



中国人労働者の内的キャリアについて

李

超

要旨 頻繁な転職を繰り返す中国人労働者は、一般により高い給与や高い職位を求める外的キャリア志向が高いと考えられている。そこで、本稿は、中国人がシャインのキャリア・アンカーを持っているかどうか、あるいは彼らが職業選択や転職に際して、働くことの意味や仕事の意味といった内的キャリアを重視して職業を選択するかどうかを検証するためにアンケート調査を行った。シャインによると、キャリア・アンカーとは、重要な決定をする際にどうしても妥協しないもの、また能力や動機、価値観について、自分が自覚的に認識していることとの相互作用によって出来上がったものである。アンケート調査の結果によって、中国人労働者はキャリア・アンカーを有しており、彼らは、外的キャリアだけではなく、キャリア・アンカーないし内的キャリアによっても職業を選択し、様々なキャリア上の課題を克服し対応していることが明らかになった。このことは、経営者ないし人事担当者は、中国人の転職問題や人材確保の問題に取り組む場合、中国人の多様な内的キャリアを考慮しなければならないことを示している。

Abstract It is thought that Chinese workers who often change their jobs want to get high salaries and high positions or orient to external careers. So I did a questionnaire survey for Chinese workers to verify whether they choose a job based on the career anchors of Schein or the internal careers such as the meaning of work. According to E. H. Schein, the career anchor is the one element in your self-concept that you will not give up, even in the face of difficult choices. The result of the investigation showed that Chinese workers have the career anchors or the internal careers. It also showed that they choose an occupation based on not only the external careers but also the career anchors. Therefore managers must consider the internal careers and various needs of careers of Chinese workers, when managers deal with problems of adoption of Chinese workers and their switching jobs.

キーワード キャリア・アンカー, 外的キャリア, 内的キャリア, キャリア形成

原稿提出日 2019年2月19日

1 はじめに

中国では、1978年に経済改革開放政策を開始してから経済が急速に発展してきた。市場経済が浸透するにつれて、民営と外資を中心とする非国有企業が国有企業に代わって経済の担い手になってきた（範，2005）。経済改革開放以降，中国の労働市場は大きく変化してきている。中国の労働市場はいまだに戸籍制度，社会保障制度の制約があるものの，転職を頻繁に繰り返す流動化が大きく進んでいる。しかし，中国人労働者が何を求めて転職しキャリアを形成しているのかという問題については，十分に分析されていない。有効な人材マネジメントを構築するためには，中国の国有企業や民営企業だけでなく，中国に進出した外国企業にとっても中国人労働者がどのような意識や意図を持ってキャリアを形成しているかを解明することは重要なことである。

特に，最近の中国では，積極的に AI の技術普及に取り組むことによって高付加価値を生み出す有能な人材をいかに確保するかという課題が出てきている。一方で，中国に進出した外国企業，特に日本企業にとっては，現地の優秀な人材を獲得する競争環境がますます厳しくなっている。多くの研究は，中国進出日本企業が現地人材の育成と確保の問題を抱えていると指摘している（趙，2002；関・範，2003；柴田，2015）。そしてその原因として，主に中国人の上昇志向による待遇の問題や昇進の問題が挙げられている。しかし，これらは外的キャリアの問題であり，中国人の内的キャリアの問題については十分に分析していないのである。

また，中国進出日本企業の現地人材の育成と確保の問題について，将来のキャリア展望が欠けていると指摘する研究もある（白木，2005；柴田，2011）が，それらの研究は中国人がどのようなキャリア展望を持って転職し，キャリアを形成するかについては，十分に分析していないのである。

中国人労働者のキャリア形成過程を解明するためには，職位や給与といった外的キャリアだけではなく，働くことの意味といった内的キャリアも含めて論じる統合的キャリア論が必要である。そこで，本稿は，中国人労働者の内的キャリア要因にどのようなものがあるのかを明らかにするために，中国人労働者の内的キャリア要因について質問紙調査を実施して，彼らのキャリアの特徴を解明し，統合的キャリア論の構築の手掛かりを探ることにしている。

2 キャリア論

キャリアに関する研究は、心理学、発達心理学、職業心理学、教育学、経営学などいろいろな分野で行われている。経営学では、特に、人的資源管理論で人材の育成の観点からコンピテンシーやキャリア開発の問題として幅広く論議されている。このキャリアについては、多くの定義が表されている（金井，2002）が、本稿は、長期的な職業生活において根本的に何を求めてキャリアを形成していくのかという問題を中心に議論するので、ここでは、D. T. ホール（Hall）の定義を援用する。すなわち、キャリアとは、「生涯にわたって仕事と関連する経験や活動に関わる態度や行動について個人的に知覚された連続」である（Hall, 2002, 12頁）。

ところで、キャリアの問題は、従来、単一の組織ないし組織内でのキャリア発達を中心に論議されてきた。しかし、近年は、頻繁に転職する人々が増えてきており、また企業も長期雇用そのものを維持することが困難になり、雇用の流動化が起こっている。このようなことから、近年は転職に関するキャリアの研究が行われてきている。例えば、D. T. ホール（Hall）はプロティアン・キャリア（protean career）の概念を提示している。これは、ギリシャ神話のプロテウスから名づけられ、「変幻自在」という意味で、プロティアン・キャリアは組織が形成するのではなく、個人が形成するもので、個人の欲求に合うようにそのつど方向転換するものである。すなわち、それは環境の変化に対応して自ら変幻自在にキャリアを形成するのである（Hall, 1976, 2002）。さらに M. B. アーサー（Arthur）と D. M. ルソー（Rousseau）は、境界を超えて、組織を渡り歩くバウンダリーレス・キャリア（boundaryless career）を提唱している（Arthur and Rousseau, 1996）。それは、転職という人生の転機や節目で自己の人生や仕事のあり方などを熟考し、人生の新たな意味を形成するというキャリア形成の問題を議論している。

これらの転職を繰り返す人々のキャリアの問題を検討する場合、外的キャリアと内的キャリアを区別して考えることが重要である。外的キャリアは職種、職位、給与といった客観的なものであり、内的キャリアは仕事の意味や価値といった主観的なものである。

働くことの意味については、E. M. Morin（1995）が、①個人にとっての仕事の意義、②仕事への個人の志向、③仕事の経験の一貫性の側面から包括的に分析している。①の仕事の意義（significance）は、仕事が個人にとって何を意味するか、またその人の生活にとってどれだけ重要かを表すものである。②の仕事への志向（orientation）とは、人が仕

事を通じて達成する目的ないし仕事の機能で、生計の確保、生活の質の向上、原罪への贖罪、社会貢献などの仕事への志向である。個人が事を通じて達成する目的あるいは仕事の機能を指している。③の仕事の一貫性 (coherence) は、人が自分自身を超越する目的ないし大義を達成するために専念する行為を通じて仕事から引き出す調和のことである。すなわち、その人自身の人生の使命や目的を達成するような仕事とは何か、ということの意味している。Morin は、働く意味について、仕事の重要性、仕事の目的、人生の目的の点から捉えているが、②は外的キャリアに関係し、①と③は内的キャリアに関係していると言える。

このようにキャリアの問題は外的キャリアと内的キャリアに分けられるが、本稿は、一般には、外的キャリアを重視して頻繁に転職すると考えられる中国人が内的キャリアをどれだけ考慮しているかを分析することを意図しているので、内的キャリアについて議論する。

ところで、キャリアの問題については多様な観点から議論されているが (Super, 1957; Krumboltz, 1979; Hansen, 1996), ここでは、内的キャリアに関わって職業選択の問題を中心に議論している J. L. ホランド (Holland) の職業選択理論と E. H. シャイン (Schein) のキャリア・アンカー理論を中心に検討する。

(1) J. L. Holland の職業選択理論

ホランドの職業選択理論の主な関心は、職業行動を説明することであり、個人が職業を選択し職業満足を達成するために役立つ実践的な考えを提唱することにある。この理論は、キャリアの問題を抱えている人に助言を与えるために有効な方法を提言することを目的としている。ホランドは、職業行動をパーソナリティの表現として捉え、個人と環境が相互作用する結果であると仮定している。

ホランドの職業選択理論は、基本的に以下の6つの原則に基づいて議論を進めている。①職業の選択はパーソナリティの表現である。②関心の目録はパーソナリティの目録である。③職業のステレオタイプは重要な心理的社会的意味を持っている。④同じ職業に就いている人々は同様なパーソナリティと個人発達の類似的な経歴を持っている。⑤同じ職業集団にいる人々は同様なパーソナリティを持っているので、多くの状況と問題に対して同様な方法で対応し、また特徴的な対人関係を生み出す。⑥職業満足、職業の安定性および達成度は個人のパーソナリティとその人が働く環境との一致の程度に依存する (Holland, 1997)。

パーソナリティと職業選択の関係性については、ホランドは四つの基本的仮定を立てている。第一の仮定は、人々は、①現実型、②研究型、③芸術型、④社会型、⑤企業家型、⑥慣習型という6つのパーソナリティ・タイプのうちの一つに分類されるということである（Holland, 1997, 2-3頁）。それぞれのタイプの特徴は次のようなものである。①現実的タイプは、物、道具、機械などを扱うことを好み、明確で秩序的、体系的な操作を含む活動を好む。行動の傾向としては、手作業、工学、農業、電子および技術的適性を必要とする仕事に向いている。②研究的タイプは、知的で論理的で好奇心が強く、独立で科学的な研究能力や数学的能力を持つ。また、このタイプは、観察的、体系的、創造的な調査を含む活動を好み、生物学者や医療技術者などのような研究的職業を好む。③芸術的タイプは、表現的で独創的で直感的であり、言語、美術、音楽、劇、著作などに関わる芸術的適性を必要とする職業を好む。④社会的タイプは、社会的活動に熱心で、友好的で、コミュニケーション能力に優れる。また、人を教育する活動や、人を助ける活動を好み、教育やカウンセリングや看護などの職業を好む。⑤企業家的タイプは、リーダーシップや説得力などのスキルを伸ばすことを好み、人の管理やものの販売や営業などに関わるような職業を好む。⑥慣習的タイプは、緻密で責任感を持っており、体系的にまとめて整理する活動を好み、データ管理、情報処理などに関係している職業を好む。

第二の仮定は、人々の生活環境も6つのパーソナリティ・タイプに決定され、現実型、研究型、芸術型、社会型、企業家型、慣習型という6つの環境モデルがあるということである（Holland, 1997, 3頁）。現実的環境は現実的なパーソナリティ・タイプの人によって支配される。芸術的環境は芸術的パーソナリティ・タイプによって支配される。人々は、最も似ているパーソナリティ・タイプを反映する環境を創造するようになるので、芸術的環境は、自由でオープンで不明瞭で非組織的活動あるいは芸術的創造的な活動をすることが求められる環境であり、アーティスト、画家、音楽家、デザイナーなどの職業に当てはまるということになる。

第三の仮定は、人々は、自分の技能や能力を行使でき、態度や価値観を表現でき、そして自分の納得できるような課題や役割を果たせる環境を探求することである（Holland, 1997, 4頁）。つまり、現実的タイプは現実的環境を求めており、社会的タイプは社会的環境を求めらるのである。

第四の仮定は、個人の行動は、パーソナリティと環境との相互作用によって決定されるので、この結果は職業の選択、職務変化、職業的達成、個人の適性、および教育的社会的行動を含むことになる。（Holland, 1997, 4頁）。

以上のように、ホランドはパーソナリティについて現実型、研究型、芸術型、社会型、企業家型、慣習型の6つのタイプに分類しているが、人は自分のコードを持ち、人の性格は3つのタイプの組み合わせで表すことができるとしている。また、環境も同様に6つのタイプの組み合わせで説明することができる。これは、スリー・レター・コード (Three Letter Code) と呼ばれるものである。例えば、I-S-E (Investigative-Social-Enterprising) というのは、研究的・社会的・企業家的な性格を意味することである。スリー・レター・コードについては、どれか一つが強く、あと二つのタイプはそれに比べて弱い。ただし、人によっては興味や能力のパターンが均一で、いずれの性格タイプでもないという場合もある。人は自分のコードに関連する活動をする。自分のコードは自分の興味、関心、価値観を表すものであり、自分の性格コードと職業コードが一致すれば一致するほど、職業満足感が高くなり、業績を効果的に維持できることになる (Holland, 1997, 7-11頁)。

このように、ホランドは、パーソナリティ・タイプと仕事の環境のタイプを6つに分類し、それらの適合関係を明らかにして、職業選択に役立てようとしている。それは、パーソナリティ・タイプと職業環境のタイプとの適合性が高ければ高いほど、キャリアの成功度が高くなり、より良いキャリア展望ができるということである。パーソナリティとの適合性を考慮して職業を選択する観点は実践的に大いに参考になるものであり、適合性が高い場合、仕事と職場に適応しやすくなるため、キャリア形成にとって良いということになる。

しかしながら、実際にはすべての人が自分のパーソナリティ・タイプと適合する仕事に就くとは限らない。人は職業生活の中で、キャリアの諸段階において様々な課題に直面する。例えば、学校教育終了後、初めて仕事に就くときに職業選択の問題に直面し、自分の適性に合う職業に就くこともあるが、仕事に適応できず転職して違う仕事に就くこともある。職業生活でいかに仕事の知識や技能を高めて一人前になるかという課題もあれば、キャリア形成の途中で直面した危機をどのように乗り越えるかという課題もある。人はできるだけ自分のパーソナリティと適合する職業を選択することが重要であるが、他方で、生涯に渡るキャリア形成の過程で様々な課題や危機をどう乗り越えてキャリア・アップをしていくかということも、その人の人生にとっては大きな意味がある。

また、人は自分のパーソナリティ・タイプを正確に理解し、そのタイプに適する職業環境を選択できるとは限らない。自己のパーソナリティ・タイプを正確に理解していたとしても、どのような仕事か自己のパーソナリティに適合するか、その仕事に求められる環境への対応を正確に把握できない場合もある。それぞれ自己のパーソナリティ・タイプの理

解不足や、環境のタイプを正確に把握できないことによって職業選択のミスマッチが生じたりするのである。この点で、ホランドの理論は理論的な整合性はあるけれども、実際の適用には問題があると言える。人は自己のパーソナリティ・タイプに従ってのみ職業を選択するのではない。労働環境によっては自分の適性に合致する職業に就けるとは限らない。さらに、人は、働くことの意味や仕事の意味、あるいはその仕事の社会的評価や価値に基づいても職業を選択するのである。

キャリアの様々な課題に対応する場合に、何に基づいて判断するのか、どういう場合に自己の価値観に従い妥協しないのか、という問題については、E.H. シャイン (Schein) のキャリア・アンカーの考え方が参考になる。そこで、次にシャインのキャリア・アンカーについて検討しよう。

(2) E. H. Schein のキャリア・アンカー理論

シャイン (Schein) は、キャリアの問題を外的キャリアと内的キャリアに分けて検討している。外的キャリアは、組織階層、職能ないし技術、中心性からなる3次元モデルで表される。組織階層は、タテ方向の変化であり、職階縦断的な移動である。従業員はこれによって職位が変わる。この方向の変化は階層異動に関わる (Schein, 1990, 邦訳, 2003, 18頁)。職能ないし技術は、ヨコ方向の変化であり、職能横断的な移動である。従業員はこれによって専門的知識や所属部署が変わる。この方向の移動は能力と技能の発達に関わる (Schein, 1990, 邦訳, 2003, 17-18頁)。三つ目は、中心方向の変化であり、影響力と権力の獲得である。従業員はこれに沿って所属組織の中心 (中枢) と外縁間を移動する。外縁から中枢への移動は、職務経験を積み、学習量が増えることによって周囲から信頼され責任を引き受けることを意味する。またそれによって、組織内の特別の情報・秘密にアクセスし、組織中枢の重要な決定に参加できるようになる (Schein, 1990, 邦訳, 2003, 19頁)。これらは客観的に捉えられるものであり、これらの変化は外的キャリアの形成である。

これに対して、内的キャリアは人がキャリアで何を重視し、価値づけるかということに関わっている。シャインは、どんなに難しい選択を迫られたときでも放棄することのない自己概念をキャリア・アンカー (career anchor) として捉えている。一般に、人々は、どのようなキャリアを歩んでいるときも、そのキャリアの中で広範なニーズを満たそうとする。しかし、これらのニーズがすべて同等に重要ということではない。すべてのニーズを満たすことができないのならば、どのニーズに最も高い優先順位があるかを理解することが重要になってくる。ある人にとってのキャリア・アンカーは、その人が職種として従事

し、自己のニーズや価値観とうまく適合していない場合に問題となる。それは、自分の力ではどうしようもない外部の制約が存在するからである。例えば、経済環境とか家族の病気によって自己イメージの通りにはできなくなることもある。キャリア・アンカーは自己イメージである。それを発揮する機会がなくても極めて安定することもある (Schein, 1990, 邦訳, 2003)。

キャリア・アンカーの特徴としては、次の5つの点が挙げられている (Schein, 1990, 邦訳, 2003, 21頁)。**①能力**, 欲求, 価値についてのセルフ・イメージである。シャインによれば、人はキャリアが進展するにつれて、はっきりした自己概念を育てていく。自己概念は、次の問いに対する答えから得られる。一つ目の問いは、自分の才能, 技能, 有能な分野は何か, 自分の強み, 弱みは何か, ということである。二つ目の問いは、自分の主な動機, 欲求, 人生の目標は何か, 何を望んでいるのか, または何を望まないのか, ということである。三つ目の問いは、自分の価値観, つまり自分がやっていることを判断する主な基準は何か, 自分の価値観と一致する組織や職務に就いているか, ということである。人は青年時代の経験や教育によって得たあらゆる自己洞察をもとに、自分の才能, 欲求, 価値に対する知覚が出来上がっている。しかし、それはキャリアを歩む人が現実の職種について十分な経験を重ねて能力, 動機, 価値観をよく理解できるようになるまでは、熟成したセルフ・イメージにはなりえない。こうしたことを学習するためには、現実の仕事経験が必要になる。セルフ・イメージというものは、その人が多種多様な経験をし、そのつど意味のあるフィードバックを受けていれば、早く発達していくものである。

②節目のきっかけがないと、はっきりと自覚されない自己像である。**③**一人で自己内省するより、同僚や配偶者との対話から浮かび上がる自己像である。**④**組織や仕事を変遷しても、自分としては絶対に捨てたくないコア (核) である。**⑤**長期的職業生活の動態の中の基軸 (拠り所) である。すなわち、キャリア・アンカーとは、重要な決定をする際にどうしても妥協しないもの、また能力, 動機, 価値観について、自分が自覚的に認識していることとの相互作用によって出来上がったものである。

シャインは、経時的なインタビュー調査に基づき、キャリア・アンカーを八つの類型に分類している (Schein, 1990, 邦訳, 2003, 25-48頁)。それらは、**①**専門・職能別コンピタンス, **②**全般管理コンピタンス, **③**自律・独立, **④**保障・安定, **⑤**起業家的創造性, **⑥**奉仕・社会貢献, **⑦**純粋な挑戦, **⑧**生活様式である。

①専門・職能別コンピタンスの人は、自分の才能を発揮し、専門家であることを自覚して満足感を覚える。キャリアの途中で他の分野の仕事に移されると、満足感が低下し、

せっかくの技能もあまり生かされなくなるといったことに気がつく。彼らは、本来自分がコンピタンス（有能さ）を発揮でき、喜びが感じられる分野に戻りたいと感じ始める。つまり彼らは自分が得意としている専門分野や職能分野と関連づけて、自分のアイデンティティ感を形成し、その分野でさらに高い能力を身に付けていくのである。

②全般管理コンピタンスの人は、経営管理そのものに関心を持ち、ゼネラル・マネジャーに求められるコンピタンス（有能さ）を身に付けていることに気づく。また、彼らは組織の段階を上がり、責任ある地位に就きたいという強い願望を抱いている。彼らはその立場に立って組織全体の方針を決定し、自分の努力によって組織の成果を左右してみたいという願望を持っている。このアンカーの人々は、専門的な仕事に特化しすぎるのはよくないと見る。彼らは何種類かの職能分野に精通する必要性を認識している。また自分の事業領域や業界で専門家になる必要性は認めるが、それはゼネラル・マネジャーとして仕事をうまくやっていく上で必要と考えるからである。

③自律・独立にアンカーを持つ人たちが何よりも優先するのは、どんな仕事に従事しているときでも自分のやり方、自分のペース、自分の納得する仕事の標準などである。彼らは、組織での生活を制約の多い非合理的なものと感じ、自分のプライベートな生活を侵害するものと認識する。そこで、彼らは、自分の望む条件に合う会社に就職し、自律的キャリアを指向する。

④保障・安定にアンカーを持つ人たちにとっては、安全の保障という課題が彼らのキャリア全体を通して支配的であり、キャリアについて大きな決断をする時には、これらへの関心が指針ともなり、また制約にもなる。安全で確実と感じられ、将来の出来事を予測することができ、しかもうまくいっていると知りつつゆったりとした気持ちで仕事ができるキャリアを送りたいという欲求を最優先させるのが何よりも重要である。

⑤起業家的創造性にアンカーを持つ人は、自分が新しい事業ができることをとにかく試してみたいと考える。このアンカーの人々の創造的な活動は、主として新しい組織、製品、あるいはサービスの創造である。彼らが起業家自身の努力によるものであるということがはっきり識別でき、自分自身の生み出したものとして存続し、経済的に成功することが彼らにとって重要である。そのため彼らは財を成すことによって成功の度合いを測る。

⑥奉仕・社会貢献にアンカーを持つ人は、自分の中心的な価値観を仕事の中で具体化したいと考える。そしてその価値観によって方向付けられている。彼らは、何らかの形で世の中をもっとよくしたいという欲求に基づいてキャリアを選択し形成する。

⑦純粋な挑戦にアンカーを置く人は、一見解決困難と思えるような問題の解決に取り組

んだり、手ごわい相手に打ち勝ったり、あるいは難しい障害を乗り越えるといった機会を求め。純粋な挑戦のアンカーを持つ人たちにとって、仕事やキャリアの唯一無二の意義は不可能に打ち勝つ経験をさせてくれることである。

⑧生活様式にアンカーを持つ人がどうしても諦めたくないことは、自分自身の個人としての欲求や家族の要望、あるいは自分のキャリアの要件のバランスをうまく取り、それらの統合を図ることができる状態である。何よりも柔軟であることを望む。組織のために働くことに非常に前向きであるが、ただし、自分の時間の都合に合わせた働き方が選択できるという条件を組織に求める。また、彼らは組織が個人および家族を尊重してくれることを期待している。

以上のように、キャリア・アンカーは、重要な決定をする際にどうしても妥協しないものであり、キャリアを形成する際の指針となるものである。同じ職業に就いてもキャリア・アンカーは異なる。同じキャリア・アンカーを持つ人々が異なる職業を選択することもある。人々が自己のキャリア・アンカーを理解することによって、その人はより望ましいキャリア形成をできると考えられる。しかし、現実には、キャリアの形成過程で、従事している仕事とキャリア・アンカーが一致しないことは起こったりする。そこで、できるだけ早い段階でキャリア・アンカーを明確に認識し、自分のキャリア・アンカーに合う仕事を選択し、キャリアを形成することが重要である。

このキャリア・アンカーの測定について、シャインは自己診断用キャリア指向質問票 (career anchors self-assessment) を開発している。この質問票を用いた実証研究によって、アメリカや日本ではほとんどその妥当性が検証されている。しかしながら、中国人のキャリア・アンカーがシャインの8つのアンカーに当てはまるかどうかは、十分に検証されていない。そこで、以下では、シャインの自己診断用キャリア指向質問票を用いて、中国人労働者に内的キャリアが存在するかどうか、またどのような内的キャリアがあるのかについて検証する。

3 中国人労働者の内的キャリアに関する質問紙調査

本稿は、中国人労働者の内的キャリアを実証的に検討するために、質問紙調査を実施した。質問紙調査の概要と結果は、以下の通りである。

(1) 質問紙調査の概要

本調査は、2018年11月19日から2018年12月21日にかけて行われた。電子メールによって500部の質問紙調査票を配布した。回収数は240部であり、回収率は48%であった。しかし、25部のサンプルは無効回答が多いため、有効回収部数は215部であり、有効回収率は89.6%であった。本調査は、内的キャリアの質問項目についてシャインの自己診断用キャリア指向質問票の40問の質問項目を採用した。個人属性の質問項目について性別、年齢、学歴、職業年数、職位、勤務年数、業種、企業規模に関する7問の質問項目を設定した。すべての質問項目に対して、「1. そう思わない」、「2. あまりそう思わない」、「3. どちらともいえない」、「4. ややそう思う」、「5. そう思う」の5段階評定法で測定した。

回答者のプロフィールは以下の通りである。まず男女人数については、男性が131人であり、女性が84人であり、男性の割合が高い。年齢構成については、20歳未満が0.9%、20代が21.9%、30代が55.8%、40代が19.5%、50歳以上が1.9%である。30代の年齢層が5割を占めている。学歴の構成については、高校以下が1.9%、高校が6.5%、大学が69.3%、修士が20%、博士が2.3%である。大学卒の回答者が約7割を占めている。

職業年数の分布については、1年未満が3.3%、1～5年が17.2%、6年～10年が25.1%、11年～20年が48.4%、21年～30年が3.3%、30年以上が2.8%である。10年以上の職業経験を持つ回答者は、約5割を占めている。

企業の業種の構成を見ると、建築業、製造業と教育が合わせて約4割を占めている。現在の職種については、生産製造、技術開発、営業と教育が合わせて約4割を占めている。職位の構成を見ると、一般社員と専門職が52.8%、現場管理者が9.8%、中間管理者が16.4%、上層部管理者が4.7%、経営者が3.7%、その他が12.6%である。

現在の勤務年数の分布については、1年未満が7.9%、1～5年が41.1%、6年～10年が28%、11年～20年が22%、21年～30年が0.5%、30年以上が0.5%である。職業年数の分布と比べてみると、ほとんどの回答者が転職を経験していると考えられる。企業規模の構成については、100人未満が43.2%、100人～499人が17.4%、500人～999人が13.6%、1,000人～4,999人が17.4%、5,000人～9,999人が1.9%、10,000人以上が6.6%である。

(2) 質問紙調査の結果

質問紙調査によって入手したデータを単純に集計した上で統計的な分析を行った。統計的方法論に関しては、社会科学分野で多く使われる統計パッケージソフトであるSPSS（バージョン25）日本語版を使用した。本調査はシャインの自己診断用キャリア指向質問

票 (Schein, 2006, 邦訳, 2009) に基づき, 内的キャリアについて「専門・職能別コンピタンス」, 「全般管理コンピタンス」, 「自律・独立」, 「保障・安定」, 「起業家的創造性」, 「奉仕・社会貢献」, 「純粋な挑戦」, 「生活様式」の8つの下位尺度を構成した。それぞれの下位尺度の項目の得点を合計し, それを項目数で割ったものを各下位尺度得点とした。そして内的整合性を検討するために, 各下位尺度に対して信頼性判別を行った。

「専門・職能別コンピタンス」の質問項目は, 「周りの人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい, 今やっていることについて得意でありたいと思う」, 「経営幹部になるより, 専門分野の部門長や技術部門の管理職になるほうが魅力的だ」, 「仕事で一番満足できるのは, 自分のもつ特別な技能と才能を活用できるときだ」などの5項目である。下位尺度「専門・職能別コンピタンス」の平均値は4.12であり, 標準偏差は0.53であり, 統計的に有意である。信頼性度数は0.53であり, やや低い値である。

「全般管理コンピタンス」の質問項目は, 「組織全体の舵取りをするのが夢だ」, 「自分が成功したと感じるのは, 管理職として組織で高い地位を得たときだ」, 「経営幹部になることは, 専門領域の部門長になるより魅力的だ」などの5項目である。下位尺度「全般管理コンピタンス」の平均値は3.45であり, 標準偏差は0.75であり, 統計的に有意である。信頼性度数は0.64である。

「自律・独立」の質問項目は, 「自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ」, 「よいキャリアだと実感できるのは, 自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ」などの5項目である。下位尺度「自律・独立」の平均値は3.96であり, 標準偏差は0.67であり, 統計的に有意である。信頼性度数は0.69である。

「保障・安定」の質問項目は, 「自由と裁量より, 保障と安定のほうが自分にとっては大切だ」, 「普段, 組織の中では, 安定と保障を実感できる仕事を求めている」, 「自分の職業人生で一番満足できるのは, 経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」などの5項目である。下位尺度「保障・安定」の平均値は3.69であり, 標準偏差は0.75であり, 統計的に有意である。信頼性度数は0.74であり, 十分な値が得られた。

「起業家的創造性」の質問項目は, 「どこかの組織で高い地位を得るより, 自分自身で事業を起こすことのほうが大切だと思う」, 「よいキャリアだと実感できるのは, 自分なりのアイデアと技能を元にして起業するときだ」, 「自分で事業を立ち上げ, 軌道に乗せていくことが夢だ」などの5項目である。下位尺度「起業家的創造性」の平均値は3.71であり, 標準偏差は0.74であり, 統計的に有意である。信頼性度数は0.75であり, 十分な値が得られた。

「奉仕・社会貢献」の質問項目は、「よいキャリアだと実感できるのは、社会全体の福利のために真に貢献できたときだ」、「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、「人類と社会に真に貢献できるキャリアにつくことが自分の夢だ」などの5項目である。下位尺度「奉仕・社会貢献」の平均値は3.70であり、標準偏差は0.77であり、統計的に有意である。信頼性度数は0.80であり、十分な値が得られた。

「純粋な挑戦」の質問項目は、「困難な問題の解決にいつも挑戦し続けることができるようなキャリアが夢だ」、「よいキャリアだと実感できるのは、困難な課題に対処しそれを克服できたときだ」、「問題解決能力と個人の競争力を豊かに発揮できる仕事の機会を望んでいる」などの5項目である。下位尺度「純粋な挑戦」の平均値は4.00であり、標準偏差は0.63であり、統計的に有意である。信頼性度数は0.68である。

「生活様式」の質問項目は、「個人のニーズ、家族のニーズ、仕事のニーズをキャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」、「個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスをとることができたとき、よい人生だと思う」、「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」などの5項目である。下位尺度「生活様式」の平均値は4.21であり、標準偏差は0.54であり、統計的に有意である。信頼性度数は0.55であり、やや低い値である。

以上のように、下位尺度「専門・職能別能力」と「生活様式」の信頼性度数がやや低いものの、内的キャリアに関する「専門・職能別コンピタンス」、「全般管理コンピタンス」、「自律・独立」、「保障・安定」、「起業家的創造性」、「奉仕・社会貢献」、「純粋な挑戦」、「生活様式」の8つの下位尺度は統計的に有意性が見られたため、シャインのキャリア・アンカーの考え方は中国人労働者のキャリア形成の問題に適用できる。シャインの自己診断用キャリア指向質問票は、中国人労働者のキャリア・アンカーを測定するための有効なツールであると言える。

(3) インプリケーション

アンケート調査の結果から、経営者ないし人事担当者は、中国の人材マネジメントを考えるときに、中国人労働者の外的キャリアだけではなく、内的キャリアも重要視する必要がある。中国人の頻繁な転職行動から、中国人は、一般に待遇の良さや昇進といった外的キャリア要因を求めていると言われる。また、彼らはその時々々の気分や感情に基づいて非合理的なキャリア行動をすることもあることが指摘されている（李，2015）。すなわち、人々は、本来、転職にあたっては現在の給与や職位よりも高い給与や地位を求めて合理的

に行動するものと考えられているが、しかし、中には、その時々気分や感情によってなんとなく現在の職を辞めて転職する人もいる、ということなのである。

しかしながら、本稿のアンケート調査の結果から内的キャリアの存在は明らかである。したがって、経営者あるいは人事担当者は中国人労働者の人事労務管理を行う場合に、彼らの内的キャリアも考慮する必要がある。それは、中国人労働者は多様な内的キャリアを持っており、「専門・職能別コンピタンス」、「全般管理コンピタンス」、「自律・独立」、「保障・安定」、「起業家的創造性」、「奉仕・社会貢献」、「純粋な挑戦」、「生活様式」といったキャリア・アンカーを持っているからである。経営者や人事担当者は、外的キャリアと内的キャリアの両面から中国人のキャリア形成問題を総合的に考えなければならないのである。

それでは、中国人労働者が外的キャリアだけではなく、内的キャリアを持っているならば、頻繁に転職を繰り返す彼らを企業内に引き留めてモチベーションを高め、生産性を上げるためにはどうすれば良いのであろうか。彼らをどのようにマネジメントすればよいのであろうか。

第一は、個々人のキャリア・アンカーとして8つのタイプの内、彼らがどのタイプを重視しているかを把握することである。そして実際の職務が彼らのキャリア・アンカーと適合しているかどうかを明らかにし、適合していなければ彼らのキャリア・アンカーと合致する職務へできるだけ異動させることである。

第二は、外的キャリア志向の強い人に対して組織内に引き留めるためには、組織内で昇進や昇給といったことで対応することである。組織内における外的キャリアとしては、前述したように、組織階層、職能ないし技術、中心性があるが、従業員がどれを求めているかを明らかにし、彼らに合致するキャリアを提供することである。

第三は、キャリア・アンカーおよび外的キャリアの両方とも適合する職務を提供できない場合の問題である。この問題を考える場合に参考になるのが仕事の次元の問題である。仕事の次元については、幅広く論議されている。例えば、L. ロバーソン (Roberson, 1990) は、仕事の中心性ないし重要性、仕事の価値ないし信念、仕事の志向性を示している。しかし、ここでは狩俣 (2009) の仕事の次元を参考にして、人々の働くことの意味や動機づけの問題を検討する。狩俣は、仕事の次元として、①手段性、②社会性、③評価性、④精神性を挙げている (狩俣, 2009, 160-164頁)。

①の仕事の手段性というのは、人は生きていくために、まず基本的欲求を満たさなければならないので、この欲求を満たすために仕事をするのである。人は生物的存在であ

り、生理的欲求や安全の欲求を満たされなければ生きられないので、生活の手段として仕事をするということである。

②の社会性というのは、人間が社会の中で相互関係して生きているならば、人は社会的な役割を果たさなければならないので、仕事は、この社会的役割を遂行することであり、仕事を通じて他者や社会と繋がるということである。

③の評価性は、仕事の評価である。これは、仕事の重みづけや価値づけといった評価の問題であり、仕事が社会的に価値を認められ、成果や報酬を生み出すということである。仕事は、その内容、質、困難さ、複雑さ、辛さなどで異なり、その相対的な重要性は異なるので、組織目的達成への貢献度が大きい仕事は高く評価され、そうでない役割は低く評価される。

④の精神性は、人間が意味を探求する存在であり、精神的存在であることから生じる。これは仕事をするこの意味や人生の意味と密接に関わり、人がどのように生きるか、どのような態度で仕事を行うかという問題に関係し、どのように仕事に自己の精神ないし魂を表現するか、あるいは仕事に魂を込めて行くかどうかということである。このような精神性は、人が自己中心性を克服し、他者や社会に捧げる行為によって満たされ、自己を超越する目的や大義を達成することに関わっている、としている。

この仕事の次元で①と③は外的キャリアに関連し、②と④は内的キャリアに関連している。狩俣は、これまで企業は、主に仕事の①と③を重要視し、②や④、特に精神性を重要視してこなかったとしている。その結果、多くの働く人々は仕事そのものに意味を見出せず、実存的虚無に陥り、仕事で虚脱感に陥っている。そこで、経営者は仕事での社会性や精神性を認め、仕事を編成し、意味充足ないし意味実現を図る必要があるとしている。このことは、人々の内的キャリアを考慮して彼らのキャリア・アンカーと合致するように職務を編成してモチベーションを高める必要があることを意味している。働く人々は自己の仕事に社会的意義があり、それが社会に貢献しているという思いがあれば、積極的に働くからである。一見、価値がなく、社会的意義がないとされる仕事であっても、その仕事の社会的意味や組織における意味を経営者が示すことで、その仕事をする人は新たに自己の仕事の意義を認識し、仕事に積極的に取り組むようになるのである。

経営者は、以上のような対応策を採ることで、従業員のモチベーションやコミットメントを高め、組織を効率的に運営できるのである。

4 結 び

本稿は、中国人労働者がシャインのいうキャリア・アンカー、あるいは内的キャリアを有しているかどうかの問題を中心に検討した。近年は、頻繁に転職する人々が増えてきており、特に、最近の中国では働く人々が頻繁に転職を行ない、雇用の流動化が起こっている。頻繁に転職を繰り返す中国人労働者は、一般により高い給与や高い職位を求める外的キャリア志向が強いと考えられている。そこで、本稿は、中国人労働者が職業選択や転職に際して、働くことの意味や仕事の意味といった内的キャリアを重視して職業を選択するかどうかを検証するために、シャインのキャリア・アンカーが中国人労働者に当てはまるかどうかを検討した。

シャインによると、キャリア・アンカーとは、重要な決定をする際にどうしても妥協しないもの、また能力や動機、価値観について、自分が自覚的に認識していることとの相互作用によって出来上がったものである。このキャリア・アンカーは、①専門・職能別コンピタンス、②全般管理コンピタンス、③自律・独立、④保障・安定、⑤起業家的創造性、⑥奉仕・社会貢献、⑦純粋な挑戦、⑧生活様式の八つに分類されている。

中国人労働者に対するアンケート調査の結果では、下位尺度「専門・職能別能力」と「生活様式」の信頼性度数がやや低いものの、8つの下位尺度は統計的に有意性があるので、中国人労働者もそれらのキャリア・アンカーを持っており、内的キャリアによって職業を選択し、様々なキャリア上の課題を克服し対応していることが明らかになった。

この結果から、経営者ないし人事担当者は、人材確保の問題や転職問題といったキャリア形成の問題に取り組む場合、中国人労働者のキャリア・アンカー、あるいは多様な内的キャリアを考慮しなければならないと言える。それは、中国人労働者は外的キャリアだけでなく、キャリア・アンカーによってもキャリアを選択し、様々なキャリア上の問題に対処していると考えられるからである。経営者は、働くことの意味を求めるような内的キャリア志向の強い人か、あるいは昇給や昇進といった外的キャリア志向の強い人かによって、彼らのキャリアの要望を的確に判断して、そのキャリア志向に合致するマネジメントを行う必要があるのである。

しかし、これまで述べてきたように、中国人労働者が職業選択で内的キャリアに基づいて決定しているとしても、彼らの中には、一般に待遇の良さや昇進といった外的キャリアを志向して頻繁に転職する人もいる。さらに、彼らは転職する際に、高い給与や高い地位

を求めて合理的に行動するよりも、その時々気分や感情によって非合理的に行動し転職する人もいる。したがって、中国人労働者のキャリア形成過程、あるいはキャリア行動を全体的な視点で捉える統合的キャリア理論を構築するためには、外的キャリア、内的キャリア、さらには非合理的キャリア行動を取り入れて分析する必要があるのである。この三つのキャリア行動を全体的視点で捉える統合的キャリア理論の構築については、今後の課題としたい。

参 考 文 献

- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press on Demand.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*, Scott: Foresman and Company.
- Hall, D. T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc.
- Hansen, L. S. (1996) *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*, Jossey-Bass.
- Holland, J. L. (1997) *Making Vocational Choice : A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Third ed., Psychological Assessment Resources, Inc.
- Krumboltz, J. D. (1979) "A Social Learning Theory of Career Decision Making," in A. M. Mitchell, G. B. Jones, and J. D. Krumboltz, eds. *Social Learning and Career Decision-making*, Carroll Press.
- Morin E. M. (1995) "Organizational Effectiveness and the Meaning of Work," in W. Bennis, R. O. Mason, and I. I. Mitroff. *In Search of Meaning: Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and Natural World*, Jossey-Bass Publishers, pp.29-64.
- Roberson, L. (1990) "Functions of Work Meanings in Organizations : Work Meanings and Work Motivation," in Brief, A. P. and W. R. Nord, eds. *Meanings of Occupational Work : A Collection of Essays*, Lexington Books, pp.107-134.
- Schein, E. H. (1990) *Career anchor: Discovering your real values*, University Association, Inc. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー —自分のほんとうの価値を発見しよう—』白桃書房, 2003年).
- Schein, E. H. (2006) *Career anchor: Self-assessment*, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏・高橋潔訳『キャリア・アンカー —セルフ・アセスメント—』白桃書房, 2009年).
- Super, E. E. (1957) *The Psychology of Careers*, New York: Harper and Row.
- 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- 狩俣正雄 (2009) 『信頼の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- 関満博・範建亭 (2003) 『現地化する中国進出日本企業』新評論。
- 柴田弘捷 (2011) 「在中国日系企業の人事管理(1)—中国人の就業意識・行動と現地化の問題—」『専修人間科学論集』第1巻, 第2号, 81-92頁。
- 柴田弘捷 (2015) 「在中国日系企業の人事管理(5)—现阶段の人事管理問題—」『専修人間科学論集』第5巻, 第2号, 51-67頁。
- 白木三秀 (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房。
- 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。
- 範建亭 (2005) 「中国経済における外資系企業の役割—外資導入と技術移転の検証—」『一橋ビジネスレビュー』第52巻, 第4号, 72-85頁。
- 李超 (2015) 『キャリアとコミュニケーション』税務経理協会。