

目次

はじめに

1. 先行研究

2. 研究目的

3. VPC理論の適合検証

4. 結論

おわりに

海外日系企業での VPC 理論の適合についての研究

はじめに

現在、グローバル化の進展に伴う競争環境の激化、リーマンショック後の経済低迷に伴う不況に対応するため、膨大な人口を有する中国、インド等への日本企業による海外直接投資の動きが再び活発化している。

中国での企業活動について、中国での従業員雇用は、1年～3年が一般的としている(注1)。海外職業訓練協会は、「2008年に上海中智庫瑪市場研究公司(CIIC&COMR)が実施した調査によれば、中国の民間企業の転職率は39.7%で、国有企業の転職率は44.4%であった。」としていることから、半数に近い従業員が転職するという事実を認識する必要がある。また、趙(2002)は、日系企業で働く中国人ワーカーの職務満足度は低く、今後は、現地従業員の職務満足度をあげていく形でのマネジメントが求められるとしている。さらに欒(2007)は旧国有企業との合併事業の場合、余剰人員といえども解雇は出来ないため、生産現場では人員配置の合理化を段階的に進め、あわせて、生産現場以外では、間接部門人材の自宅待機、全社的な早期退社(残業なし)、賃金体系の見直し、ワークシェアリング、週休3日制、年間3交代などの労働体制が実施されたとしている。個々の日系企業は、現地事情にあった対応が求められる。以上の他、日系企業に関わる問題として、中国の投資環境は、2008年1月労働契約法の施行以降賃上げ要求を主体とした労働争議が頻発しており(注2)、従来とは

異なる対応が求められている。

本稿では、最新の中国事情を踏まえ、日系企業の従業員事情を明らかにした後、質問紙調査結果をもとに、現在の支配的な人的資源管理理論と言われる、「バリュー・プロフィット・チェーン(VPC)」および「VPCを中心に置いた業績の三位一体」からなる、VPC理論のあてはまり、日系企業が実施している取組とVPC理論の関係を明らかにし、今後日系企業がとるべき従業員施策の方向性を示す。

1. 先行研究

1.1 ハーズバーグ(1968)

欲求段階の理論を取り入れ、従業員を動機づけさせるには、衛生要因と動機づけ要因があり、動機づけ要因がより効果的であることを示した。企業が「何をするか」という視点から説いた。

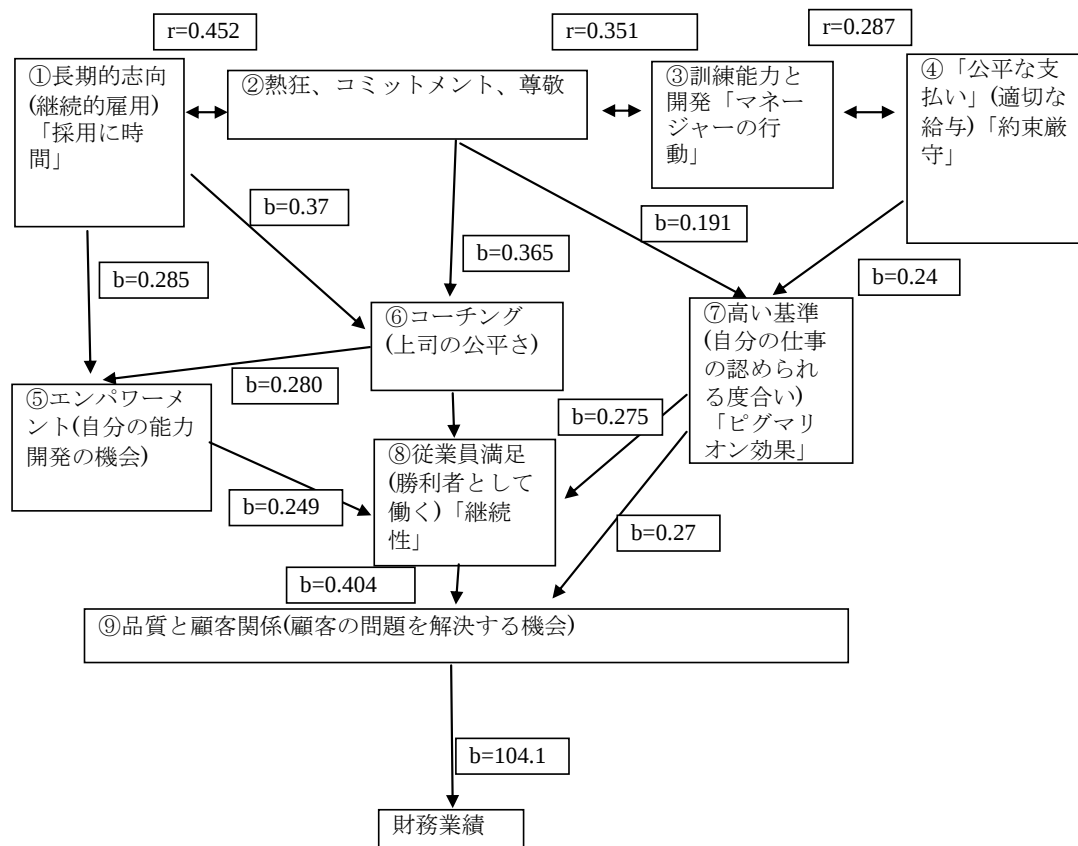
1.2 ポーター(1982)

経営戦略は何をするかという視点から立てられることが多かった中で、ポーターは企業が有する競争上のパフォーマンスを決定する要因の理論的視座の観点から業界の競争構造という外部環境重視に基づく企業のポジショニングに基づく競争戦略を立てた。

1.3 ヘスケット他(2003)

企業が何をすべきかという観点、企業がどのような位置づけにあるべきか、について、これまでの動機づけにかかる欲求段階説や衛生要因・動機付け理論、X理論・Y理論などを包含し、従業員満足、顧客満足が業績向上につながることを200社以上の実証研究をベースに検証した、より包括的な理論となっている。ここでは、図1の通り、にまとめている。

図1 VPCにおける原因と効果(マイスターモデル)



出所:ヘスケット他 2003, 邦訳 p210

2. 研究目的

本稿では、まず、従業員の能力向上メカニズムについて、ヘスケット他(2003)を援用し、その理論が適応するか否かについて明らかにする。具体的には、図1中の「①長期的志向～⑨品質と顧客関係」について、先行研究、文献調査、中国日系企業K社の現地従業員への質問紙調査、蘇州工業園区に進出の日系企業3社トップへのインタビュー調査の結果をもとに研究を行う。これにより、中国の労働事情、日系企業でのVPC理論のあてはまり、日系企業が実施している取組とVPC理論の関係を明らかにし、今後日系企業がとるべき従業員施策の方向性が明らかとなる。

3. VPC理論の適合検証

ここでは、図1VPC理論のマイスターモデルの構成要因と質問紙調査の質問内容との対応関係により、VPC理論の適応を検証する。

3.1 質問紙調査

調査方法は質問紙調査法を用いた。中国天津の製造T社、販売H社の日系企業2社、の合計従業員数34名を対象として2009年8月に調査を実施し、全員から回答を得た。

質問内容は、「会社全体」12の質問、「上司関係」4の質問、「処遇関係」5の質問、「教育・啓発」6の質問、「取組姿勢」11の質問、「就労働機」7の質問、「自己認識」13の質問、「将来展望」6の質問についてである。質問項目は5段階評定尺度(1=全くそう思わない、2=そう思わない、3=どちらでもない、4=そう思う、5=非常にそう思う)で作成されている。

3.1.1 図1の「①長期的志向～⑨品質と顧客関係」と質問項目

(1)長期的志向(①)

長期的志向は、「望ましい才能を採用するには、その職務に要求されるものだけでなく、組織の文化と戦略についての理解が必要である。(中略)文化に適合できず、組織の価値観で管理できない人々は、数値的目標を達成する能力があっても採用されない(ヘスケット他)」を表している。表1は長期的志向についての評価点を示したものである。

表1 長期的志向

①長期的志向	N	平均値	標準偏差
挨拶など基本動作を重視した採用をすべきだ	32	4.25	.803
学力を重視した採用をすべきだ	32	3.94	1.134

出所: 質問紙調査に基づき筆者作成

採用に当たっては、「挨拶など基本動作を重視した採用」が評価点 4.25、「学力を重視した採用」が評価点 3.94 と高くなっている。このことから、学力よりも人間関係を重視していると考えられる。

(2) 熱狂、コミットメント、尊敬(②)

熱狂、コミットメント、尊敬は、「費用削減と収益拡大に従業員が関わることを意味し、組織の目標を理解し、組織がその目標を達成することを助けようと関わる程度(ヘスケット他)」を表している。表2は熱狂、コミットメント、尊敬についての評価点を示したものである。

表2 熱狂、コミットメント、尊敬

②熱狂、コミットメント、尊敬	N	平均値	標準偏差
当社の経営方針・経営目標は良く分かる	33	4.30	.810
あなたの職場の雰囲気は明るい	33	4.27	.839
社長方針についてよく理解できる	32	4.00	.984
業務目標達成のためによく打ち合わせする	33	3.91	.914
当社は世間から良い評判を得ている	34	3.91	.793
当社は交通が便利である	32	3.38	1.314
当社は安全装置が整っている	32	3.34	1.335

出所:表 1 に同じ

「経営方針・経営目標は良く分かる」、「職場の雰囲気が明るい」、「社長方針について良く理解できる」の評価点が 4.0 以上と高くなっている。「業務目標達成のためによく打ち合わせする」、「当社は世間から良い評判を得ている」が評価点 3.91 と高くなっている。このことから、熱狂、コミットメント、尊敬が存在すると考えられる。

(3) 訓練能力と開発(③)

訓練能力と開発は、「知識と技術の訓練を効果的に行う能力」を意味している。

表 3 は訓練能力と開発の評価点を示したものである。

表 3 訓練能力と開発

③訓練能力と開発	N	平均値	標準偏差
自分の知識・技術は同僚・部下に教える	33	4.36	.895
仕事の手順は見て分かるようになっている	32	4.34	.865
同僚・部下に教えたことは活用されている	32	4.19	.821
会社は提案活動を奨励している	32	4.00	.950
過去1年以内に提案したことがある	33	3.09	1.234
提案したことが採用されたことがある	32	2.91	.995

出所:表 1 に同じ

「自分の知識・技術は同僚・部下に教える」、「仕事の手順は見て分かるようになっている」「同僚・部下に教えたことは活用されている」、「会社は提案活動を奨励している」の評価点が 4.0 以上と高くなっている。このことから、訓練と能力と開発について、相互啓発的な能力が高いと考えられる。

(4) 公平な支払い、約束厳守(④)

公平な支払い、約束厳守は、「上司の公平さ、自分の仕事がどのくらい認められているか」を意味している。

表 4 は公平な支払い、約束厳守についての評価点を示したものである。

表 4 公平な支払い、約束厳守

④公平な支払い、約束厳守	N	平均値	標準偏差
顧客の苦情・クレームは迅速に処理される	33	4.21	.927
職場間のクレームは迅速に処理される	33	4.12	.740
職場内で仕事上の情報交換は良くやる	32	4.00	1.016
職場内の連絡・報告は旨く行っている	33	3.91	.805
当社の指示・命令は徹底されている	33	3.88	1.111
労働時間はほぼ妥当な長さだ	33	3.88	1.139
他部門との意思疎通は良い	34	3.76	.987
どうすれば昇給・昇格するか分かっている	33	3.15	.972
当社の昇格・昇進は実力が反映されている	33	3.03	1.185
出来る人が高い報酬を受け取っている	33	2.85	1.326
当社の賃金水準は仕事に対して妥当だ	33	2.52	1.176
当社の賃金水準は他社並みだ	33	2.45	.869

出所:表1に同じ

「顧客の苦情・クレームは迅速に処理される」、「職場間のクレームは迅速に処理される」、「職場内で仕事上の情報交換はよくやる」が評価点4以上と高くなっている。「職場内の連絡・報告は旨くいっている」が評価点3.91、「当社の指示・命令は徹底されている」・「労働時間はほぼ妥当な長さだ」がいずれも評価点3.88、「他部門との意思疎通は良い」が評価点3.71と高くなっている。このことから、業務に関するの公平な支払い、約束厳守は行われている。しかし、賃金等処遇に関する事項については低い評価となっている。

(5) エンパワーマネジメント(⑤)

エンパワーマネジメントは、従業員の能力向上を意味し、具体的にどのような方法で能力向上を行うかを表す。

表5はエンパワーマネジメントについての評価点を示したものである。

表5 エンパワーマネジメント

⑤エンパワーマネジメント	N	平均値	標準偏差
業務知識は当社の集合研修で一通り入手できる	33	4.24	.708
仕事を確実にすることが自己啓発となる	30	4.07	1.048
1日の出来事を日誌などにまとめる	33	4.06	1.088
業務知識は職場の上司・同僚との会話を通じて得る	32	4.00	.803
昇進のために自己啓発をしている	32	4.00	.803
業務知識は放送大学・web等を通して自力で得る	32	3.19	1.203

出所:表1に同じ

「業務知識は当社の集合研修で一通り入手できる」、「仕事を確実にすることが自己啓発となる」、「業務知識は職場の上司・同僚との会話を通じて得る」、「昇進のために自己啓発をしている」が評価点4以上と高くなっている。エンパワーマネジメントについては集合

研修、OJT など多様な方法で行われていることを表している。

(6) コーチング(⑥)

コーチングは、上司との関係を示している。

表 6 は、コーチングについての評価点を示したものである。

表 6 コーチング

⑥コーチング	N	平均値	標準偏差
上司は顧客満足度を高めるよう良く言う	32	4.03	.933
上司は信頼に値する	33	4.03	.770
上司は部下の考えを理解しようと努めている	33	3.52	1.004
上司に仕事以外のことも相談できる	33	3.00	1.436

出所:表 1 に同じ

「上司は顧客満足度を高めるようよく言う」、「上司は信頼に値する」が評価点 4 以上と高くなっている。上司との関係は良好と考えられる。

(7) 高い基準(⑦)

高い基準は、どのような就労環境、態度を基準とするかを表している。

表 7 は高い基準についての評価点を示したものである。

表 7 高い基準

⑦高い基準	N	平均値	標準偏差
常に誠心誠意対応する	31	4.61	.761
仕事開始前に手順を確認する	32	4.50	.508
社長をはじめ、経営層は現場によく来る	31	4.48	.570
社内の次工程はお客様と考えている	32	4.19	.896
職場の同僚は仲間でありライバルである	31	3.94	1.031
課題は可能な限り独力で解決する	31	3.90	1.012

出所:表 1 に同じ

「常に誠心誠意対応する」、「仕事開始前に手順を確認する」、「社長をはじめ、経営層は現場によく来る」、「社内の次工程はお客様と考えている」が評価点 4 以上と高くなっている。「職場の同僚は仲間でありライバルである」が評価点 3.94、「課題は可能な限り独力で解決する」が評価点 3.90 で続いている。高い基準として、執務態度、切磋琢磨などを行うと考えられる。

(8) 従業員満足(⑧)

従業員満足は、自分自身、自分への処遇、就労環境などに対する従業員の満足を表す。

表 8 は従業員満足についての評価点を示したものである。

表 8 従業員満足

⑧従業員満足	N	平均値	標準偏差
今の仕事については有能であると思う	32	4.53	.915
自己管理が全ての基本と考えている	32	4.28	.729
現場の意見は経営層まで確実に届く	32	3.94	.878
産休制度など女性が働きやすい制度がある	30	3.83	1.117
職場に誇りを持っている	32	3.78	1.157
福利厚生は世間平均より上のレベルだ	32	2.66	1.153

出所:表 1 に同じ

「今の仕事については有能であると思う」、「自己管理が全ての基本と考えている」が評価点 4 以上と高くなっている。「現場の意見は経営層まで確実に届く」が評価点 3.94、「産休制度など女性が働きやすい制度がある」が評価点 3.83、「職場に誇りを持っている」が評価点 3.78 で続いている。従業員満足について、特に自分自身の成長について高い評価となっている。

(9) 品質と顧客関係(⑨)

品質と顧客関係は、従業員が提供する製品・サービスが顧客にどのような満足をもたらすかを表している。

表 9 は品質と顧客関係についての評価点を示したものである。

表 9 品質と顧客関係

⑨品質と顧客関係	N	平均値	標準偏差
仕事を行う時は目標を持つようにしている	31	4.39	.919
仕事について創意工夫を行なっている	32	3.97	.782

出所:表 1 に同じ

「仕事を行う時は目標を持つようにしている」が評価点 4.39、「仕事について創意工夫を行っている」が評価点 3.97 と高くなっている。顧客サービスを意識した品質と顧客関係が高くなっており、顧客志向は高いと考えられる。

(10) 組織の中核的な共有価値観

組織の中核的な共有価値観は、組織文化の本質を表している。

表 10 は組織の中核的な共有価値観についての評価点を示したものである。

表 10 組織の中核的な共有価値観

⑩組織の中核的な共有価値観	N	平均値	標準偏差
会社全体の行事をもっと行なうべきだ	32	4.25	1.244
製品の知名度は高く、先行きは明るい	32	3.69	.965
当社の社風やしきたりは自分にあっている	34	3.41	1.048
定年までずっとここで働きたいと思う	32	3.28	1.023

出所:表 1 に同じ

「会社全体の行事をもっとおこなうべき」が評価点 4.25 と高くなっている。「製品の知名度は高く、先行きは明るい」評価点 3.69 となっている。共有価値観として全社一体

とした行動を求めていると考えられる。

3.1.2 K 社従業員意識に基づく①～⑨の関係

①長期的志向～⑨品質と顧客関係に関して個別に関係性を見てきたが、ここでは、それらを統合し、因子全体としてどのようになっているかを見る。

図 1 の VPC マイスターモデルに沿って、項目毎に合成変数を作成し、それをもとに、回帰分析(表 11)、相関分析(表 12)を行なった。

表 11 重回帰分析結果

目的変数	説明変数	標準偏回帰係数	t値	F値	adj.R2
品質と顧客関係	従業員満足	0.322	1.775	4.681	0.227
	高い基準	0.333	1.720		
従業員満足	高い基準	0.014	0.069	4.050	0.268
	コーチング	0.116	0.651		
	エンパワメント	0.582	2.956		
高い基準	公平支払い、約束厳守	0.367	1.103	4.310	0.191
	熱狂、コミットメント、尊敬	0.211	1.921		
コーチング	熱狂、コミットメント、尊敬	0.185	1.030	3.003	0.118
	長期的志向	0.327	1.824		
エンパワメント	コーチング	-0.163	1.636	1.386	0.028
	長期的志向	0.327	-0.813		

出所：質問紙調査結果を元に作成

「エンパワメント」と「従業員満足」とには有意な関連性がみられ、「エンパワメント」は「従業員満足」に影響を与えるが、それ以外はすべて有意な関係が見られなかった。中国の現地従業員は、自分の能力が向上していくことによる満足感が大きいと考えられる。なお、他の項目について有意な関係が見られないことについては、サンプル数が少ないのも原因と考えられる。

表 12 相関分析結果

		公平支払い 約束厳守	熱狂コミ ットメント尊 敬
公平支払い約束厳守	Pearson の相関係数	1	.470**
	有意確率（両側）		.009
	N	32	30
熱狂コミットメント尊敬	Pearson の相関係数	.470**	1
	有意確率（両側）	.009	
	N	30	31
		訓練能力と 開発	熱狂コミ ットメント尊 敬
訓練能力と開発	Pearson の相関係数	1	.731**
	有意確率（両側）		.000
	N	32	31
熱狂コミットメント尊敬	Pearson の相関係数	.731**	1
	有意確率（両側）	.000	
	N	31	31
		公平支払い 約束厳守	訓練能力と 開発
公平支払い約束厳守	Pearson の相関係数	1	.622**
	有意確率（両側）		.000
	N	32	31
訓練能力と開発	Pearson の相関係数	.622**	1
	有意確率（両側）	.000	
	N	31	32

出所：質問紙調査結果を元に作成

「熱狂、コミットメント、尊敬」、「訓練能力と開発」と「公平支払い、約束厳守」は相互に有意な相関があることが判明した。このことは、やる気、訓練能力・開発と公平支払い・約束厳守のそれぞれに注力することが重要と考えられる。

3.2 インタビュー結果と VPC の関係

ここでは、蘇州工業園區で操業している日系企業 3 社トップへのインタビュー結果を VPC に当てはめて、具体的な日系企業の対応を明示する。

(1) 長期的志向

A 社：『優秀な人材確保のために、地場有力大学である蘇州大学に奨学金を与えている。また、毎年必ず 1 名～2 名は採用している。これにより、B 社は「優良外資」という風評、伝統が作られている。先輩達、後輩たちのためにも変なことは出来ない仕組みづくりとなっている。』

B 社：『中堅幹部などの人材採用はかつてはヘッドハント会社に頼ったこともあったが、今は自前で教育できる。ワーカーは蘇州園區の人材会社から多数の応募がある』

(2) 熱狂、コミットメント、尊敬

A 社：『中国人は各々が誇り高い人々であり、上海人は蘇州人を見下す(注 4)など「どのコミュニティに所属しているか」は非常に重要である。』

(3) 訓練能力と開発

A 社：『当社中堅社員の中には非常に有能で出来るが、部下の指導に問題ある者もいる。中国の政策の弊害とも受け取れるが、相手を思いやる余裕またはそもそも相手を思いやるという発想がない。パワハラと誤解されるケースがあり、この点で注意を要する』

(4) 公平な支払い、約束厳守

B 社：『中国沿海部の経済発展はすさまじく、上海では給与水準は高いが、急行バスで 2 時間ほど内陸に入った蘇州ではそれほどの給与水準にはなっていない。このため、上海を基準として一定割り掛けで高い水準の給与を支給すれば間違いなく良質の社員採用ができる。ただし、「相場感」を壊すほど高い給与の支給は地場で長く操業するには不適當と言える。』

(5) エンパワーメント

A 社：『従業員教育は次の手段を使っている。

- ・ e-ラーニング 上海支店が一括作成、配信
- ・ 従業員の研究会 業務命令で行なうものと自主的なものがある
- ・ 知的サービス OJT や外部講師招聘など』

C 社：『従業員教育は OJT で十分行なえる。工場内には 5S などのスローガンは張ってある。』

(6) コーチング

B 社：『従業員教育は、生産設備がある上海工場で研修の後、当社に配属となる。研修方法は OJT であり、研修対象であるワーカーはほとんどが中卒であるが、「見せて」、「やらせる」ことにより、蘇州での活動に支障はない水準に達する。』

(7) 高い基準

B 社：『出来る人間を育てる工夫を行っており、そのため例えば蘇州コミュニティに留意するなど外国人にはわかれにくいことにも配慮している。』

(8) 従業員満足

B 社：『生産方式を、流れ作業ではなく、バッジ方式を採用している。この方が社員の達成感は、社員が目標製造量を事前に想定でき、かつ達成作業量を目で確認できるため上がるとしている。また、従業員よりバッジ方式の方が単純作業でないために眠くならないなど良い回答もでている。』

(9) 品質と顧客関係

A 社：『「仕事ができる」は当然として、「コミュニティに溶け込める」人がキーパーソンとなる。このような人材育成が「地域」のバリエーションがあるため、困難な作業となる。そのために、工会(注 5)との日頃のコミュニケーションが求められる。』

(10) 組織の中核的な共有価値観

無し

4. 結論

今回の研究では、図 1 のマイスターモデルとは異なり、「⑧従業員満足」と「⑤エンパワメント」に高い関連性がみられ、「③訓練能力と開発」、「②熱狂、コミットメント、尊敬」、「①長期的志向」に有意な相関関係が見られたのみであった。

おわりに

今後中国市場は、沿海部と内陸部との経済格差縮小施策の進展とともに、ますます魅力を増すと考えられ、中国での日系企業の活動は盛んになると思われる。

2008 年 1 月に施行された労働契約法の影響が現れてくると考えられ、趙が指摘した日系企業の中国人従業員の満足度の低さを改善する必要が高まると考えられる。

その対処の 1 つとして、今回有意な関係が見られた「従業員の長期的志向での採用」、「従業員が熱狂、コミットメント、尊敬を感じられる施策」、「従業員訓練能力と開発を積極的に行う」ことにより、「従業員のエンパワメント」をし、「従業員満足」を達成することがある。

今回は、ごく一部の企業の訪問、データ収集にとどまった。次回は業種や地域的についてより広範囲な調査を行い、一般化を試みたい。

注 1: 国際協力銀行『中国投資環境シリーズ 総論編 2008 年』

注 2: 広東省仏山市 2010 年 5 月日系企業への労働争議:中国では本来、憲法によりストライキを原則禁止/2008 年労働契約法施行以降労働争議が多発している。

注 3: ヘスケット他 (2003) 邦訳 p215

注 4: 地域に対するプライドが極めて強い。例として上海の女性は蘇州の男を馬鹿にして結婚しないなどが言われている。

注 5: 労働組合と解してよい。 オピニオンリーダーの集まり。

参考文献

1. Heskett, J.L, W.E.Sasser, Jr.L.A. Schlesinger. (2003) *Value Profit Chain* The Free Press 山本昭二、小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社 2004 年
2. 北野利信訳 1968 ハーズバーグ『仕事と人間性—動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社
3. 趙 曉霞 2002 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房
4. 国際協力銀行 2008『中国投資環境シリーズ 総論編』国際協力銀行
5. 欒 斌 2007『技術移転・発展と中核能力形成に関する研究 中国における日系企業の実態と展望』大学教育出版社
6. 財団法人海外職業訓練協会 <http://www.global-hrd.jp/info/asia/china/06labor.html>
平成 22 年 3 月 9 日中国投資事情
7. ポーターM、土岐 坤訳 1982 『競争の戦略』ダイヤモンド社