大学生自身が日本人ならの考え方よりも統計的に有意に低い。すなわち、日本人は大学生自身よりも「年収は年功要因

を基本にして決まる」、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」、「内部昇進が中心」に賛同していると考えていることが示された。また、これら3項目においては、日本人ならの考え方の平均値が3よりも高い。それに対して、「企業では合意による意思決定が主体」( $p < 0.05$ )、「目標達

成の評価は過程重視」( $p < 0.01$ )の項目においては、大学生自身が日本人ならの考え方よりも統計的に有意に高い。すなわち、大学生自身が日本人よりも「企業では合意による意思決定が主体」、「目標達成の評価は過程重視」に賛同していることになる。以上のことから、これら5項目において、仮説2は棄却された。

日本のHRMの項目ではない「採用は個人の仕事能力を重要視」( $p < 0.10$ )と「年収は個人の成績による」( $p < 0.01$ )は、大学生自身の方が日本人ならの考え方に比べて統計的に有意に高いが、

「企業ではトップダウンの意思決定が主体」( $p < 0.01$ )、「目標達成の評価は結果重視」( $p < 0.01$ )の項目は、日本人ならの考え方の方が大学生自身に比べて統計的に有意に高い。日本語学科の大学生は、企業における日本的な意思決定スタイルや目標管理の評価を理解していないようだが、日本人は「年収は年功要因を基本にして決まる」、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」、「内部昇進が中心」の3項目を重要と考えているという認識があることを示したと言える。

表9 英語学科における大学生自身と日本人ならの考え方の違い (t検定)

\*\*\* $p < 0.01$  \*\* $p < 0.05$  \* $p < 0.10$ 

		標本数	平均値	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	本人	199	2.34	-.563	-4.867 ***
	日本人なら	199	2.90		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	本人	199	3.69	.226	1.945 *
	日本人なら	199	3.47		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	本人	199	3.58	-.503	-5.119 ***
	日本人なら	199	4.09		
企業では合意による意思決定が主体	本人	199	4.26	.548	5.187 ***
	日本人なら	199	3.71		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	本人	197	3.75	.066	.739
	日本人なら	197	3.69		
採用は全人格の評価	本人	193	3.67	.052	.494
	日本人なら	193	3.62		
情報共有	本人	194	4.13	.505	5.361 ***
	日本人なら	194	3.62		
内部昇進が中心	本人	194	2.89	-.448	-4.586 ***
	日本人なら	194	3.34		
目標達成の評価は過程重視	本人	196	3.81	.704	6.892 ***
	日本人なら	196	3.11		
安定的な雇用関係	本人	192	4.26	.870	8.481 ***
	日本人なら	192	3.39		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	本人	197	2.72	-.518	-4.855 ***
	日本人なら	197	3.24		
目標達成の評価は結果重視	本人	192	2.89	-.708	-7.036 ***
	日本人なら	192	3.59		
不安定な雇用	本人	194	1.99	-.701	-6.811 ***
	日本人なら	194	2.69		
企業では、トップダウンの意思決定が主体	本人	197	2.00	-1.168	-10.184 ***
	日本人なら	197	3.17		
採用は個人の仕事能力を重要視	本人	198	4.55	.227	3.705 ***
	日本人なら	198	4.32		
年収は個人の成績による	本人	198	4.32	.182	2.458 **
	日本人なら	198	4.14		

注)二重線までが日本のHRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

仮説3の検証を行う。表9には、英語学科における大学生自身と日本人ならの考え方の違いを示した。統計的手法は、平均値の差の検定(t統計)を用いた。

表9からは、英語学科では、日本的HRMにおいて大学生自身が日本人ならの考え方よりも統計的に有意に低い項目は、「年収は年功要因を基本として決まる」( $p < 0.01$ )、「企業の価値観を自分



のものとして受け入れる」(p<0.01)、「内部昇進が中心」(p<0.01)である。すなわち、日本人は大学生自身よりも「年収は年功要因を基本としてきまる」、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」、「内部昇進が中心」に賛同していると考えているということが示された。これらの項目において仮説3は支持され、英語学科の大学生も日本語学科の大学生と同様に、これら3項目に関して、日本人は重要に考えていることを認識していることがわかる。

日本的HRMに関する項目以外において、大学生自身が日本人ならの考え方よりも統計的に低い項目は、「プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい」(p<0.01)、「目標達成の評価は結果重視」(p<0.01)、「不安定な雇用」(p

<0.01)、「企業ではトップダウンの意思決定が主体」(p<0.01)である。また、大学生自身が、日本人ならの考え方よりも統計的に有意に高い項目は「プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい」(p<0.10)、「企業では合意による意思決定」(p<0.01)、「情報共有」(p<0.01)、「目標達成の評価は過程重視」(p<0.01)、「安定的な雇用関係」(p<0.01)である。日本的HRMに関する項目以外では、「採用は個人の仕事能力を重要視」(p<0.01)、「年収は個人の成績による」(p<0.01)である。これらの結果からは、英語学科の大学生も日本語学科の大学生と同様に、企業における日本的な意思決定スタイルや目標管理の評価を理解していないようである。

表10 日本語学科と英語学科の大学生における日本人ならの考え方による日本的HRMに対する意識の違い (t検定)  
\*\*\*p<0.01 \*\*p<0.05 \*p<0.10

	学科	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
年収は年功要因を基本にして決まる	日本語学科	97	3.55	1.315	.647	4.006***
	英語学科	199	2.90	1.299		
プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい	日本語学科	97	4.00	1.061	.533	3.682***
	英語学科	199	3.47	1.362		
企業の価値観を自分のものとして受け入れる	日本語学科	97	4.33	.965	.244	1.895*
	英語学科	199	4.09	1.184		
企業では合意による意思決定が主体	日本語学科	96	3.89	1.195	.172	1.160
	英語学科	199	3.71	1.191		
幅広い内部異動により企業の仕事を理解	日本語学科	96	3.68	1.129	-.008	-.058
	英語学科	197	3.69	1.126		
採用は全人格の評価	日本語学科	97	3.60	1.213	-.035	-.225
	英語学科	196	3.63	1.260		
情報共有	日本語学科	97	3.91	1.109	.295	2.047*
	英語学科	196	3.61	1.258		
内部昇進が中心	日本語学科	96	3.51	1.142	.192	1.329
	英語学科	198	3.32	1.173		
目標達成の評価は過程重視	日本語学科	96	3.23	1.252	.108	.671
	英語学科	198	3.12	1.312		
安定的な雇用関係	日本語学科	96	4.11	1.150	.761	5.002***
	英語学科	198	3.35	1.257		
プロジェクトチームの評価は個人で評価されるのが好ましい	日本語学科	97	2.56	1.233	-.691	-4.493***
	英語学科	198	3.25	1.244		
目標達成の評価は結果重視	日本語学科	97	3.33	1.239	-.269	-1.731*
	英語学科	197	3.60	1.260		
不安定な雇用	日本語学科	97	1.96	1.089	-.748	-5.306***
	英語学科	198	2.71	1.232		
企業ではトップダウンの意思決定が主体	日本語学科	97	2.94	1.471	-.223	-1.234
	英語学科	199	3.16	1.451		
採用は個人の仕事能力を重要視	日本語学科	97	4.19	1.102	-.141	-1.104
	英語学科	199	4.33	.870		
年収は個人の成績による	日本語学科	97	3.93	1.184	-.218	-1.569
	英語学科	199	4.15	.982		

注)二重線までが日本的HRMに関する項目。一元配置の分散分析でも同様の結果であった。

最後に、仮説検証に関する追加分析を行う。表10には日本語学科と英語学科の大学生における日本人ならの考え方による日本的HRMに対する意識の違いを示した。統計的手法は、平均値の差の検定（t検定）を用いた。

表10からは日本語学科の学生の日本人ならの考え方が、英語学科の学生の日本人ならの考え方に比べて統計的に有意に高い項目は、「年収は年功要因を基本にして決まる」( $p < 0.01$ )、「プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい」( $p < 0.10$ )、「企業の価値観を自分のものとして受け入れる」( $p < 0.01$ )、「情報共有」( $p < 0.10$ )、「安定的な雇用関係」( $p < 0.01$ )である。この結果からは、日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも、日本人はこのような項目を重要に考えていることを理解していることがわかる。

## 6. まとめと今後の課題

本稿の目的は、中国における日本語学科の大学生は、日本的HRMを容認しているという命題を検証することである。具体的には、日本語学科と英語学科の大学生の性別と卒業後の進路についての違いを明らかにした上で、以下の三つの仮説検証を行った。

- 仮説1. 日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本的HRMに対する意識が高い。
- 仮説2. 日本語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識と類似した意識である。
- 仮説3. 英語学科の大学生自身の日本的HRMに対する意識は、日本人ならどう考えるのかという意識よりも低い。

仮説検証の結果からは、日本語学科と英語学科の大学生は、「日本人は『年収は年功要因で決まる』、『企業の価値観を受け入れる』、『内部昇進が

中心』といった3項目を重要に考えている」ということを認識していることがわかる。

日本人ならどう考えるのかに関する追加分析の結果からは、日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも、「日本人は『年収は年功要因を基本にして決まる』、『プロジェクトチームの評価はチームで評価されるのが好ましい』、『企業の価値観を自分のものとして受け入れる』、『情報共有』、『安定的な雇用関係』を重要に考えている」ことを認識していることがわかる。このことは、日本語学科の大学生は英語学科の大学生よりも日本的HRMを容認していることを示唆している。

先行研究において、中国の大学生の希望就職先を明らかにしたものや、日本語専攻の大学生の日系企業に対する意識を示したものはあるが、本稿のように、日本語学科と英語学科の大学生を対象に、日本的HRMの容認を比較した研究は極めて少ない。さらに、大学生が自分自身と日本人ならの考え方において、その容認を比較したことは、新しい視点からの分析であると言える。

本稿の結果からは、日本語学科と英語学科の大学生は、日本企業の意味決定スタイルや目標管理の評価を理解していないことが示された。これらのことについて、より深く研究を進めることは、今後の課題である。

また、今回の調査では、大学生の標本に偏りがある。それが一つの課題と考えられる。さらに、本稿は外国語学部のみを対象としている。他学部の日本語専攻の大学生にも同じように質問紙調査を行い、本稿における結果と比較してみることも必要であろう。それも、今後の課題である。

本稿の結果は、河南省南陽師範学院のケーススタディである。従って、中国における大学生の結果として一般化することはできない。しかしながら、南陽師範学院と同じレベルの大学の大学生を採用しようとしている日系企業の採用や今後のHRMを考えていく上で、非常に有意義な情報を提供することができたと考えられる。

謝辞

本稿における大学生自身と日本人ならの考え方を比較する視点に関しては、梁良の副査・畦地教授からのコメントによるものです。ここに謹んで感謝する次第です。

〈参考文献〉

(和文文献)

- [1] 稲垣清「中国の外資受け入れ状況と日本企業の進出」『中国の外資受け入れ状況と日本主要企業の対中進出』13-29頁, 2006年。
- [2] 欧陽非「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」『産業能率大学紀要』29(2), 87-100頁, 2009年。
- [3] 加藤里美「米国日系企業における人的資源管理施策-電子電気機器メーカーとソフトウェア企業の事例研究-」名古屋大学大学院経済学研究科経営学専攻「博士後期課程学位論文」2001年。
- [4] 加藤里美・梁良「中国の大学生における企業選択に関する嗜好 -希望就職先と仕事の属性における重要度-」『マネジメント・ジャーナル』第3号, 81-94頁, 2011年。
- [5] 白土悟・于東振「中国華南の経済開放区における海外留学者の帰国及び就職動向-深圳・海南・広州における調査報告-」『九大留学生センター紀要』9, 105-117頁, 1997年。
- [6] 徐亜文・来島浩「中国における帰国留学生の就職問題-山東省の事例を中心に-」『研究論叢. 人文科学・社会科学』57, 31-46頁, 2007年。
- [7] 宋艶平・浦坂純子「中国における日本語専攻大学生の就職活動に関する調査」報告『評論・社会科学』90, 153-173頁, 2009年。
- [8] 丹野勲・榊原貞雄著『グローバル化の経営学』実教出版株式会社, 149-213頁, 2007年。
- [9] 高木晴夫監修『人的資源マネジメント戦略』有斐閣, 2004年。
- [10] 張英莉「在中国日系企業の人材マネジメント-現状・問題点・課題-」『埼玉学園大学紀要』7, 77-88頁, 2007年。
- [11] 東洋経済『(国別編) 海外進出企業総覧』東洋経済新報社, 2000-2009年。
- [12] 永井隆雄・徐亜文「提言 中国人留学生の就職とキャリア支援の必要性」『キャリアデザイン研究』5, 159-167頁, 2008年。
- [13] 李新建・石川勝「中国における日系製造業企業のマネジメントに関する研究」『東洋学園大学紀要』17, 109-126頁, 2009年。
- [14] リクルートワークス研究所「I 中国新卒就職希望ランキングとその背景にあるもの」『Works』32-33頁, 2004年。
- [15] リクルートワークス研究所「II 最先端都市・上海の大学生就職事情」『Works』34-35頁, 2004年。

(欧文文献)

- [1] Hatvany, N. & Pucik, V., "An Integrated Management System Focused on Human Resources: The Japanese paradigm", in Nadler and others, ed., *Managing Organizations*, Little Brown, pp.345-357,

1982.

(その他の資料)

- [1] 共同網  
http://china.kyodo.co.jp/modules/fsStory/  
(2010年3月アクセス)
- [2] ジェトロ (JETRO)  
http://www.jetro.go.jp/  
(2010年10月アクセス)
- [3] 「新浪網」  
http://news.163.com/09/0403/02/55UN9LO90001124J.html (2010年3月アクセス)
- [4] 中華人民共和国教育部  
http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/  
(2010年9月アクセス)
- [5] 中国ニュース通信社 http://122.212.152.115/ (2011年1月アクセス)
- [6] 中国互联网新闻中心  
http://www.china.com.cn/info/2009-07/07/content\_18086216.html (2010年9月アクセス)
- [7] 中国校友会  
http://www.cuaa.net/cur/2007/500.shtml  
(2010年9月アクセス)
- [8] 独立行政法人日本学生支援機構  
http://www.jasso.go.jp/statistics/  
(2010年11月アクセス)