

新しい時代の中国における日系企業の優秀な人材の資源管理  
——日系製造企業4社の事例から——

研究科：弘前大学大学院人文社会科学研究科

専攻：応用社会科学

専攻分野：企業経営

研究指導分野：経営システム

学籍番号：12GH202

氏名：郝偉傑

## 目次

序章	p. 4
1. 研究の背景と目的	p. 4
2. 研究方法	p. 5
3. 本論文の構成	p. 6
第1章 中国における労働市場の変化	p. 9
1. はじめに	p. 9
2. 労務管理の実態	p. 9
3. 労働市場構造の変化	p. 10
3-1 低賃金・単純労働の供給源の縮小	p. 10
3-2 労働契約法の施行とストライキの頻発	p. 16
3-3 賃金・人件費コストの上昇	p. 17
4. むすび	p. 21
第2章 日本企業の国際人的資源管理	p. 23
1. はじめに	p. 23
2. 国際人的資源管理について	p. 23
3. 日本企業の国際人的資源管理について	p. 26
3-1 海外における日本企業の人的資源管理システム	p. 26
3-2 日本国内における日本企業と人的資源管理：日本本社の課題	p. 27
4. 日本企業の国際人的資源管理の変化	p. 29
5. むすび	p. 33

第3章 中国における日系企業の人的資源管理に関する先行研究	p. 34
1. はじめに	p. 34
2. 人材の採用に関する先行研究	p. 34
3. 人材の定着に関する先行研究	p. 38
4. 人材の育成に関する先行研究	p. 39
5. むすび	p. 43
第4章 在中国日系企業のリーダーと優秀な人材に対する調査	p. 44
1. はじめに	p. 44
2. 調査方法と調査内容	p. 44
3. 調査結果	p. 45
3-1 A社	p. 45
3-1-1 優秀な人材の採用	p. 46
3-1-2 優秀な人材の育成	p. 49
3-1-3 優秀な人材の定着	p. 50
3-2 B社	p. 51
3-2-1 優秀な人材の採用	p. 51
3-2-2 優秀な人材の育成	p. 53
3-2-3 優秀な人材の定着	p. 55
3-3 C社	p. 56
3-3-1 優秀な人材の採用	p. 56
3-3-2 優秀な人材の育成	p. 58
3-3-3 優秀な人材の定着	p. 60
3-4 D社	p. 61

3-4-1 優秀な人材の採用	p. 61
3-4-2 優秀な人材の育成	p. 62
3-4-3 優秀な人材の定着	p. 62
4. むすび	p. 65
第5章 考察	p. 66
終章	p. 69
参考文献	p. 71

## 序章

### 研究の背景と目的

中国の経済発展には目を見張るものがある。中国経済は、リーマンショックを契機とする世界的不況で一時若干の低迷を見たが、大きな傷を受けず世界に先駆け回復、成長を続けている。

1978年中国政府は「改革・開放」政策という国策を打ち出し、積極的に外資の導入を始めた。そのため、数多くの日系企業も中国に進出するようになった。それからすでに30数年経過している。当初の外国企業の中国進出の動機は輸出製品の生産拠点として安価で豊富な労働力が得られることであったが、近年では巨大な消費地としての中国市場が意識されるようになり、日系企業を含め外国企業の中国ビジネスは新たな段階を迎えている。すなわち1980年代から1990年代にかけて、外国企業の進出は製造業を中心とした労働集約型の工場進出が主流で、中国で生産した製品を本国あるいは第三国への輸出するのが主目的であった。それが、2000年代に入ると、中国のWTO加盟に伴い従来制限していた製造業以外の金融や物流などのサービス業も対外開放の分野になってきたこともあり、各種サービス業の進出も盛んになってきた。13億人の人口を持ち高度成長の続く中国市場の重要性はますます高まってきている。中国の2009年の実質経済成長率は8.7%となり、2010年にはGDP規模で日本を抜き世界第2位になったといわれている。

そのような中で、日本企業の中国への進出も著しくしている。2013年1-7月において中国に直接投資する国家・地区の中では日本が51.81億ドルで二番目としている。中国への貿易の輸出は2012年1,446億ドルで、日本の主要輸出品目(シェア)は電気機器(シェア23.7%)、一般機械(シェア20.7%)、化学製品(シェア13.9%)、原料別製品(シェア13.8%)、輸送用機器(シェア9.6%)である。すでに日系現地法人は22,790社を超え、その従業者数は150万人を超えていると推定される<sup>1</sup>。また、従来は生産拠点の構築を目的とすること

---

<sup>1</sup> 日本振興貿易機構ホームページで海外ビジネス情報の国・地域別情報を通じて収集した中国に関するビジネス情報を提供している。

が多かったが、現在は、中国市場参入のための販売拠点、新製品などの研究開発拠点の設置を目的とした投資が増加している。そうしたことから、工場での人的資源管理だけでなく、製品開発やマーケティング関連の人的資源管理、真剣に考えなければならない段階になってきている。

近年、多くの研究者が中国における日系企業の人的資源管理について研究を行っている。例えば、白木(2005)は中国における日系企業の人的資源管理について、現地日系企業の製造業と非製造業のどちらにも共通する採用上の問題点として管理職と一般従業員に優秀な人材が応募してこないということを明らかにした。その理由としては中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対してイメージがあまり良くない点があげられる。今田・園田(1995)は中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対する評価が低いことを指摘している。また張(2007)は日系企業の離職率が高く、欧米系企業と比べて2倍以上にもなる、離職率が高いの理由は中国人の強いキャリア志向、中国人には通用しない曖昧な評価制度などがあげられている。

このように中国における日系企業の人的資源管理に関して発生している問題と原因の研究がなされてきた。しかしながらその様々な原因を生み出す理由と解決方法は明らかにされてこなかったと考えている。人的資源管理制度と言えば人の採用制度、育成方法、定着策略など含めている。そこで本研究は中国における日系企業がどのような人的資源管理制度を採用し、優秀な人材を採用、定着させることができるのか、考察していくことを目的とする。

## 研究方法

本研究は既存の研究者の研究結果を基礎として、在中国日系企業におけるインタビュー調査によって実証的に考察を行うものである。すなわち、様々な先行研究を見ると、近年中国における日系企業の人的資源管理について発生している問題と理由が明らかになっているが、まだ不十分なところもある。そうした点について筆者は中国の現地企業に行って、

直接調査、研究して、近年中国における日系企業の人的資源管理について発生している問題の解決方法を探したいと考えている。そのため、本論文では以下のような研究方法をとっている。第一は文献研究である。具体的には、人的資源管理論、企業文化論、中国における日系企業についての本、論文、雑誌などを参考に、先行研究をまとめ、近年の中国における日系企業の人的資源管理について発生している問題と理由を明らかにしたい。第二は、インターネットを活用した情報収集である。インターネット上に公開されている情報から、今まで、中国に進出している日系企業の現状と中国の新しい労働市場の状況などを明らかにしていきたい。そして、第三は、インタビュー調査による実例研究である。在中国日系企業のリーダーと優秀な人材に対するインタビュー調査を通して、中国における日系企業の人材の採用、育成、定着について研究した。以上のことから、中国における日系企業の管理職と一般従業員の人的資源管理上の問題の解決方法を明らかにして行く。

## 本論文の構成

本論文の構成は次の通りである。

第1章ではインターネットによる情報収集と文献研究を通して中国の労働市場の変化を明らかにいきたい。最近の中国事業環境について、人材の領域、中国市場開拓の領域、そして外資優遇政策調整の領域などを含め、全体として、外資系企業の経営者に難しい課題への対応を迫っており、企業経営の難易度は増している。投資先国の投資環境の変化はその国で経営活動を行っている外資企業に様々な影響を与えると考える。本論文は人的資源管理を研究することから、投資環境の中の労働市場を中心をとって検討する。

第2章では日本企業の国際人的資源管理について検討する。多くの企業が国境を越えてビジネスの世界競争の場へ出ていくのが日常のことになっている。日本企業の海外展開が一段と進展したことは疑う余地がない。日本の企業なり社会なりが急速にグローバル化するに伴い、日本企業で雇用される従業員の多くが、その国籍を問わず、日本以外の国にも配置されるようになっている。企業活動のグローバル化は、経営管理者ならびに一般従

業員に対して、今後の競争力維持のためには具体的に人材の確保、育成、配置、処遇が極めて重要であることを提示している。つまり、人的資源管理における国際化、グローバル化が緊要の課題として浮揚してきている。本章では、先ず、国際人的資源管理について検討し、それから、日本企業の国際人的資源管理について検討する。最後は、中国の労働市場の変化に対応して日系企業の人的資源管理がどのように変化していったのか、明らかにしていきたい。

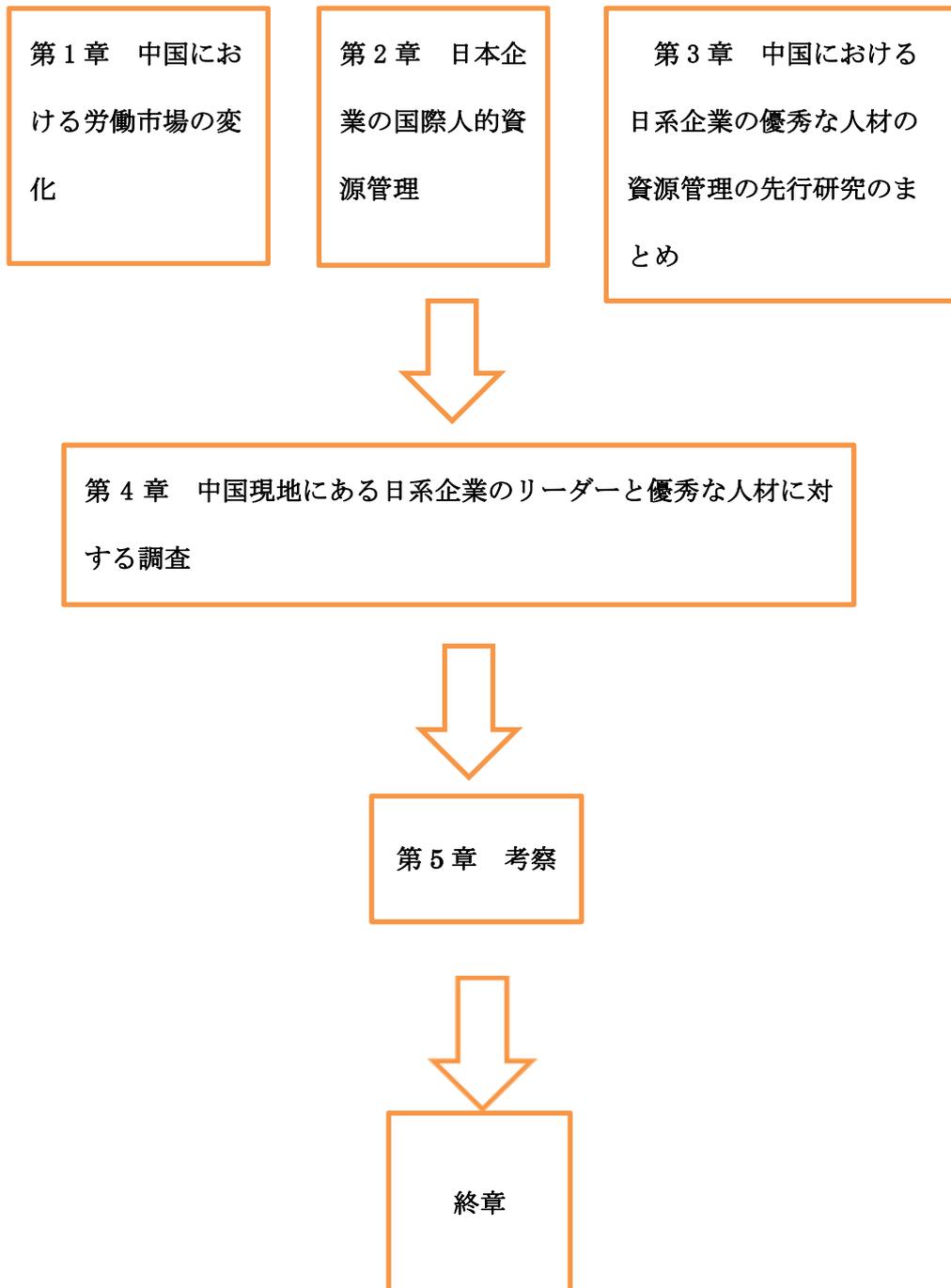
第3章では新しい時代の中国における日系企業の国際人的資源管理の先行研究をまとめる。第二章で見たように人的資源管理の諸領域は、一般的に採用、選抜、教育訓練、業績評価、報酬、労使関係、移動配置といった機能からなっている。ではいままで中国における日本企業の人的資源管理に焦点をあてた場合、どのような研究がなされているのだろうか。本章では新しい時代の中国における日系企業の国際人的資源管理に関する研究を整理し、中国における日系企業の人的資源管理研究の課題を明らかにしていく。現在、中国における日系企業は優秀な人材の採用難、優秀な人材の高い離職率、優秀な人材の育成策の困難性という問題をかかえている。このような問題に対してどういう研究がなされてきたのだろうか。本章では採用、育成、定着の三つに分けてまとめる。先行研究の分析から、これまで、中国における日系企業の人的資源管理に存在している問題点と原因を明らかにする。

第4章では中国の現地にある日系製造業四社を対象に行なったインタビュー調査の結果について述べていく。また、調査対象は日系企業のリーダーと優秀な人材に対しておこなった。内容は優秀な人材の採用、定着、育成について自社の管理制度の状況について調査している。リーダーと優秀な人材に対する調査を通して、人的資源管理上に発生している問題の原因を生み出す理由と解決方法を明らかにしていく。

第5章考察では四章の調査結果を通して、優秀な人材の採用、定着、育成についてうまくいく方法について論じていく。

終章では本論文の研究意義とこれからの課題を検討する。

以上の構成を図示すると、図示 0-1 のようになる。次章以降、この図の構成に従い、論じていくこととする。



## 第1章 中国における労働市場の変化

### 1. はじめに

本論文のテーマは新しい時代の中国における日系企業の人的資源管理ということである。まず本章では人的資源管理に関する先行研究をまとめて、中国における労働市場の変化を明らかにして行く。

近年、中国の労働市場は、人材の領域、中国市場開拓の領域、そして外資優遇政策調整の領域などを含め、全体として、外資系企業経営の難易度は増している。投資国の労働市場の変化はその国で経営活動を行っている外資企業に様々な影響を与えると考える。そこで本章では柴田（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」に参考して、近年、中国で見られる労働市場のいくつかの変化を取り上げている。具体的には低賃金・単純労働の供給源の縮小、労働契約法の施行とストライキの頻発、賃金・人件費コストの上昇など要素を取り上げて分析する。

### 2. 労務管理の実態

当初、日本企業は、中国の豊富で、低廉な労働力を目当てに、つまりコスト削減を目的に、輸出製品を生産するため、中国市場に進出してきた。その豊富で低廉な労働力の供給源の中核は、中国農村から出てくる若い出稼ぎ労働者（農民工）であった。しかし、中国では農民工に対する労務管理と搾取は凄まじい状態であった。

柴田（2011）によれば、法定基準を逃れるため、監督官や外資本社の視察者に見せるため、タイムカードの手直し、記録の偽造や従業員への「対応訓練」などされた「展示用工場」と言われる工場を作り、対応していた。しかし実際にはそれとは逆に登録されていない「黒い工場」と呼ばれる工場が存在していた。これらの工場で低賃金、残業代・賃金未払い、長時間労働（毎週7日勤務、毎日11-12時間労働）、狭くて不潔な寮等、劣悪な作業・

生活環境、そして経営側の都合による契約打ち切り・解雇の頻発、等々の状況が多く見られるという。

つまり、そこでの労資関係は、経営側に圧倒的有利な、「原生的労資関係」ともいうべきものであった。田舎からの出稼ぎ農民工を、衣食住を提供することを通して、工場と寮内に囲い込み、低賃金で、長時間・過密労働をさせ、低コストを実現してきた。

### 3. 労働市場構造の変化

現在、中国の労働市場に、2000年代前半までの低賃金・低コスト体制とは異なる構造的とも言える変化が生じてきた。2000年代前半まで、中国の経済発展を下から支えていたのは、製造業で低賃金・単純労働を担う豊富な若年労働力の存在であった。その低賃金・単純労働の供給源の減少傾向が2000年代の半ばから生じ、2000年代前半までとは異なる労働市場・労働問題が出てきた。その背景は、「計画生育政策」の推進による少子高齢化と教育水準の向上・高学歴化、若年農民工の減少とその性質の変化がある。

#### 3-1 低賃金・単純労働の供給源の縮小

##### 少子高齢化

中国の国勢調査によると、中国の人口は1864年の6億9458万人から増加を続け、1982年まで10億人を突破、1990年11億人強になり、2000年の12億4261万人、2010年には13億3281万人、2013年には13億5404万人となっている。ただし、出生率は、1980年代は2%を超えていたが、1991年の2.11%以降、徐々に低下しはじめ、2010年には1.18%となり、今後は人口減少が予想されるほどになった。その結果、1982年に33.6%もいた14歳以下人口は、2000年には22.9%となり、2010年には16.6%に低下した。表1-1は2000年と2010年の年齢構成を比較したものである。これを見ると、14歳以下の少年人口は6321

万人も減少し、構成比が 22.9%から 16.6%に低下し、他方、65 歳以上人口は 3324 万人の増加で、構成比が 7.2%から 8.9%にまで増大していることが分かる。つまり、少子高齢化が進展しているということである。これまで増大し続ける生産年齢人口が豊富な労働力として中国の生産・経済を支えていた。しかし、生産年齢人口は増加し続けるとはいえ、すでに、若年人口は減少傾向にある。10 年後の 2020 年の 15～24 歳人口は、現在のそれよりも 7000 万人近く減少すると考えられる。中国は今後、大量の高齢者人口を抱えることになる。

表 1-1 中国人口 5 歳階級別構成

年齢 階級	実数 (単位：万人)			構成 (単位：%)	
	2000年	2010年	00-10年	2000年	2010年
総数	124,261	133,281	9,020	100.0	100.0
0-4	6,898	7,553	655	5.6	5.7
5-9	9,015	7,088	-1,927	7.3	5.3
10-14	12,540	7,491	-5,049	10.1	5.6
<i>0-14</i>	<i>28,453</i>	<i>22,132</i>	<i>-6,321</i>	<i>22.9</i>	<i>16.6</i>
15-19	10,303	9,989	-314	8.3	7.5
20-24	9,457	12,741	3,284	7.6	9.6
25-29	11,760	10,102	-1,658	9.5	7.6
30-34	12,731	9,714	-3,017	10.3	7.3
35-39	10,915	11,803	888	8.8	8.9
40-44	8,124	12,475	4,351	6.5	9.4
45-49	8,552	10,559	2,007	6.9	7.9
50-54	6,330	7,875	1,545	5.1	5.9
55-59	4,637	8,131	3,494	3.7	6.1
60-64	4,170	5,867	1,697	3.3	4.4
<i>65以上</i>	<i>8,829</i>	<i>12,153</i>	<i>3,324</i>	<i>7.2</i>	<i>8.9</i>

原出所：中国第 5 次（2000 年）、第 6 次（2010 年）「人口普查」より作成

出所：柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p. 46

人口の高学歴化も著しい。表 1-2 は特定年齢階級別教育程度（2000 年、2010 年）について示している。これを見ると、2000 年には高等中学以上教育を受けた者は 16% でしかなかった。高等教育（大学専科卒以上）は 4% にも達していなかった。しかし、2010 年には高等中学卒業以上が 25% に達し、大学専科以上も 10% となった。この高学歴化の進展は若い層ほど著しいということが分かる。

表 1-2 特定年齢階級別教育程度 (2000 年、2010 年)

調査年	年齢階級	総数	小学校	初等中学	高等中学	中等専科	大学専科	大学本科	大学院
2000年 (第5次)	6歳以上総数	100.0	38.2	36.5	8.6	3.4	2.5	1.2	0.1
	15-19歳	100.0	13.7	56.3	17.3	8.4	1.8	-	-
	20-24歳	100.0	17.2	52.9	10.7	8.8	5.2	3.2	0.1
	25-29歳	100.0	24.0	52.3	10.0	4.7	4.8	1.7	0.2
2010年 (第6次)	6歳以上総数	100.0	28.7	41.7	15.0		5.5	3.7	0.3
	15-19歳	100.0	6.5	45.2	39.6		4.6	-	-
	20-24歳	100.0	6.8	46.6	20.7		13.8	11.0	0.6
	25-29歳	100.0	8.6	52.2	17.9		11.1	8.3	1.2

注：未就学、学歴不詳を除いているため、合計は100%にならない。

原出所：中国国家统计局「人口普查資料（国勢調査）」第5次（2000年）、第6次（2010年）より作成

出所：柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p. 47

表 1-3 は入学者数、卒業生数の推移について示している。2000 年の場合は普通高校の入学者は 473 万人で 2005 年には 878 万人と急増し、以降、若干の減少を見ながら 800 万人台で推移している。大学（専科を含む）への入学者は、2000 年の 200 万人が、2005 年には 1.5 倍増の 504 万人となり、以降も増加を続け、2008 年には 600 万人を超え、11 年は 682 万人に達している。表 1-3 を見るとこの大学進学者の増加により、大学卒業生の増加が、市場とのミスマッチによる大卒者の就職難、失業を生み出している。そして、この若年層の進学率の上昇が、前述した若年人口の減少と相まって、若年工場労働者の不足という変化を起こしたことがわかる

表 1-3 入学者数、卒業者数の推移 単位：1000 人

	年	普通 中学	高校		大学		大学 院
			職業	普通	専科	本科	
入 学 者	2000	22,633	1,504	4,727	487	1,508	129
	2005	19,765	2,482	8,777	2,681	2,364	365
	2006	19,236	3,022	8,712	2,930	2,531	398
	2007	18,637	2,907	8,402	2,838	2,821	419
	2008	18,562	3,117	8,370	3,106	2,971	446
	2009	17,864	3,166	8,303	3,134	3,261	511
	2010	17,155	3,166	8,362	3,105	3,513	538
	2011	16,347		8,508	6,815		560
卒 業 者	2000	16,071	1,499	3,015	179	687	59
	2005	21,065	1,531	6,616	1,602	1,466	190
	2006	20,624	1,909	7,271	2,048	1,727	256
	2007	19,568	2,116	7,883	2,048	1,996	312
	2008	18,629	2,415	8,361	2,863	2,257	345
	2009	17,947	2,546	8,237	2,856	2,455	371
	2010	17,486	2,646	7,944	3,164	2,591	384
	2011	17,367	6,627	7,877	6,520		430

注：各分類とも成人学校、ネット学校は除く

原出所：中国教育部各年統計より作成

出所：柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p. 47

### 農民工不足

労働市場の構造的変動の要因のもう一つは農村からの出稼ぎ農民工の変化であるといわれている。中国農民工調査研究報告書 2006 年 3 月によれば、2005 年の出稼ぎ農民工（外出農民工）は 1.2 億人、地元にとどまっている農民工（本地農民工）を含めれば 2 億人を

超えていた。

2011年の農民工調査<sup>2</sup>によれば、総数は2億5278万人で、「出稼ぎ型の外出農民工」が1.6億人のうち、本人、家族とも離村している「挙家農民工」が3300万人弱である。また、居住郷鎮内で非農業に就業している「本地農民工」が9000万人である。しかし表1-4を見ると、2011年時点までは農民工の数は減少していないが、本地農民工以外の農民工比率は減少している。高年齢化が進み、若年層数の減少、学歴水準の上昇が見られ、さらに本地農民工の増加が著しく、製造業企業が要求する青年層で低賃金・単純労働の担い手層の供給が縮小している。

表1-4 農民工数の推移

単位：万人、%

	2008年	2009年	2010年	2011年
総数	22,542	22,978	24,223	25,278
外出農民工	14,041	14,533	15,335	15,863
在戸中	11,182	11,567	12,264	12,584
挙家外出	2,859	2,966	3,071	3,279
本地	8,501	8,445	8,888	9,415
総数	100.0	100.0	100.0	100.0
外出農民工	62.3	63.2	63.3	62.8
在戸中	49.6	50.3	50.6	49.8
挙家外出	12.7	12.9	12.7	13.0
本地農民工	37.7	36.8	36.7	37.2

注：外出＝調査年中6カ月以上、居住郷鎮（町村）以外で就労挙家外出＝本人及び家人が居住地外郷鎮地区に居住し就労本地農民工＝調査年中、6か月以上、居住郷鎮内で非農就労

出所：中国国家统计局『2011年我国農民工調査監測報告』（2012年）より作成

中国国家统计局『2011年我国農民工調査監測報告』（2012年）によれば、まず、戸籍制度に基づく農民工の都市就労の差別的扱いが若干緩んできている。また、都市部、工業地

<sup>2</sup> 「2011年我国農民工調査監測報告」中国国务院、2012年。

域で、若年の低賃金・長時間・単純労働力の農民工を当てにしている供給市場は縮小している。

今後、需要と供給のミスマッチが拡大する可能性が高いと考えられる。出稼ぎ型農民工、特に 80 后、90 后と言われる第二世代の若年農民工の供給の減少傾向、加えて低賃金・単純・長時間過剰労働を厭がる層の増加で、農民慌を引き起こしているのである。

このように、若年層の減少傾向、進学率の上昇、若年農民工の減少傾向が相まって、工場労働者の採用困難傾向が増大してきていることが分かる。

### 3-2 労働契約法の施行とストライキの頻発

農民工を中核とした豊富な若年労働力を背景に、低賃金・長時間労働、劣悪な労働条件で使い捨て的な雇用管理に転機をもたらしたのは、2008 年に「労働契約法」の施行と低学歴の若年層の労働市場の減少傾向の中で増大してきたストライキの頻発であった。

#### 労働契約法の施行

低コスト経営のために、長時間・低賃金、劣悪な労働条件の下で酷使され、健康被害や生活苦にある実態・イメージが広がり、中国内外から改善要求が出ている中で、中国政府は労働者権益保護を目指した「労働契約法」を制定し、2008 年 1 月 1 日より施行した（後に述べるように、2013 年にはさらなる改訂が行われる）<sup>3</sup>。この労働契約法は、労働者保護、特に雇用保障の観点が強く出ている。「労働契約法」の施行によって、雇用の安定度が高くなるようにしたのである。短期契約の繰り返しや安易な解雇はできなくなり、これまでの製造業労働者の「使い捨ての労務管理」は変更を迫られることとなった。

#### ストライキの多発

---

<sup>3</sup> 柴田弘捷（2011）「在中國日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p.49。

労働契約法施行後、労働争議が激増し、ヤマネコストともいうべき職場放棄事件が頻発した<sup>4</sup>。例えば、台湾資本のワーカー31万人を擁する富士康国際（フォックスコン）工場で、07年から10年にかけて18～24歳の青年の連続とも言える13件の自殺・自殺未遂事件が起きていた。その背景分析には、一つは、富士康の極度に効率化された就業体制と従業員管理、人間関係の希薄さにある。富士康の労働実態は、ひどく単調で、一時もしゃがむ余裕さえもないほどのベルトコンベアに張り付いた作業で、基本給が900円と低く、それでは生活できないため進んで残業をしたがる、だれもが自主的に単調な長時間労働に駆り立てられる「残業王国」となっている。しかも、人間関係が希薄で、宿舍の同室者の名前も知らず、ほとんど話すこともないという。

ストライキが多発することが日系企業も例外でなく、むしろ他の外資に比べ多かったほどである。特に2010年5月から6月にかけて数多くのストライキが発生している。姫田(2010)によれば、国有企業を含む中国企業で11件、日本を含む外資系企業で19件も発生しており<sup>5</sup>、また、皿田・劉・吉川(2011)では、5月から8月に大連経済技術開発区で73社のストライキがあり、その内48社が日系企業であった<sup>6</sup>。

### 3-3 賃金・人件費コストの上昇

#### 最低賃金の上昇

中国では現在、ストライキの頻発、物価上昇だけではなく、中国の最低賃金と賃金の上昇が著しい。

---

<sup>4</sup> 山口真美 2010年5月13日「中国出嫁ぎ新世代の戦い：富士康連続自殺事件とホンダ工場のストライキをめぐる動向」『南方週末』<http://www.cctime.com/html/2010-5-13/20105131432495649.htm>。

<sup>5</sup> 姫田小夏 2010年7月7日「労働者階級は奴隷なのか！ネットで渦巻く怨嗟の声」『JB PRESS』<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/3903?page=3>。

<sup>6</sup> 皿田尚・劉沫真・吉川昌樹「転換期を迎える中国労働力市場と企業の人材マネジメント」『知的資産創造』2011年4月号 p.34-47。

中国の最低賃金と言えは 2004 年に労働社会保障部（現・人力資源社会保障部）が公布した「中華人民共和国最低賃金規程」に基づき、地域ごとに、全日制労働者は最低月給を、非全日制労働者は最低時給を決めることになっている<sup>7</sup>。

その最低賃金がここ数年急激に上昇している。いくつかの地域の最低賃金の推移をみると表 1-5 の通りである。これを見ると、2009 年はリーマン・ショックの影響で改訂されなかったが、上海市は 2005 年の 690 元から 2012 年には 2 倍超の 1450 元に、北京市は 580 元から 1250 元に、天津市は 590 元から 1310 元と 2 倍を超える上昇であった。特に、2010 年以降は毎年 100 元超の上昇であることが分かる。

表 1-5 最低賃金の推移

年	上海市	北京市	深圳市	天津市
2000	445	—	547	—
2005	690	580	690	590
2006	750	—	—	—
2007	840	730	850	740
2008	960	800	1,000	820
2009	960	800	1,000	820
2010	1,120	960	1,100	920
2011	1,280	1,160	1,320	1,160
2012	1,450	1,250	1,500	1,310

注：天津市は個人負担の社会保険料、住宅積立金を含む。

出所：2000 年～2011 年は日本厚生労働省『2010～2011 年海外情勢報告』、2012 年は「りそな銀行アジアニュース」（2012 年 3 月 26 日）より作成

## 賃金の上昇

<sup>7</sup> 中華人民共和国労働及び社会保障部令第 21 号  
<http://blog.goo.ne.jp/ophelia-biz/e/5de9c635240197bbfe381661db57587f>.

中国の賃金は、地域、企業形態、職種・職位等によって格差が大きい、平均でその実態を示すことは難しいが、表1-6は平均賃金の推移について示している。企業形態別に見ると、6年の平均賃金額は、欧米日系外資企業が最も高く、次いで国営企業である。城鎮集団企業は最下位であることがわかる<sup>8</sup>。「城鎮集体所有制企業」『中華人民共和国城鎮集体所有制企業条例』の第二条では、城鎮集体所有制企業の範囲について「郷村の農民集体によって行われる企業を除く、城鎮における各種の業種および各種の組織形式の集体所有制企業に適する」と説明している。すなわち、「城鎮集体所有制企業」は、主に、「都市における集体所有制企業」を指すのである。

表1-6 平均賃金の推移

単位：元、%

年	全体		国営企業		城鎮集団企業		香港・澳門・台湾系		外資系	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
2006	20,856	14.6	21,706	14.4	12,866	15.1	19,678	10.3	26,552	12.4
2007	24,721	18.6	26,100	20.2	15,444	20.0	22,693	14.5	29,594	11.5
2008	28,896	16.9	30,287	16.0	18,103	17.2	26,083	15.4	34,250	15.7
2009	32,244	11.6	34,130	12.7	20,607	13.8	28,090	7.7	37,101	8.3
2010	36,539	13.3	38,359	12.4	24,010	16.5	31,983	13.9	41,739	12.5
2011	41,799	14.4	43,483	13.4	28,791	19.9				

原資料：中国統計年鑑各年版

原出所：JETRO『中国の地域別労働環境』（2012年8月号）より作成

出所：柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p.51。

<sup>8</sup> 城鎮集団企業は城鎮集体所有制企業である。『中華人民共和国城鎮集体所有制企業条例』の第二条では、城鎮集体所有制企業の範囲について「郷村の農民集体によって行われる企業を除く、城鎮における各種の業種および各種の組織形式の集体所有制企業に適する」と説明している。すなわち、「城鎮集体所有制企業」は、主に、「都市における集体所有制企業」を指すのである。

他方、職位による格差も著しく、全国商工会の「2011年中国賃金推移報告書」（10年調査）によれば、国営企業の幹部と一般労働者の格差は18倍にも達している。なお、単純ワーカーの基本給は、「法定最低賃金とほぼ同額が普通」である、といわれる<sup>9</sup>。表1-7は日系企業の中国生産労働者の賃金（2010年）について示している。これを見ると、日系製造業企業の格差はそれほど大きくないが、それでも、年間総額（中央値）で、工場長14万元に対して、班長・組長は3.6万元強、熟練工が2.7万元、一般工員は2.2万元でしかなく、工場長は一般工員の6.6倍になっていることが分かる。

表1-7 日系企業の中国生産労働者の賃金（2010年）

	工場長	班長・組長	熟練工	一般工員
サンプル数（社）	65	163	121	157
基本給平均値	9,970	2,317	1,738	1,392
基本給中央値	8,325	2,200	1,660	1,294
月間収入平均値	11,405	3,012	2,212	1,739
月間収入中央値	9,691	2,750	2,000	1,650
年間総額平均値	160,843	41,210	29,994	23,008
年間総額中央値	143,238	36,373	27,000	21,768
2010年度昇給率（%）	10.8	14.3	15.4	15.2

注：「日系企業中国現地社員給与動向調査」（2010年12月実施）

原出所：（株）NNA『日系企業中国現地社員給与動向2011年版』（2011年）より作成

出 所：柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（3）」『専修人間科学論集』p. 51

日系企業の2010年度の平均上昇率は10%を超えており、熟練工や一般工員は15%超である。つまり、2006年以降5年間で賃金はおおむね2倍以上になっていると思われる。しかし、日欧米に比べ中国の賃金水準はまだまだ低位である。とは言え、1日3時間以上の残業、休日である土曜日出勤が多い中国の就業実態の中で、残業手当50%、土曜・休日出勤

<sup>9</sup> 上海技菱掲系统集成有限公司「中国レポート中国の賃金事情」、2012年6月。

100%、休日残業 200%という割増賃金支給の義務があり（「実際の賃金支払い額では基本給より残業+休日出勤部分の方が大きくなるのが普通」と言われる<sup>10</sup>）、加えて社会保険（基本養老保険＝基礎年金、基本医療保険、失業保険、工傷＝労災保険、生育＝出産保険）の日本に比べ企業負担割合が高い掛け金（工傷保険と生育保険は全額企業負担）<sup>11</sup>と住宅公共積立金があり、人件費コストは賃金額で見られる以上に上昇している。

その結果、JETRO の調査によれば、中国の日系企業が抱える「経営上の問題点」では、「従業員の賃金上昇」との回答が年々増大し、かつ他の項目、他のアジアのそれに比べて群を抜いて高い割合（84.4%）となっている<sup>12</sup>。

このような派遣労働の実態に対して、『経済観察報』（2011年2月26日）は、人力資源・社会保障部が全国总工会の「6000万人超」との数値は認めなかったが、2700万人でも「多すぎるので、更に検討する必要がある」との認識を示した。

つまり、中国政府も派遣労働の実態に問題を感じていたのである。そして、『しんぶん赤旗』2013年1月1日によれば、中国人民代表大会常務委員会は、2012年末に改正労働契約法の決定を採決し、派遣労働の利用の限定の強化と同一労働同一賃金を明確にした。実施は13年7月から施行される。

このような動きの中で、外資企業のチャイナ・コスト維持にも陰りが現れ始めている。しかし、低賃金、長時間過重労働がなくなったわけではないことは、明記しておきたい。

#### 4、むすび

ここまで、低賃金・単純労働の供給源の縮小、労働契約法の施行とストライキの頻発、賃金・人件費コストの上昇など要素を取り上げて、現在の中国の労働市場の現状が明らか

<sup>10</sup>上海技菱揚系統集成有限公司「中国レポート中国の賃金事情」、2012年6月  
<http://www.cij.co.jp/service/solution/research/pdf/2012/report201206.pdf#search>。

<sup>11</sup>「調査レポート 中国の社会保険の概要とその最新動向」JETRO、2012年5月  
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/07000964>。

<sup>12</sup>「アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」JETRO、2012年12月。ちなみに、中国日系企業における「経営上の問題点」で、「従業員の賃金上昇」と回答割合は、09年62.7%、10年79.6%、11年84.9%であり、12年調査ではほかのアジア諸国・地域では「従業員の賃金上昇」と答えた割合は、香港58.5%、台湾29.8%、韓国54.3%、インド71.1%であった。中国での12年調査の第2位は「競合相手の台頭（コスト面での競合）」で53.4%である。

にしてきた。まだ新世代労働者という言葉も存在している。中国で80后、90后という人が1980、1990年代生まれた人たちである。中国青年報（2010年2月26日）によって80后、90后は少しでも条件の良い仕事があればすぐにやめしまうと指摘している。上述のような労働市場構造の変化を全体的の person 費の上昇は中国におけるに日系企業について大きな問題となり、中国市場に向ける新たな戦略を立たなければならない。中国にある工場、子会社の人事管理にも大きな影響を与えていくと考える。

## 第2章 日本企業の国際人的資源管理

### 1. はじめに

第1章では中国の労働市場の変化を明らかにしてきた。そこで次に、基本的な国際人的資源管理について述べた上で、近年の日本企業の国際人的管理の変化について論じていく。

現在、多くの企業が本国を出て海外ビジネスを展開するのが日常のことになっている。日本企業の海外展開も積極的に進展していることは疑う余地がない。日本の企業でも社会でも急速にグローバル化することに伴い、雇用される従業員の多くが、国籍を問わず、海外事業現場にも配置されるようになっている。企業活動のグローバル化は、経営管理者及び一般従業員に対して、今後の企業競争力維持のためには具体的に人材の確保、育成、配置、処遇が極めて重要であることを提示していると考ええる。つまり、人的資源管理におけるグローバル化が緊要の課題として浮揚してきている<sup>13</sup>。本章では、先ず、国際人的資源管理について検討して、それから、日本企業の国際人的資源管理について検討する。最後は近年の日本企業の国際人的管理の変化について論じていく。

### 2. 国際人的資源管理について

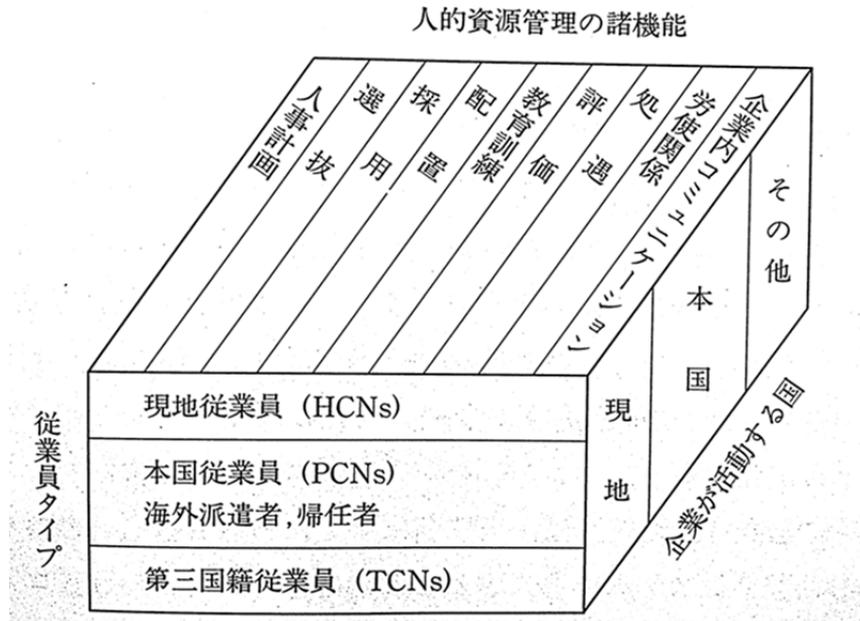
日本企業の国際人的資源管理について検討する前に、まず、国際人的資源管理について検討する。

この人的資源管理理論には、国内人的資源管理と国際人的資源管理理論がある。本節では、主に国際人的資源管理について述べていく。白木（1995）はMorgan（1986）の示した図を修正し、図2-1のように国際人的資源管理を単純に図式化した。

---

<sup>13</sup> 白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』,p.1。

図 2-1 国際人的資源管理のモデル



原出所：Morgan(1986)の Figure-1 を若干修正したもの

出所：白木三秀 1995 年『日本企業の国際人的資源管理』、p. 3

この図から明らかなように、国際人的資源管理とは人的資源管理の諸機能、従業員タイプ、それに企業が活動する国の三つのことの相互作用であることがわかる。異なる国々で経営活動を行うと共に、さまざまな国籍の従業員を雇用する複雑さこそが、国際人的資源管理と国内人的資源管理とを異ならせる主たる要因であるということが出来る<sup>14</sup>。では、国際人的資源管理とは具体的にどういうことを指すのだろうか。白木(1995)によれば、国際人的資源管理を「多国籍企業とその固有の価値、理念、方針、戦略の下に、さまざまな特徴を有する複数の国籍・文化的背景などから成る従業員を雇用しながら、その能力を十全に活かすべく採用される人的資源管理システム」としている。

<sup>14</sup> 同上書 p.2。

では、国際人的資源管理にはどのような課題があるのでしょうか。廣瀬(2009)によれば、国際人的資源管理の諸課題には次のものがあげられる。すなわち異文化適応の問題、海外派遣者の問題、現地採用人材の問題などである<sup>15</sup>。

まず異文化適応の問題であるが、廣瀬(2009)は企業が多国籍化し、その従業員も多国籍化していけば、当然それぞれの出身地域によって、文化的背景も変わってくる。世界がグローバル化し、企業活動も同様にグローバル化しており、異文化適応はどの企業にも重要な課題となっているということである。

また、海外に生産や販売拠点を展開していくためには、海外派遣者の問題も重要になってくる。海外派遣者について最初は課題となるのは言葉であると考えられる。しかし、廣瀬(2009)によれば、その現地の言葉ができるか否かという問題はもちろん重要であるが、それよりも異文化適応力があるか、更にマネジメント能力があるか否かということがもっと重要であるという。海外派遣者の問題でもう一つの問題だと言われてきたことは、海外派遣者の帰国後の処遇であるという。法人はもちろん、個人であっても海外旅行が普通になり、外国製品が国内にあふれている現代において、海外経験が優位にならなくなることで、その企業での発展は自信がない。もちろん社員全員を海外赴任させることは困難であるが、海外出張や研修を通じて経験を積ませている企業や語学力の向上を奨励している企業は多い<sup>16</sup>。

廣瀬(2009)によれば、国際人的資源管理においても一つの課題は、現地採用人材の問題である。海外に現地法人を作って本社から海外派遣人員を送ったとしても、現地法人の全員を日本から送り込めるわけではないし、送りこめたとしても現地のことを理解した人間を現地で採用しないということはあるにないということである。以上の国際人的資源管理論を見ると、いろいろな分野と領域がある。異文化適応の問題、海外派遣者の問題、現

---

<sup>15</sup> 廣瀬俊(2009)「人的資源管理理論と中国における人的資源管理」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.10, p.149。

<sup>16</sup> 同上書 p.150。

地採用人材の問題などがあることがわかる。では、日本企業はこの分野や領域について、どのような特色が見られるのだろうか。次節では日本企業の国際人的資源管理について考察する。

### 3. 日本企業の国際人的資源管理

日本企業の国際人的資源管理について検討するためには、海外における日本企業の人的資源管理システムと日本国内における日本企業の人的資源管理システムを分けて検討したほうが良い。なぜなら、本論文は中国における日系企業の人的資源管理の研究であり、在中国の部分は、海外における日本企業だからである。

#### 3-1 海外における日本企業の人的資源管理システム

中国における日系企業の人的資源管理について説明する前に、まずアジアにおける現地従業員人的資源管理を例として、その特徴と課題に関して、二つ方面がある。

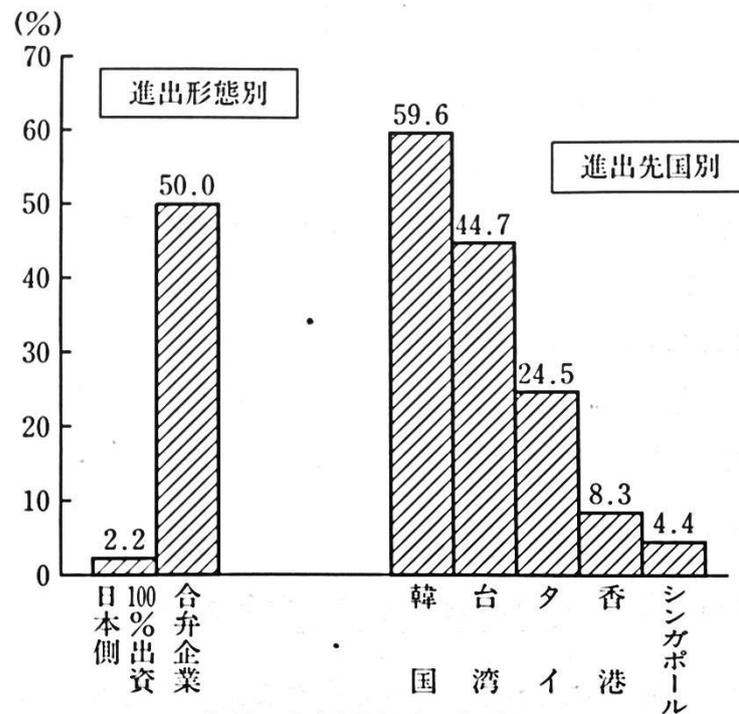
##### 日系企業における現地人材の登用

現地人のトップ・マネジメントへの登用比率を見てより興味深いことは、この比率が進出形態、進出先国により大きく異なることである。図 2-2 は現地人が社長に就任した比率（進出形態別、進出先国別）について示している。これを見ると、合弁である場合には 50%まで現地人が社長に就任しており、このため、合弁による事業進出が多い韓国、台湾、タイでその比率が高くなっている。他方、日本側が 100%出資の現地法人では 98%まで日本人派遣者が社長に就いているということが分かる<sup>17</sup>。

---

<sup>17</sup> 白木、前掲書、p.9

図 2-2 現地人が社長に就任比率（進出形態別、進出先国別）



原出所：社会経済国民会議（1989）

出 所：白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』, p. 8。

### 現地人材育成の課題

白木（1995）によれば、日系企業では学歴による初任給格差は相対的に小さく、採用後の査定付きの昇進・昇給管理を通じて学歴別階層化の程度が実質的にさらに弱くなっているという（能力主義の貫徹）。例えば、監督者と技能工では、前者が後者の昇進ポストという関連が強く、昇進の天井も高くなっている。このため、低学歴者にとってはキャリア形成上の励みとなっている。いわゆるブルーカラー層の昇進管理、幅広い技能形成では、日本企業の人的資源管理はかなりうまく機能してきたといってよいと考えられる。

### 3-2 日本国内における日本企業と人的資源管理：日本本社の課題

白木（1991）は国際化中の日本企業が抱える人的資源管理の課題は、第1に、増大する日本人帰任者にいかに動機を与え、活用するかということ、第2に、同様に増大する外

国民社員をいかに育成・処遇するかということ、第3に、日本社員、外国社員を問わず育成し、活用できる人的資源開発・管理のあり方だと述べている。そこで以下では、これらの課題について論じていくことにする<sup>18</sup>。

#### 帰任者の活用

帰任者に対する調査結果では、帰任後の問題の中に、異文化経営の体験を有する帰任者の経験・知識・発想を、国内でどのように生かすかということが重要となる。当然、海外派遣者の少数精鋭化が実現せず、将来の日本企業のグローバル化は人的資源の面から危うくなる<sup>19</sup>。

#### 外国社員の活用

グローバル化した日本企業が、外国社員を本格的に採用し、昇進させ、その能力を十分に活用していくのは、多数の企業にある。

外国社員の採用と活用で問われるのは、海外オペレーションの幹部候補生としてばかりでなく、同時に日本本社の中の幹部候補生の一部として、彼らを採用し活用する方針とシステムを準備しているかどうかということである<sup>20</sup>。白木、石田(1990)によると、経営の現地化が不十分な国際化段階においては、日本人派遣者が現地拠点のトップを占め、現地スタッフは補助的職務か、高くても中間管理職までのポストに限定されている<sup>21</sup>。日本人派遣者は本社と強く結びつき、人材構成における二重構造と文化の分裂状態が存在している。しかし、グローバル段階に到達した現在では、このような状態は現地から批判されるのみならず、現地の優秀な人材を動機付けられず活用できない状況になった。その意味で現在では、本社ならびに現地拠点の基幹人材については人種や国籍を超える育成と思いついた登用が必要になっている。

---

<sup>18</sup> 白木、前掲書、p.14。

<sup>19</sup> 白木、前掲書、p.14

<sup>20</sup> 白木、前掲書、p.15

<sup>21</sup> 白木、前掲書、p.15

#### 4. 日本企業の国際人的資源管理の変化

日本企業の国際人的資源管理は世界経済の発展によって、いろいろ変化してきている。ここでは中国は例をとって、検討する。

中国は1970年代末より改革・開放を開始し、さまざまな優遇措置を通して外国投資を受入れてきた。日本企業の対中直接投資この時代から始まった。最初、中国に進出した時、日系企業の人材構成は日本人中心であった。現在は、日本人でも、中国人でもリーダーになって、企業を経営している<sup>22</sup>。日本企業の対中直接投資は1992年以降では一旦急増し、2001年中国のWTO加盟に伴って、対中投資は再びブームとなったが、この時期における日本企業の対中投資の特徴としては、従来の生産拠点に加えて、中国市場参入のための販売拠点、優秀な人材の活用によるR&D（新製品などの研究開発）拠点の設置を目的とした投資の増加がある。中国の個人所得の増加による購買力の向上、WTO加盟に伴う市場アクセスの改善等を背景に、日本経済における中国市場の存在感も一層高まっているなかで、日本企業にとって、アジア向け投資の中心が中国である趨勢は、今後も変わらないと予想されている<sup>23</sup>。日本企業の対中投資は、依然として生産拠点の確保、生産機能の強化・拡大に重点を置き、日本国内や第三国への輸出が主要な目的であることが変わっていないものの、中国市場を注目する販売拠点の強化や、激しい競争に打ち勝つための新製品の研究・開発に関連する投資が拡大している。このように、日本企業は中国の位置付けの変化を感じ、中国市場の魅力に引き付けられ、そのための投資を拡大している以上、当然のことながら、いままでの生産管理人材だけでなく、製品開発やマーケティング関連の人材マネジメントも、真剣に考えなければならなくなるだろう。求める人材が変化しただけではなく、人材の管理制度も変化したのである<sup>24</sup>。

---

<sup>22</sup> 張英莉（2007）「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・経営学部篇』2007年12月第7号 pp. 77。

<sup>23</sup> 張英莉（2007）前掲書、p. 78。

<sup>24</sup> 張英莉（2007）前掲書、p. 79。

以下では、日本企業における人的資源管理の変化について詳しく述べていくことにする。まずは、曾・苏（2009）が示した中国における日系企業の初期の頃の人事制度について説明する<sup>25</sup>。

#### ①終身雇用制

終身雇用制は日本的経営の「三種の神器」の一つとして、日本の人的資源管理を支えてきた雇用慣行であり、その意味は文字通り「身が“終わるまで”雇用される」<sup>26</sup>というものである。企業業績が落ち込んだ場合にも、従業員を解雇することをせず残業をへらしたり、給料を削減するなどの方法を通して、業績を高めるように努力するものである。

#### ②年功序列制

日本の人的資源管理を支えるもう一つの「神器」は年功序列である。「年功序列制」は簡単にいえば、年齢に比例して賃金や地位が上昇するという人事慣行であり、多くの日本企業で、この年功序列は終身雇用とセットにして採用されてきた<sup>27</sup>。その理由として、この2つの制度の採用によって、従業員の他社へ転職意欲が低くなり、一流の人材が自社に留められるからである。

#### ③企業別労働組合

労働組合の組織が企業別に組織されてきたことも日本企業の特徴である<sup>28</sup>。企業別労働組合は企業に属して、一つの企業で勤務する人々は長期にわたって仲間でありつづける。職種も関係なく、同じ職場の仲間になる。企業別労働組合は終身雇用と一緒に企業の安定に役になったのである。

#### ④従業員の経営参加

---

<sup>25</sup> 曾湘泉・苏中兴（2009）「日本人的資源管理方式在中国環境下の挑戦と変容」『経済理論と経済管理』2009年9号 pp. 69-75。

<sup>26</sup> 加護野忠男、吉村典久（2012）『1からの経営学（第2版）』碩学舎、中央経済社 p. 79。

<sup>27</sup> 前掲書、p. 80。

<sup>28</sup> 前掲書、p. 81。

日本の企業では、一般的に役職（階級）を追って意思決定がなされていく<sup>29</sup>。従業員までの意見も聞き取るといわれ、そのことから日本の企業では、従業員は企業の経営状況をおののかるだけでなく、企業の重要な戦略に意見を出すこともできると考えられている。

#### ⑤ 集団主義

アメリカ企業では個人が独立して自分の仕事をするという人事制度を基本としているのに対して、日本企業の人事制度は集団化である<sup>30</sup>。言い換えれば、日本の企業はグループ単位での成果を評価することが多く、個人の貢献度は評価されない。このような「グループで政策を決める、グループで責任を負う」の人事制度が「集団主義」と呼ばれている。

#### ⑥ 従業員の社内教育

日本の企業では、従業員に対する社内教育が非常に重視されている<sup>31</sup>。この社内教育は終身雇用と年功序列と内部異動などを前提とし、比較的幅広い専門性の習得を目指すゼネラリストの人材育成を行っている。教育の内容から見ると、技術だけではなく、人間関係と企業の制度と行動規範などの内容もある。

以上が、日本企業における初期段階の人的資源管理の状況である。しかしながら、現在、中国の労働市場の変化によって、日系企業の人事制度は以下のように変化した。

#### ① 長期雇用から短期雇用へ

日本式人事管理の典型例として、従業員と長期雇用関係を結ぶ点が挙げられる。しかし上海中智日企人力資源管理諮詢有限公司ホームページによれば、在中日系企業の長期雇用理念は著しく低下しており、人材管理は長期雇用から短期雇用へ、内部養成型から外部購入型へとシフトしている。すなわち、「従業員が人材管理に関わる」「違う職位へ配置転換する」「同業他社よりもより多くの時間と金銭を従業員養成のために充てる」「従業員の業務態度や意見の調査を定期的に行なう」「利益を分かち合う」といった一連の長期的人材管

---

<sup>29</sup> 曾湘泉・苏中兴（2009）「日本人的資源管理方式在中国環境下の挑戦と変容」『経済理論と経済管理』2009年第9号 p.71。筆者訳

<sup>30</sup> 前掲書、p. 71。筆者訳

<sup>31</sup> 前掲書、p. 71。筆者訳

理政策と実践はそれほど広範な支持を得られなかったという。在中日系企業駐在管理者への聞き取り調査で、この変化は証明されている。彼らはこう述べている。「日本では、会社は長期的視野から従業員に訓練を施し、会社へ思慕の念を持たせる。しかし中国で我々が成功できない理由もここにある。業績評価による賃金水準が外部市場の変化に追いつかなくなるとき、我々が養成した人材は他人によって掘り起こされてしまう。中国の環境に適応するために、我々も変わらなければならない」<sup>32</sup>。

### ②年功序列から業績主義へ

年功序列制度の下、従業員の報酬と昇進は在籍年数と密接な関係にあった<sup>33</sup>。現在、在中日系企業は強い実用主義を取っている。すなわち従業員の業績を在籍年数より重視している。これらの企業は定期的な業績考課を従業員のボーナスや昇給の重要な根拠としているのである。アンケート調査では「結果主義の業績考課」「業績に基づくボーナス」「業績の適時フィードバック」等の人材管理は在中日系企業の間で広く用いられている。訪問調査結果でも、在中日系企業駐在管理者は一般的に、中国の企業文化が結果主義指向であると認識を示していることが明らかになっている。駐在管理者は「我々は業績フィードバックを速めるなど中国の企業文化への適合をより一層推し進め、業績優秀者を昇進させていく」と述べている。

### ③職位職責の明確化

日本の人材管理モデルにおいて、職位職責の境界線は曖昧であり、企業はしばしば従業員へ配置転換の機会を与える<sup>34</sup>。企業管理の重点は部署であって人ではないのである。これに反して、在中日系企業の職位職責の境界線は非常に明確であり、またその多くが職位を固定している。調査結果では人材管理において「職位職責の明確化」程度が平均値より高

---

<sup>32</sup> 上海中智日企人力資源管理諮詢有限公司ホームページ  
[http://www.ciicship-hrm.com/hr\\_news/kiji/130614\\_1.html](http://www.ciicship-hrm.com/hr_news/kiji/130614_1.html)

「日本式人事管理モデルの中国における挑戦と変遷」pp.1-4 (2013年11月閲覧)

<sup>33</sup> 曾湘泉・苏中兴 (2009) 「日本人的資源管理方式在中国環境下の挑戦と変容」『経済理論と経済管理』2009年第9号 p.72。筆者訳

<sup>34</sup> 前掲書、p.72。筆者訳

く第二位であった。在中日系企業の雇用形態が短期的かつ業績主義的傾向にあるため、職責管理、業績管理、報酬管理等の方面で必然的に相応の変化が生じ、人材管理システムの内部整合を維持しているのである。

以上見てきたように新しい時代中国の労働市場の変化によれば日本式人事管理モデルは長期的雇用や年功序列を前面に出した内部養成型人材管理モデルから、短期的雇用や業績主義を主とする市場購入型人材管理モデルへと転換している。

## 5. むすび

本章では、中国の労働市場の変化によって、日系企業の人的資源管理が変化してきていることについて論じてきた。次章では、このような変化により、中国における日系企業の優秀な人材の資源管理はどのような問題が発生しているか、中国における日系企業の人的資源管理についての先行研究をまとめて、検討していくこととする。

### 第3章 中国における日系企業の人的資源管理に関する先行研究

#### 1. はじめに

第二章で見たように人的資源管理の諸領域は、一般的に採用、選抜、教育訓練、業績評価、報酬、労使関係、移動配置といった機能から成っている。ではいままで中国における日本企業の人的資源管理に焦点をあてた場合、どのような研究がなされているのだろうか。本章ではこのことについてみていくことにする。すなわち、本章の目的は中国における日系企業の国際人的資源管理に関する研究を整理し、中国における日系企業の人的資源管理研究の課題を明らかにしていくことにある。現在、中国における日系企業は優秀な人材の採用難、優秀な人材の高い離職率、優秀な人材の育成策の困難性という問題をかかえている。このような問題に対してどのような研究がなされてきたのだろうか。以下では採用、育成と定着三つに分けてまとめる。

#### 2. 人材の採用に関する先行研究

まず、中国人従業員による日系企業や日本人派遣社員に対する評価に関する研究を見ていく。アジア社会問題研究所(1995)は中国人従業員による日系企業や日本人派遣社員に対する評価について調査を行っている<sup>35</sup>。これによると、中国人従業員の日系企業に対する肯定的な評価として、「満足」している点は、「企業の安定性」「上司の態度」である。他方、「不満」な点としては、「現在の給与レベル」「給与の伸び率」「労働時間」並びに「福利厚生」が指摘されている。次に、日本人派遣社員に対する肯定的なイメージは、「仕事が正確である」「一生懸命仕事をする」「品質に気を使う」である。一方、否定的なイメージは、「保守的」「付き合いのに疲れる」が挙げられている。また、今田・園田(1995)は中国人従業員の日本人に対する肯定的なイメージとして「勤勉できちようめん」「仕事に一生懸命である」

---

<sup>35</sup> 西原博之(1998)「在中日系企業における人的資源管理とその課題—中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析」『組織行動研究』1998年3月第28巻号p.98。

を挙げている<sup>36</sup>。一方、中国人従業員の否定的なイメージについては、日本人は「怒りっぽい」「がめつい」などを挙げている。そして、西原(1998)によれば一部の中国人ホワイトカラー従業員から、日本人派遣社員への給与及び諸待遇が巨額であるという不満の声が聞かれという<sup>37</sup>。また彼は企業は短期契約をベースとした人事採用制度や、基本給以外は仕事の成果により大きく変動する能力主義的給与体系の導入、優秀な人材を積極的に管理職に登用するなど、中国の経営環境に適応したフレキシブルな人的資源管理施策が求められると述べている。

九門崇は(2005)企業の知名度と影響力は社員を募集する時も大きい地位を占めていると述べている<sup>38</sup>。「企業の知名度と影響力」については、中国における日系企業のブランド認知度が欧米系に比べて低い傾向にあるとしばしば言われている。その理由としては、第1に、日系企業が社会貢献活動などに関するPRをあまり重視しない傾向にあるため、「企業の顔」が見えにくいこと、第2に、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挙げられている。この研究をから、日系企業は自分の知名度と影響力について注意したほうがよいといえよう。

そして、徐(2010)は中国人の日系企業に対する評価の中で日本の商品においては、日系企業の方が最も高く評価されている<sup>39</sup>。総合的にみると、日系企業に対する評価は欧米系企業より低く、韓国系、台湾系、香港系企業に比べて多少高くなっている。この差について徐は、主に2点を指摘している。その一つは、欧米系企業は中国市場に対して大きなビジョンを持っているのに対し、日系企業の多くは中国の廉価な労働力を利用して日本市場に必要な製品を生産しており、中国が得る利潤も少ない。もう一つは、欧米系企業は主に中

---

<sup>36</sup> 同上。

<sup>37</sup> 同上。

<sup>38</sup> 張英莉(2007)「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. 経営学部篇』2007年12月第7号 p.82。

<sup>39</sup> 徐雄彬(2010)「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2010年度 p.59。

国の経済と市場に関心を持つのに対し、日系企業は中国の政治的な要素を考えすぎているということである。

以上の研究の通じて、中国人従業員は日系企業と日本人派遣社員に対する肯定的なイメージもあるが、概してイメージがあまり良くない点が多くあることも分かる。

次に、報酬に関する研究についてみていくことをする。田浦(2004)は就職先としての企業を選ぶ多くの大学生にとって、報酬も大事な要素であるが、報酬以上に重視しているのが仕事を通しての成長と自己実現、そして、そこから得られる充実感や達成感だと述べている<sup>40</sup>。このことから自分のキャリア・アップにつながる企業のブランドイメージを大学生は重視しているとみることができるだろう。

また、採用難に直面している日系企業に関する研究もある。張(2007)は優秀な人材を十分に採用できない日系企業に問題があることを論じている<sup>41</sup>。将来、企業の管理者になるコア人材や専門知識を持った優秀な人材を獲得するために、人を引き付ける会社の魅力や企業のブランドイメージは不可欠であるが、欧米系企業に比べて日本企業は比較的認知度が低く、特に人材予備軍である大学生の中では、日系企業の不人気さが定着しつつあることは、深刻な事態だと述べている。

---

<sup>40</sup> 張、前掲書、p.81。

<sup>41</sup> 張、前掲書、p.80。

表 3-1 中国大学生の人気就職先企業トップ 50 社の中で日系企業のランキング

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
日系 企業 のラ ンキ ング	ソニー (17) 松下 (32) トヨタ (46)	ソニー (26) 松下 (46)	ソニー (22) 松下 (41)	ソニー (38)	松下 (29) ソニー (46)	松下 (27) トヨタ (42)	日本 企業 入っ てい ない	日本 企業 入っ てい ない	日本 企業 入っ てい ない	日本 企業 入っ てい ない	日本 企業 入っ てい ない

出所：2003 年から 2013 年まで「中華英才网」中国大学生の人気就職先企業トップ 50 社情報より作成

表3-1は中国最大の人材採用ポータルサイト「中華英才网」が2003年より、毎年インターネット上で中国人大学生に対して希望就職先のアンケート調査を行い、企業人気度ランキングTOP 50として発表したものをまとめたものである。2013年は第11回目の調査になる<sup>42</sup>。この表をみると、概して大学生の希望就職先として日本企業は残念な結果となっている。トップ50社のランキングを見ると、2003年～2013年を通して、上位10社に日本企業は1社も入っていない。50位以内に入った日本企業を挙げれば、2003年はソニー（17位）、松下電器（32位）、トヨタ自動車（46位）の3社、2004年はソニー（26位）、松下電器（46位）の2社、2005年はソニー（22位）、松下電器（42位）の2社、2006年はソニー（38位）の1社のみで、2007年は松下電器（29位）、広州本田自動車（35位）、ソニー（46位）の3社となっている。前年に比べ、2007年に日系企業は1社から3社に増え、2008年は3社（松下電器27位、トヨタ42位）、しかし、2009年から2013年まで1社も入っていない結果となっている。職場としての日本企業はさほど魅力がないと見られており、少なくとも、大学生の間では高

<sup>42</sup> 2013年「中華英才网」の調査は、中国大陸、香港、マカオ、台湾にある764の大学20万人学生が参加する大規模なものであった。

い評価を得ていない結果となった。

また岩田（2006）は優秀な人材の採用難は、アジア、ヨーロッパ、アメリカ全土で指摘している<sup>43</sup>。守島は（2007）採用は人材獲得の出発点であり、採用の最もオーソドックスな方法は募集である。しかし、募集という機能は、人材ニーズが出てきたときに行われる単発的な作業ではなく、普段の企業のあり方までも含んだ総合的な活動なので、企業自身が持っている魅力は重要な意味を持っているという<sup>44</sup>。以上の先行研究を見ると、日系企業は採用難に直面していることがわかる。

### 3. 人材の育成に関する先行研究

人材の育成は人的資源管理の一部分である。先行研究から人材の育成の重要性と今までの人材育成策についてみていくことにする。

守島（1999）は企業の研究開発人材の戦略を3タイプ提示した。すなわち、内部労働市場の活用、外部マーケットへの研究開発のアウトソーシングとネットワークの活用である<sup>45</sup>。趙は（2007）内部人材の確保効果について、大量の研究開発人材が要る企業、特に応用ソフトウェア開発に関連する企業にとって、中国の大学または研究機関との「ハイテク企業の共同設立」が非常に有効な内部人材の確保手段であると述べている<sup>46</sup>。優秀な人材を確保できると同時に、企業のリスクも分担できる。その上、中国の大学は昔から産学連携、特に、校営企業を営むには豊富な経験を持っているので、外資企業と提携して設立したハイテク企業は一層活躍すると期待できる。また高学歴の研究開発人材を求める企業、すなわち、技術レベルの比較的高い研究開発を中心とした企業にとって、R&Dセンターの共同設立は有効な手段だという<sup>47</sup>。一方、外部人材の確保効果に関しては、「共同研究開発」は外部

---

<sup>43</sup> 趙賢（2007）「国際産学連携に関する一考察：研究開発人材確保の視点から見る日系企業と中国の大学との国際産学提携」『国際ビジネス研究学会年報』2007年9月第13号 p.283。

<sup>44</sup> 張、前掲書、p.80。

<sup>45</sup> 趙、前掲書、p.282。

<sup>46</sup> 趙、前掲書、p.289。

<sup>47</sup> 同上。

の優秀な人材の確保に非常に重要な役割を果たしているとも述べている<sup>48</sup>。とりわけ、この分野における権威を持っている大学の研究室との共同研究開発は一層有効であることを明らかにしている。さらに、需要人数と技術水準に関わらず、中国語など中国の特殊性を要する研究開発は、中国の大学との「共同研究開発」を通じて展開するのが有利だとも述べている<sup>49</sup>。川井(2000)は中国における日系企業は社員の採用から登用までの時間が長いと指摘している<sup>50</sup>。すなわち現地人経営者が日本型経営方式を十分理解できるように、育成する制度はされていなければならないということである。鈴木・張(2007)は日本企業が人材の育成について過不足感を感じていると示した<sup>51</sup>。

以上のように先行研究を通じて、今までの日系企業が持っている人材育成策について論じてきた。しかし、新しい時代の中国に日系企業はどのような育成策が採用ればよいのか、明らかににはなっていない。この点については、本論文の後半で論じていきたい。

#### 4. 人材の定着に関する先行研究

人材の定着の目標は離職率の減少である。先行研究から日本企業の離職率の状況を見ていく。

まず、馬(2000)は中国人従業員の間で、「最初は教育に熱心な日本企業で技術を身につけ、給料の高い欧米企業に転職する。そこでお金を貯めたら、最後は福利厚生が充実している国有企業で高いポストを得ることが理想的」との話が聞かれるという<sup>52</sup>。つぎに、湯(2006)は日系企業の離職率に関して、上海交通大学と日本の能率協会グループの『日系企業の給与および福利に関する調査報告書』をもとに、日系企業の人的資源管理による人材流出が

---

48 同上。

49 同上。

50 川井伸一(2000)「日系企業経営人材の現地化課題」『経営総合科学』愛知大学経営総合科学研究所 74巻 p.111。

51 鈴木岩行、張英莉(2006)「在中国日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第38巻第3号 p.35。

52 張、前掲書、p.84。

欧米系企業より深刻化していると指摘している<sup>53</sup>。日系企業では、自主退職による離職率(17.86%)は、企業側による離職率(6.61%)の2.7倍となっている。また、退職者の職位を見ると、経営者クラスの離職率(7.8%)と課長・部長クラスの離職率(16.6%)は、いずれも欧米企業を上回っている。さらに、給料に関するデータを分析してみると、日系企業におけるワーカーの平均年収が、欧米企業との大差がなく、とりわけ、管理職クラスには給料差が広がっている(表3-2)。

表3-2 日系と欧米系企業の離職率・給与・住宅福祉に関する比較

項目	クラス別	日系	欧米系	項目	クラス別	日系	欧米系
離職率	経営者	17.8%	16.5%	研修費用 (元)	平社員	200	800
	部長・課長	16.6%	13.0%		技術者	800	2000
	ブルーカラー	1.6	2		管理層	2000	3000
年収 万元	ホワイトカラー	3.2	4.5	福祉	住宅基金	17.60%	7.90%
	部長・課長	5.8	8		住宅ローン	35.30%	31.60%
	経営者	12	23		住宅手当	17.60%	15.80%

原出所：『日系企業の給与および福利に関する調査報告書』により作成

出所：湯進(2006)「中国に進出する日系企業の人材戦略——ローカル企業の人的資源管理を踏まえて」『専修大学社会科学研究所月報』(515号)p.26。

注：研修費用は一人当たりの年間コストを指している。

<sup>53</sup> 湯進(2006)「中国に進出する日系企業の人材戦略——ローカル企業の人的資源管理を踏まえて」『専修大学社会科学研究所月報』(515号)p.25。

以上の調査結果により、①日系企業の人気は欧米・ローカル企業より低い、②日系企業の離職率が欧米企業より高いという現状が明らかになった。そしてその理由としては人事制度が悪平等、社内にはキャリアアップの天井がありローカル社員の昇格は頭打ち、社内に体系的な教育制度が無い、給与水準が欧米企業より低い、曖昧な評価基準などが挙げられる。すなわち、ホワイトカラーの雇用において、日系企業は欧米企業のように高い給与水準を提示することが難しいということである。また岩田(2006)は質問票調査を通じて、日系多国籍企業は、全体的には、40%の海外子会社が高い離職率を問題として挙げていたと指摘している<sup>54</sup>。そのうえ、張(2007)によれば日系企業の離職率が高く、欧米系企業と比べて2倍以上にもなるという<sup>55</sup>。自己都合による離職とリストラの比率を見ると、欧米系企業の1.06:1に対して、日系企業は2.70:1であり、欧米系企業の2.5倍となっている。さらに、日系企業が集中している上海地区では、平均離職率は24.3% (2005年、うち1/3の日系企業は10~20%、1/4の日系企業は40%)、役職別で見ると、中級以上の管理職は7.1%、初級管理職・専門職は20%、一般従業員は36.2%、ワーカーに至っては49.3%にもなっており、上海地区の日系企業の離職率は異常に高いことが分かった<sup>56</sup>。毎年ワーカーの半数が入れ替わる現状について、常時、人員の補充ができれば、人件費を抑制できるというメリットもあろうが、3割近い初・中級管理職の離職は、スムーズな会社運営に影響するのが必至で、憂慮すべき事態と言わざるを得ない。

最後に、徐(2010)は在中日系企業における管理職確保の現状について更に深く、その離職率を取り上げて分析する<sup>57</sup>。

---

<sup>54</sup> 趙、前掲書、p. 283.

<sup>55</sup> 張、前掲書、pp.82-83。

<sup>56</sup> P H P 研究所編 (2007)『新版 中国で成功する人材マネジメントマニュアル 社員定着化のための業績評価システム』、p.15,p.17。

<sup>57</sup> 徐雄彬(2010)「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2010年度 p.58。

表 3-3 中国における日系企業と欧米系企業の離職率の比較

	離職率	主体的な離職	受動的な離職
日系企業	26.8%	82.9%	17.1%
欧米系企業	18.8%	60.9%	39.1%

原出所：徐雄彬（2009）「中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として」（桜美林大学博士学位請求論文）p. 55。

<http://wenku.baidu.com/view/1a0203d528ea81c758f57882.html>。

出所：徐雄彬（2010）「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2010年度 p. 58。

注：①上海日能研中智諮詢有限公司『日系企業・欧米企業の給与・福利制度実態比較報告書』、10-11ページにより作成。

②上海地域の日系企業 19社と欧米企業 40社が対象で、2004年9月が基準値となる。

表 3-3 は離職の状況について、中国における日系企業と欧米系企業を取り上げて比較したものである。この表にあるように、日系企業の離職率は 26.8%で、欧米系企業の 18.8%を上回っている。離職において注目されるは、離職する原因であると考えられる。つまり、主体的な離職（自分から辞めること）なのか、それとも受動的な離職（辞めさせられること）なのかという問題である。主体的な離職が多ければ企業が従業員に好まれないことを意味し、受動的な離職が多ければ企業内の競争が激しいことを意味すると判断できる。ここで、日系企業は欧米系企業に比べて主体的な離職率が 22.0%高く、逆に受動的な離職が 22.0%低くなっていることが分かる。これは、日系企業では欧米系企業に比べて社内の競争が激しくなく、欧米系企業では能力がなければ辞めさせられる傾向が強いことを意味する。

日本企業では、苦勞して採用した現地の中国人が、定着せずに辞めていくことも大きな問題となっている。特に入社後1-2年以内の短期勤続者、若年者、また優秀な人材ほど他社からの引き抜きもあって退職率が高い<sup>58</sup>。

以上の先行研究を見ると、日系企業は離職率が高かったことをみえられる。

## 5.むすび

以上の先行研究を見ると新しい時代の中国における日系企業の優秀な人材について以下の問題を発生しているといえよう。すなわち、採用上に発生している問題は採用難である。原因は中国人従業員による日系企業や日本人派遣社員に対する評価が低いことにあった。また、中国における日系企業の知名度が低いことも理由である。育成上で発生している問題は育成の効果が良くないということである。原因は育成訓練が過不足だということである。定着上で発生している問題は離職率が高いということであった。原因は中国における日系企業の賃金が安く、残業がおおいことにある。先行研究を通して新しい時代の中国における日系企業の優秀な人材の資源管理に発生している問題点と原因を明らかにしてきた。そこで次に、その原因を生み出す理由と解決方法は何かということについて中国における日系製造企業のリーダーと優秀な人材に対するインタビュー研究を通して、明らかにしていきたい。

---

<sup>58</sup> 徐(2010) 前掲書、p. 59。

## 第4章 在中国日系製造企業のリーダーと優秀な人材に対する調査

### 1.はじめに

第1章では、これまでの中国の労働市場の変化を明らかにしてきた。そこでは日本企業に対して投資環境が厳しくなったことが述べられた。そして、第2章では日本の国際人的資源管理について述べ、具体的には中国における人的資源管理制度が環境に変化に伴い変化してきたこと、そして、この変化に伴い、日系企業の人的資源管理にいろいろな問題が発生してきていることを論じてきた。さらに、第3章では、人的資源管理上で発生している問題と原因を明らかにしてきた。そこで、本章では、その原因を生み出す理由と解決方法を明らかにするため、在中国日系製造企業四社のリーダーと優秀な人材に対するインタビュー調査を行った。このインタビューは2013年8月から10月にかけて、北京、上海、江蘇、天津にある在中国日系企業を対象に行なった。

### 2.調査方法と調査内容

本章は在中国の日系企業のうち4つの大企業（製造業）の人事に責任を持つ部署のリーダーとリーダーに紹介された優秀な人材に対してインタビュー調査に結果を示したものである。

この4つ大企業は中国人においても有名な企業である。本社は日本にあり、子会社は中国にあるだけでなく、世界にほかの国にもある。資本金の額又は出資の総額が3億円を越え、常時使用する従業員の数が300人を越える会社である。本研究は人的資源管理について検討することが目的であるので、人事に責任を持つ方、あるいは副経理を対象にインタビューを行った。すなわち、本論文におけるリーダーとは、人事に責任を持つ職位にある方を指す言葉として使用している。また、優秀な人材にもインタビュー調査を行っている。なお、ここで言う優秀な人材とは、先の人事担当者が優秀だと推薦する人材を指すものとなっている。本論文では、優秀な人材とはどのような人材なのかを考察することを目的としていることから、あらかじめ優秀な人材の定義をおこなっていない点、留意してほ

しい。上記の条件で選んだインタビュー対象者の職位と部署は表 3-1 にまとめた通りである。

表 3-1 インタビュー対象者の一覧

	A 社（北京）	B 社（江蘇）	C 社（天津）	D 社（上海）
リーダー	Z1 氏 副人事部長	Z2 氏 副經理	L 氏 副經理	T 2 氏 営業部長
優秀な人材	C 氏 営業職	T 1 氏 技術部門	G 氏 営業職	T 3 氏 営業職

まず調査では、リーダーに対して以下の点について尋ねた。1、優秀な人材はどのような人材か。2、優秀な人材を獲得するために採用する時の戦略があるか 3、社会公益活動に参加しているか。4、社員の離職率はいくらか、離職率を減少するために工夫していることはあるか。5、優秀な人材の獲得のために、どのような育成策をとっているか、などである。

また、優秀な人材に対しては以下の問題を尋ねた。1、なぜこの企業に就職したのか。2、この企業の育成活動参加したことがあるか。効果はどうか。3、自分のリーダーについて満足しているかどうか。4、自分の給料について満足しているか。転職したいか、などである。以下では、まず各企業のインタビュー結果について述べていくこととする。

### 3、調査結果

これから、インタビュー調査の内容を企業によって説明する。

#### 3-1. A 社<sup>59</sup>

A 社は、電気製品の製造、販売及びその他の事業活動のすべての種類に従事する世界のエレクトロニクス企業である。1978 年に、中国の指導者が、A 社の日本本社のテレビ工場の

<sup>59</sup> A 社のホームページ情報、A 社の副人事部長 Z1 氏と優秀な人材 C 氏に対するインタビュー調査の結果に基づき作成。

グループを訪問したことをきっかけに、A社は、中国ビジネスのスタートアップ段階に入った。この間、当社グループは中国での製品の輸出だけでなく、技術協力工場にコミットされており、1987年に最初の合弁工場を設立した。今日の時点で、中国ではA社グループの事業活動は、研究開発、製造、販売、サービス、広報など事業を行っている。

A社は1994年に設立され、2002年には家庭用電化製品、環境部品、医療機器、その他の商品の販売・サービス活動を行うための事業を行っている。現在、中国に設立している関係会社は、北は瀋陽、南は香港、西は安陽、東は青島まで幅広く分布し82社（香港を含む）にのびている。以下ではA社におけるリーダーと優秀な人材に対するインタビュー調査の結果について論じていく。

### 3-1-1 優秀な人材の採用

#### 会社側の視点

優秀な人材の採用について考察するにあたり、まず求める人材像を明らかにして行く。「ものをつくる前に、人をつくる。」これは、A社の日本本社創業者の言葉である。A社は人材を採用する時も日本本社の方針に従っている。A社のホームページをみると「事業は人にあり。どんな経営も適切な人を得て、はじめて発展していくものである。これまでも、これからも、世界を動かしていくのは「人」に他なりません。社会の公器として、家庭のあらゆる製品をつくり、世界へ展開してきたA社にしかできないことがある。世界中の人々の願いをカタチにしていくことが、A社に課せられた使命です。」と述べられており<sup>60</sup>、これからも、この使命に挑み続けるために、尖った強み、やり抜く力と高い志を持っている人間を募集している。

A社の人事採用は新卒採用、キャリア採用、障害者採用、そして実習生採用がある。

#### 新卒採用

中国における新卒採用は毎年7月1日に行われる。採用活動は前年の10月頃から開始さ

---

<sup>60</sup> A社のホームページ採用情報について<http://panasonic.co.jp/company/info/>(2013年10月6日閲覧)。

れ、1月頃に内定者が決定される。募集は、大学生対象の人材市場、新聞広告、学校内募集などがある。A社の場合、応募者は北京大学、清華大学等の銘柄大学の日本語学科、金融学科等から応募がある。試験は筆記試験と面接である。なお、語学は日本語と英語が必須である。A社の顧客の大半が日系企業であり、英語人材や日本語人材が重視される。日本語については英語より高い水準を求めている。ただし、社内文書、対外文書は英語仕様となっている。筆記試験を合格した者に対して、人事部長(中国人)、採用予定の部門の部長(部門別に採用枠がある)の面接、次いで人事担当の総経理(駐在員)の面接を経て採用内定となる。内定者はその後6月末までインターン契約を結び、インターンとして実務訓練を受け、卒業半年前の大学生は、卒業論文以外に授業がないため参加している。インターンには日当を出している。7月1日から3カ月の試用期間を経て正社員となる。

### キャリア採用

キャリア採用者の募集は、職務内容を限定して、応募者を書類選考し面接によって採用する。その際、北京にあるA社では、留学経験、日本での勤務経験が重視される。電気業の経験の有無は問わないが、電気業経験者の場合はその業務経験内容は重視する。A社の採用人事は基本的にはA社の独自活動に任されているのである。A社の人事は人事担当と人事課長(現地従業員)を中心に行われている<sup>61</sup>。

### 障害者採用

障害者採用について、A社では「障がいの有無にかかわらず、チャレンジ精神に溢れ、創造性を発揮して、共に会社の継続的な業績向上と仕事を通じた自己実現の双方を追求していきたい」<sup>62</sup>と考えている人材を求めており、中国障害者連盟と提携して以来、障害者の採用を促進している。これらの障害者雇用は、彼らの知恵と力が発揮できる総務、人事、金融、製造、生産管理、生産プロセス、品質、材料などA社のグループの成長と発展のため

---

<sup>61</sup> A社のホームページキャリア採用情報について <http://panasonic.co.jp/jobs/career/index.html> (2013年10月6日閲覧)。

<sup>62</sup> A社のホームページキャリア障害者採用情報について <http://panasonic.co.jp/jobs/handicap/guide/index.html> (2013年10月6日閲覧)。

の様々な部署で働いていた。一方、当社グループは、中国障害者連盟と連携して、障害者の訓練、指導活動と交流訪問などを行っている。2007年5月1日に正式に実施した障害者の就業規則によって、A社グループは障害者の安定化の雇用を促進する活動を行っている。

### 実習生採用

A社は大学卒業したあとA社で働きたい学生たちに、夏休みと冬休みの時に実習する機会を提供している。この学生たちは就職試験に合格すれば、A社で就職ができる。

### 日本での中国人留学生の採用

優秀人材確保のために、日本で教育を受けた中国人の採用である<sup>63</sup>。北京で勤務するA社の正社員を採用するため、数年前から行われるようになった。対象は日本の大学・大学院を3月卒業・終了見込みの中国人留学生および現在日本で就業している中国人で、日本語「堪能」、英語「ビジネスレベル」の外国語能力を持っているものである。募集職種は中国で活動することを基本とした営業職と人事総務・法務・財務会計の職能で、採用人数は若干名で、処遇は「経歴・能力、および現地勤務地規定に基づく」とされている。営業職は、中国の各公司で担当している分野ごとに募集している。

A社の人材採用は満点を100点とすると、70点の人を採用する。A社の創業者は人材の採用が会社に適応するほうがよいであると話した。レベルの高い人が良いが、それと会社に適応することとは異なるということである。

第3章でレビューした先行研究を見ると、優秀な人材の採用難の原因は中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対してもつイメージが良くないことだと指摘した。このことに関してA社の副人事担当Z1さんに対するインタビュー調査で尋ねたところ、中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対してもつイメージが良くない原因は中国における日系企業が社会公益活動に参加するのがまた不十分であることが原因であると述べていた。社会公益活動に参加すれば、地域社会と自然環境に貢献して、地域人からいい評価もらえる。そ

---

<sup>63</sup> A社の副人事部長Z1氏の話。(2013年8月19日調査)。

うしたことから、中国人従業員の日系企業や日本人従業員に対するイメージを変えるためには積極的に社会公益活動に参加するしかないといえよう。

以上 A 社の企業とリーダーの視点から述べてきた。以下では A 社の Z1 さんから推薦された A 社の優秀な人材の一人 C さんに対しておこなったインタビュー調査の結果について述べていくことにする。

### **優秀な人材の視点**

本論文の目的の一つは中国における日系企業がどのようにすれば優秀な人材を採用できるかを考察することにある。そこで現在 A 社に採用された C さんにインタビュー調査をおこなうことにより、A 社を選択した理由を分析することはとても重要だと考えられる。以下では C さんに対するインタビュー調査の結果を述べ、A 社を選んだ理由について分析していくこととする。A 社を選択理由は「A 社が有名な大企業である。大企業だから、経験と知識を勉強できる。」<sup>64</sup>と述べていた。このことから優秀な人材を募集するために自社のイメージがとても重要であると言えよう。

### **3-1-2 優秀な人材の育成**

#### **会社の視点**

まず A 社の人材育成の基本的な考え方を説明する。A 社ホームページによれば、「人材こそが成長の源泉であり、その育成なくして事業を生成発展させることはできません。人材育成は、人を預かる責任者が仕事を通じて行うものであり、最も重要な責務です。責任者が率先垂範して自らを革新しながら、部下の成長に向けて適切な育成を図ることが、事業発展には不可欠です。そのため、当社における「人事の基本」と「求める社員」「人を預かる者の基本」を明示するものとして 1957 年に A 社日本本社で制定された「人事方針」を、あらためてグローバル&グループに広く徹底するべく、基本理念はそのままに分かりやす

---

<sup>64</sup> A 社の営業職 C 氏の話。(2013 年 8 月 19 日調査)。

く一部表現を変更・要約した「人材育成方針」を作成<sup>65</sup>したという。また、この「人材育成方針」のA社「グループ全従業員への周知徹底を通じ、一人ひとりの成長を促すとともに、人を育て活かす風土の醸成」<sup>66</sup>に取り組んでいるという。

第3章の先行研究を見ると、優秀な人材を育成難の原因は中国人従業員の育成訓練不足を指摘するものがみられた。A社の副人事担当Z1さんに対するインタビュー調査でも、育成訓練にかかる時間と育成訓練の形式がよくないと述べられていた。これに対しA社での育成訓練を見てみるとA社では新入社員に1週間基本的なビジネス哲学、人事制度、財務およびその他の関連することを育成訓練するという。新入社員は続いて自分の職場で、自分の上司や先輩から仕事する中で育成訓練を受けるという。A社では社員自分で育成訓練できるE-learning学習方法も用意している。また上級管理職の人材開発協力プロジェクトのためにA社は2004年9月に北京大学光華学校と戦略的パートナーシップを構築している。さらにMBA留学制度を用意し、国内外の大学院へ留学し、経営管理の専門スキルを身につけた国際経営・企画スタッフを育成する仕組みも用意している。このように、A社では人材育成を充実させ、訓練が不足しているという認識を改めようとしているのである。

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは中国における日系企業の優秀な人材の育成について考えることにある。そこで優秀な人材に対して、どのような育成方法がよいか尋ねたところ、「国内研修、海外研修両方あるが、座学より現場教育、理論より具体的戦略策定は最も効果的だと思います」と述べていた。このことから育成訓練を行う時、やり方あるいは方式が育成対象に合うかどうかとても重要であると言えよう。

#### 3-1-3 優秀な人材の定着

##### 会社の視点

---

<sup>65</sup> A社のホームページキャリア人材育成情報について <http://panasonic.co.jp/jobs/development/index.html> (2013年10月6日閲覧)。

<sup>66</sup> 同上。

A社のZ1さんに対してインタビュー調査により、A社が優秀な人材を確保するために、いろいろな方法を採用していることが明らかになった。例えば、1、離職する人に、送別会を行っている。送別会の中で、離職する原因を詳しく聞き、離職理由を分析している。2、賃金制度の改革をおこなっている。従業員の業績によって賃金を決めるだけでなく、中国の物価と政府の賃金も考えている。3、福利厚生面を充実した。具体的には配偶者出産、家族看護、家族の疾病予防および検診、子供の学校行事への参加、不妊治療等で取得できる休暇制度である。4、人事考課制度の現地適応を行った。単なる経験の多さや年功にとらわれず、本人が現在、身につけ、発揮している能力を処遇するようにした。これにより能力・適性・意欲に応じた人材の配置や活用、さらには、最適な組織が可能になったという。

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業における優秀な人材の定着について考えることである。A社のCさんに対するインタビュー調査で以下のことが明らかになった。なお、Cさんは入社3年目である。Cさんによれば入社する前に、給料と昇進計画の詳しく説明があったという。これにより仕事の励みができ、いい結果を生み出した。またこの結果に自分の上司も自分の同僚も満足している。こうしたことからCさんはこの企業の未来のために、自分の力を尽くしたいと考えているということであった。

### 3-2. B社<sup>67</sup>

B社の本社は日本にある。B社グループの中国進出は1973年10月中国・香港に販売会社を設立したことに始まる。その後、1994年7月中国・北京市に生産・販売会社を設立した。そして、1994年12月中国・江蘇省無錫市にB社を設立した。主な事業内容はコンデンサ、圧電製品、高周波デバイスおよび抵抗器の製造販売である。

#### 3-2-1 優秀な人材の採用

##### 会社の視点

---

<sup>67</sup> B社のホームページ情報、B社の副経理Z2さんと優秀な人材T1さんに対するインタビュー調査の結果にもとづき作成。

まず B 社が求める人材像を B 社のホームページからみていくことにする。B 社によれば「Innovator の素質を持った方。具体的には、「知的好奇心」「最後までやりぬく力」を持ち合わせている方<sup>68</sup>。」を求めているという。さらに詳しくみていくと「B 社求める人の特徴は一つ、好奇心と共にチームワークを築く力の高い人です。お客様のニーズが多様化、複雑化していく中で、そのニーズに応えていくためには、一つの目標に向かって、様々な能力を持った人たちがお互いに力を合わせなければなりません。現在の激しい開発競争を勝ち抜くには、他者と協業関係をつくり、「バリューネットワーク」を築いて、お客様に価値を提供することがとても重要である。もう一つ、自分の中で夢や目標がしっかり意識されていて、そのために有益な情報を常に高感度で受け止めている人。指示待ちではなく、自らの意志を持って考え、主体的に行動して、最後までやり抜く、すなわち自立した人材には大きな価値を認めている。」<sup>69</sup>という。

また B 社の人事採用は新卒採用、キャリア採用、障害者採用とグローバル採用があるという。しかし、B 社の採用上の特色は社内採用があるということである。これは社内の従業員に自由に職種を選ぶ機会を提供することにより、社員のチャレンジ精神を独立性的に生かすことができ、さらに、企業は事業の要求によって、人員を配置できるというメリットがあるからである。

第 3 章の先行研究を見ると、優秀な人材の採用難の原因は中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対するイメージが良くないということであった。この点について B 社の副経理 Z2 さんに対して尋ねたところ、中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対するイメージが良くない原因は中国における日系企業が社会公益活動に参加することが不十分だということだけでなく、優秀な人材を募集するために、大学で大学生たちの中で自社のイメージを向上させればよいという答えをもらった。また、積極的社会公益活動に参加するだけ

---

<sup>68</sup> B 社のホームページ人材採用情報について

[http://www.murata.co.jp/corporate/top\\_message/index.html](http://www.murata.co.jp/corporate/top_message/index.html) (2013 年 10 月 18 日閲覧)。

<sup>69</sup> 同上。

ではなく、田舎より大都市で活動を行えばよいと指摘もなされた。例えば、B 社では 1992 年から大学で技術風采大会をするほうが良いとのことであった。

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業がいかにして優秀な人材を採用できるようになるかを考えることにあった。そこで、現在 B 社に採用されている T さんになぜ B 社を選択したのか、その理由を尋ねてみた。T さんによれば「大学院時代にインターンシップに参加した。そのとき、一つの商品を完成させるまでに携わっている人の多さや、一人ひとりの仕事の大切さを知り、『モノをつくる仕事に就きたい』と考えるようになりました。同時に、『新しいものを生み出せる仕事をしたい』と考えていたのです。そんなときに、当社の説明会に参加。また、事業所見学の際、社員がいきいきと働いている姿が印象的でした。まじめで堅実な社風が自分に合っていると感じた点も、入社の大きな理由です。自分も日本語でできるから、仕事も始めて 4 年だ。自分で満足できるレベルになるまではこの仕事を続けていきたいと思います。一通りのことができるようになったら、他分野へも挑戦したいと思っています。」ということが B 社を選択した理由であった。このことから社員募集する時説明会だけより、事業所見学があればよいであるということが言えよう。

### 3-2-2 優秀な人材の育成

#### 会社の視点

B 社によれば「人材の成長の基本は社員自ら成長への意欲を持ち続け、自己啓発に取り組むことと、仕事の上で良質な経験を重ねること<sup>70</sup>」あるという。そのため B 社の教育制度は「新入社員から管理職までの各階層で、社員一人ひとりの能力開発を集合研修による Off-JT と職場における OJT を連動させ、評価制度や人事異動などその他の人事諸制度と一体としたトータル的なシステムとしての人材育成の仕組み」を構築しているという。

#### 新入社員研修

---

<sup>70</sup> B 社のホームページ人材育成について  
<http://www.murata.co.jp/corporate/csr/social/employee/index.html#a02> (2013 年 10 月 18 日閲覧)。

B社では、入社1年目から3年目までを新入社員の教育期間と位置付け、段階に応じた研修を用意している。入社時集合研修では約10日間にわたりB社の経営理念、事業や制度、社会人としてのビジネススキル・マナーを習得する。その後、工場実習や商品知識、電気・電子に関する基礎知識（事務系）、ものづくりについての基礎知識（技術系）の習得など様々な集合研修を受講する。他にも職種によって必要な専門知識を習得するための集合研修や通信教育・部門で必要な専門知識を習得する研修を受講することになっているという<sup>71</sup>。

### 工場実習

B社では、入社1年目の約半年間は工場で実習をすることになっているという<sup>72</sup>。これは、製造業の一員としてものづくりの「楽しさ」や「面白さ」を理解してもらうとともに、製造現場の「コストや品質に対するこだわり」や「課題」、チームワークの重要性を実感してもらうことを目的としている。現場を経験することで事業の仕組みや流れも学習することができ、工場実習での経験はその後の業務に活かしてもらいたいと考えている。

### 技術教育

B社の技術教育訓練講座は、技術者が業務を遂行していくうえで必要となる技術や知識、ノウハウの習得を目的としている。講師となるのは社内トップレベルの専門性を持った社員で、研究開発現場・ビジネス現場に密着した技術・知識・ノウハウの社内伝授を行う<sup>73</sup>という。分野は品質管理、商品知識、製造力強化、営業・マーケティング、法務などの分野で同様の講座が開講されている。

### グローバル人材教育

B社の社員は日本で育成訓練を受けたことがあり、職種に応じた研修を受講することになっている。ここでは語学力の向上はもちろん、就職先で必要となるマネジメントやプレゼンテーションの向上を目的としている。

---

<sup>71</sup> 同上。

<sup>72</sup> 同上。

<sup>73</sup> 同上。

## 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業の人材育成について考えることにある。この点についてインタビュー調査で T さんは「私は自学能力が高くで、経験が多くで育成訓練の効果はあまり見えません。」と述べていた。この T さんの話からは企業は育成訓練を行う時、育成対象のレベルによって行ったほうが良いということができよう<sup>74</sup>。

### 3-2-3 優秀な人材の定着

#### 会社の視点

B 社の社員の離職率は年度 10%である<sup>75</sup>。B 社は優秀な人材を保有するためにいろんな制度を採用している。たとえば、B 社は雇用の機会均等と職場の多様性のために、多様な人に門戸を開き、多様性あふれる組織を目指している。変化の激しいグローバル市場で創造的な事業を展開していくには、多様な人材がそれぞれの個性や能力をフルに発揮できる組織風土づくりが重要であると考え、B 社では採用にあたって、性別や人種、身体のハンディキャップの有無などに関係なく、すべての人に雇用の機会均等を保障し、入社後も正当な理由なく処遇・教育などで差が生じることのないよう環境の整備に努めている。また B 社では、グローバルに活躍できる優れた人材を、性別に関係なく採用している。女性の活躍を推進するため、女性を積極的に採用し、キャリアビジョン策定に向けた研修会を行い、また幹部層への登用の機会も拡げている<sup>76</sup>。さらに B 社では、シニア層の働きがい向上のための制度を整えている。50 歳到達時に実施する「キャリアマネジメント研修」で、自身が今までに積み上げてきた経験・技術・強み等の棚卸しをし、セカンドキャリアプランを描く、シニア層が蓄積した知識や経験を活かせる業務機会を提供するための社内公募制度も導入している。これは社内各組織が特定の業務について知識・経験を有する人材を公募す

---

<sup>74</sup> B 社の優秀な人材 T 1 さんに対するインタビュー調査の結果にもとづき作成。

<sup>75</sup> B 社の副経理 Z2 さんに対するインタビュー調査の結果にもとづき作成。

<sup>76</sup> B 社のホームページ従業員から～について

<http://www.murata.co.jp/corporate/csr/social/employee/index.html#a02> (2013 年 10 月 18 日閲覧)。

るもので、再雇用者も対象としている。シニア層のもつノウハウを活用し、社内に継承するとともに、定年退職後もやりがいをもって働ける職場を提供することを目的としている。

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは中国における日系企業の優秀な人材の定着について考えることである。B社のTさんに対するインタビュー調査で、Tさんは以下の話をした。「私は入社3年目である。自分の上司と自分の給料に満足しています。努力して、また昇進したいです。離職したくないです。」<sup>77</sup>このことから優秀な人材を確保するために社員の能力と業績によって給料を支払うことが重要であると言えよう。

### 3-3、C社<sup>78</sup>

C社の中国進出は、一汽(中国の自動車メーカー)との関係から始まり、1980年にC社自動車修繕センター設立、1985年、北京と広州に修繕技術訓練センター設立、次いで、1998年、四川C自動車有限公司、2000年、天津C自動車有限公司が設立され、02年、一汽との合弁協議が成立した。現在、C社中国は、一汽との合弁会社を含めて9会社、従業員208,000人(11年3月末 現在)を抱える存在となった。販売・サービス・市場管理とC社の中国事業全体を支援(渉外広報、人材育成、法務等)する機構として01年北京に設立されたのがC自動車(中国)投資有限公司である。

#### 3-3-1 優秀な人材の採用

##### 企業の視点

従業員の採用は近年、新卒採用にシフトしつつあり、現在の現地従業員の半分は新卒採用者となっている。

新卒者の採用プロセスは以下のとおりである。採用にあたっては4年生大卒を原則とし、日本語か英語ができることが条件となっている。2~3月に、ネット募集と人材エージェン

---

<sup>77</sup> B社の優秀な人材T1さんに対するインタビュー調査の結果にもとづき作成。

<sup>78</sup> C社のホームページ情報、C社の副經理Lさんと優秀な人材Gさんに対するインタビュー調査に基づき作成。

との開催する就職セミナー会場にブースを出す。エントリーシートはネットとセミナー会場で受け付ける。書類選考で第一次面接の対象者を決める。C社の人事担当者によれば「2012年は600~700人以上の履歴書が届き、書類選考で150~200人に絞り、2チームで1日半面接をし続けた。最近マニュアル化された学生が多い。<sup>79)</sup>という。第一次面接合格者に第二次面接を行う。この二次面接でほぼ合格者が確定する。最終(第三次)面接は入社意思の確認である。2012年は25~30人採用した。面接では、語学能力も確認する。この点についてC社の人事担当者によれば「会社内では、日本語-中国語、中国語-英語、日本語-英語の世界なので、語学は日常会話ができる程度では駄目で、ビジネスができる、つまり、書類を読めて、作れる能力が必要である。<sup>80)</sup>という。日本語重視か、英語重視かは採用(配属)予定の部署による。

第3章の先行研究を見ると、優秀な人材を採用難の原因は中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対してイメージが良くないことが理由となっていた。この点についてC社の副経理L氏に対して尋ねてみると、その原因は中国における日系企業が企業社会責任を重視していないことだと述べていた。そのためC社は、「C社基本理念」に基づき、環境マネジメントを推進している。また、希望小学を建てること、福利院にお金を寄付すること、汶川特大震災の四川省に寄付することなどもおこなっている。さらにC社は、中国共産主義青年団中央(共青团)と中華全国青年連合会(全青連)とともに、中国全土の青年から環境保護活動の提案を募集し、支援する「中国青年環境保護助成活動」を実施している。L氏によれば「いろんな活動を通して、中国人はC社に対するイメージが良くなると思う。」ということであった。

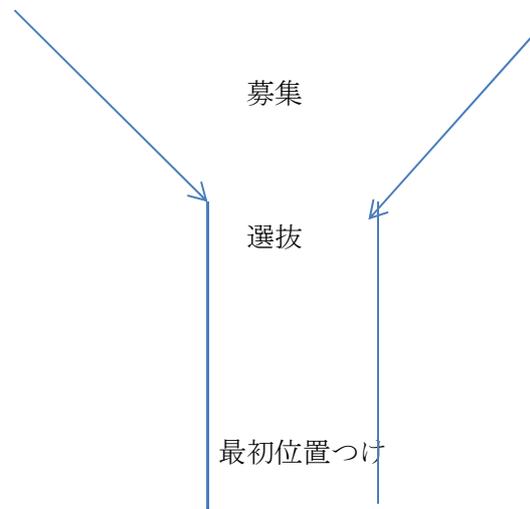
また優秀な人材を採用できるように図4-1にあるようなじょうご式採用方法を採用している。

---

<sup>79)</sup> C社の副経理L氏に対するインタビュー調査に基づき作成。

<sup>80)</sup> 同上。

図 4-1 C 社のじょうご式採用方法



出所：王世权，胡彩梅（2009）『豊田文化』機械工業出版社、p.65,筆者訳。

このじょうご式採用方法とは、筆記試験、面接試験だけではなくで、現場で仕事模擬試験も行うもので、応募者のカギとなる能力を見極める採用方法である。また、C 社の人材採用は主に長期雇用を前提としている。

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは中国における日系企業がいかにして優秀な人材を採用するかを考察することにある。そこで C 社に採用された G 氏になぜ C 社を選択したのか尋ねてみた。この点について G 氏は「もともと車が好きである。一生の仕事にするなら自分が好きなものと考え、自動車販売会社に絞って就職活動を行っていました。当社に惹かれたのは“クルマといえば C 社”と認知されるほどのブランド力と、C 自動車直営という特別感を併せ持つ点に魅力を感じたからです。」この話から優秀な人材を募集するために自社のイメージを向上させることが重要であると言えよう。

### 3-3-2 優秀な人材の育成

#### 企業の視点

C社の教育・研修は基本的能力と知識および中・長期的に能力を伸ばすことを基本としているという。すなわちC社のやり方・考え方は「FOR THE C社」の精神と「複雑な課題を単純化する、単純なことに少しでも付加価値を付ける(「改善」)」という言葉で表現されている<sup>81</sup>。そしてC社ではこれらの教育・研修を通して、「会社への共感・忠誠心」をもった従業員、つまり「Cマン」の育成をめざしている。また内部育成を理想し、新入社員教育、在職社員研修、問題解決方法研修、管理者研修等を、段階的に行っている。さらに、優秀な職員に国外での研修と働く機会を提供している。C社によれば日本への出張は「意識的に若い人を行かせる。また、戦力になる人を定期的に本社に出向させる(2~3年)」<sup>82</sup>。そして「将来的にはMBA派遣も考えている」という。C社は2011年から新しく昇進した中国の幹部に対し育成訓練活動を行っている。C社は標準指導法を採用している。標準指導法と言えば、組織の中で育成する時、同じ方法を採用するもので、C社は新入社員と不足点が存在している社員に育成するだけでなく、優秀な人材にも、続けて改善するように育成するものである。「C社は互いに交流方式を採用して社員に育成する。すなわち、育成担当者が育成講演や作業など終わったら、育成対象と意見を交流する。例えば育成対象に以下の問題を聞く。育成した内容が覚えたか、育成方式どうか、意見があるかなどがある。」<sup>83</sup>

### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業がどのように優秀な人材を育成できるのかを考察することにある。C社の育成方法についてG氏に尋ねたところ、次のような回答があった。「自社の育成策は多い。しかし、一回で育成内容を全部社員に教えるより少しずつ勉強して、実践して、さらに勉強する方法が良いと思う。入社後は3カ月間の集合研修を通じて社会人としてのマナーや接客の仕方、サービスに関する事など基本的な知識を学んだ後、

---

<sup>81</sup> C社のホームページ従業員とのかかわりについて <http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/csr/stakeholders/employees/index2.html#development> (2013年11月2日閲覧)。

<sup>82</sup> 同上。

<sup>83</sup> 王・胡(2009)『豊田文化』機械工業出版社、p.222,筆者訳。

多種多様な立地の店舗での実習。現在は、ショールームでサービス業務の仕事を中心に、研修で学んだことを少しずつ実践で試しているところ。具体的には、入庫されるお客様の受付からデータ入力、サービスエンジニアへの引き継ぎといった一連の業務が現在の私の仕事となっています。また、先輩が商談する際には一緒に席に着かせてもらい、お客様とのトークや提案方法を間近で勉強させてもらっています。人によってアプローチの仕方が違うので、これはとても役に立ちますね。」このように G 氏の話から育成担当は育成訓練の進度が育成の対象に合うか注意することが重要であることがわかる。

### 3-3-3 優秀な人材の定着

#### 企業の視点

C 社は優秀な人材を確保するために、社員の忠誠心を一番重要なものとして育成する<sup>84</sup>。「C 社は社員の職位を変わる方法を採用して、忠誠心を育成する。すなわち、社員を新しい職位に配置して、勉強と仕事の改善を通して、かなりの程度忠誠度を育成できる、また新しい職位に配置してもう一回勉強と仕事の改善を通して企業に対する忠誠度が高くなる。」<sup>85</sup>の企業に忠誠心に持つだけでなく、この企業が存在している地域にも忠誠心をもっている。時々リーダーと社員一緒に地域で自然環境改善活動に参加する。

#### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業がいかにして優秀な人材を定着させることができるか、考察することにある。C 社の G 氏に、この点について尋ねたところ、次のような回答があった。「私は入社一年目です。会社にも地域社会にもいろんな貢献活動に参加しています。私は会社と地域社会に対する重要な存在だと思う。離職したくないです。私はまだ営業としての数字目標は与えられていないのですが、今はもう早くクルマを売りたいくてウズズしています。まずは一台売ることを目標に、新人のトップを決める『フレッシュアーズ賞』の獲得を狙いたいと思っています。」この G 氏の話から優秀な人材を確保するために、

<sup>84</sup> C 社の副經理 L 氏に対するインタビュー調査に基づき作成。

<sup>85</sup> 王・胡 (2009) 前掲書、p. 149。

企業に忠誠心を持っていることだけではなく、企業が存在している地域社会にも忠誠心を持っていること重要であることがわかる。

### 3-4.D 社<sup>86</sup>

D 社は 1995 年 5 月に設立された。事業はサーモモジュールの原材料の開発・製造である。個別半導体向けシリコンウェーハの受託加工や半導体・液晶製造装置の洗浄を展開している。以下では D 社ホームページ情報、リーダーと優秀な人材に対して行なったインタビュー調査の結果をまとめて考察する。

#### 3-4-1 優秀な人材の採用

##### 会社の視点

優秀な人材の採用難について、D 社の部門担当 T2 氏に対して尋ねたところ、次のような回答があった。「中国企業は中国人社員が全国さらに全世界の有名な企業家に育成できる。日本企業はだめです。中国企業はレベルが低い、全員は中国人です。国別差別処遇、民族差別処遇が存在していない。気分がよいです。努力すれば企業のリーダーになれる。日系企業の中国人はだめです。日系企業の中で、最優秀な人材がレベル低い日本人の命令に従っています。優秀な人材を採用できるように、中国人に対する信頼、人間感情など注意しなければならない。」という。第 3 章の先行研究を見ると、優秀な人材の採用難の原因は中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対して持つイメージが良くないということであった。D 社の部門担当 T2 氏に対するインタビュー調査では、中国人従業員が日系企業と日本人従業員に対するイメージが良くない原因は中国における日系企業が社会公益活動に参加して宣伝することがまた不十分であるという指摘があった。こうしたことから優秀な人材を募集するために十分的宣伝が重要である。また中国人に対する信頼、人間感情など注意しなければならないと言えるだろう。

##### 優秀な人材の視点

---

<sup>86</sup> D 社のホームページ情報、D 社の営業部長 T2 氏と優秀な人材 T3 氏に対するインタビュー調査の結果に基づき作成。

本論文の目的の一つは在中国日系企業がいかにして優秀な人材を採用することができるのかを考察することにある。この点について D 社に採用されている T3 氏に尋ねたところ、以下のような回答があった。「D 社を選択理由はまず D 社は有名な大企業です。地域人間からいい評価されている。入社給料がよいである。」ということであった。このことから優秀な人材を募集するために企業のイメージ重要で、また高い給料も優秀な人材を募集できる方法であると言えるだろう。

### 3-4-2 優秀な人材の育成

#### 会社の視点

優秀な人材の育成難について、D 社の部門担当 T2 氏に尋ねたところ、以下のような回答があった。「育成訓練はどこでもあります。いろんな種類、方式があります。育成訓練は主に技術に対する訓練です。中国人社員は以下の考えがあります。私は育成訓練を受けて、技術レベルが高くなります。技術レベルが高くなれば、もっと利用されます、もっと多く仕事をしなければならない。しかし、処遇が変わらない。そして、中国人社員は育成訓練に積極的に参加できません。あるいは、積極的に参加して、将来離職するために、準備します。日本人管理者に対する育成効果がよくないです。そして、育成意識と育成後計画がとても重要です。」このことから社員が訓練をうけて、業務レベルがたかくなつたに従って処遇もよくなることが重要であると言えるだろう。

#### 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業がいかにして優秀な人材を育成することができるのかを考察することにある。この点について T3 氏に尋ねたところ、以下のような回答があった。「育成訓練がたくさんに参加した。大部分が座学講演です、効果がよくないです。いままで身に付けた能力は自習することを通して身に付けた。」と話した。このことから社員を育成訓練する時に社員に合う育成方式がとても重要であると言えるだろう。

### 3-4-3 優秀な人材の定着

## 会社の視点

優秀な人材を定着難について、D社の部門担当T2氏に尋ねたところ、以下のような回答があった。「優秀な人材を募集できた。しかし、離職しました。理由は日系企業が中国人社員の要求を満足していません。上の話のとおりで、育成訓練を受けて、技術レベルが高くなります。技術レベルが高くなれば、もっと利用されます、もっと、多く仕事をしなければなりません。しかし、処遇が変わらない。在中国の日系企業のトップは日本人です。中国人が副リーダーと通訳です。中国人社員は地位がないです。入社何年間と経験を身に付けた中国人社員はこの売国奴式の仕事をやりたくないです。高い職位が中国人に開放ではない。中国人を信頼していない。日系企業が中国人社員を利用して、育成しないこと、育成して、処遇が変わらないことが存在しています。その状況の下に、優秀な人材を保有できません。」このことから優秀な人材を確保するために社員のレベルによって処遇が変わること、中国人に信頼すること、人間感情重視することが大事であると言えるだろう。

## 優秀な人材の視点

本論文の目的の一つは在中国日系企業がいかにして優秀な人材を定着させることができるのかを考察することにある。この点についてT3氏に尋ねたところ、以下のような回答があった「今までの処遇は自分のレベルに間に合います。将来自分の処遇に対する不満の場合があれば離職したいです。」このことから優秀な人材を確保するために社員のレベルによって処遇が変わること重要であると言えるだろう。

優秀な人材の定義がたくさんある。本論文は中国における日系四つ製造企業の副経理と人事部長の話を通して優秀な人材が以下の六つ特徴を持っている。

優秀な人材の特徴の第一は、「忠誠心」である。

『忠誠心は恋人との付き合いのようなものだ。付き合っている間は目の前のその人に忠誠であることができるが、それは後に心変わりして別の人と付き合わない、ということではない』とリーダーたちは言う。忠誠心は、自分にできる最高の仕事をするためには、社

員は企業と企業がめざすものに対する忠誠心を持っていないなければならない、

優秀な人材の特徴の第二は、「勝負することが好き」である。

このタイプにとっての勝負とは、より高いレベルを目指して努力した結果、他者との競争に勝つことであり、そのことにこのうえない喜びを見出す。

第三の特徴は、「明るい性格」である。

研修で教えている明るさを出している新入社員がいる。別段おしゃべりなわけでもないが、雰囲気は明るいし、演習等で失敗しても、「よし次に挽回だ」という気持ちで取り組む。声に出す者もいて好感が持てる。周囲もその雰囲気に影響されて、やる気が出る。

第四の特徴は、「躰の良さ」である。

躰の良さとは、礼儀正しさであり、他者に対して気遣いや心遣いある振舞いできるタイプを指す。本人が意識することなく振舞っているところに、「育ちの良さ」を感じる。このタイプは概ね、良い意味で「素直」でもある。

第五の特徴は、「地頭の良さ」である。

ここで言う「地頭の良さ」とは、限られた知識や情報をもとに、研修で自分に求められていることを理解し、どのようにすればそれが期待以上のレベルで達成できるのかを、感覚ではなく、思考で解説し、実行できる頭の良さを指す。要するに目標達成への段取りを論理的かつ合理的に組み立て、実行し、目標を達成する力をもっているタイプだ。

第六の特徴は、「他者と協働することが好き」である。

この特徴は、グループディスカッションやグループワークで顕著に現れる。与えられたテーマに対して一人で何とかしようだとか、自分がチームをリードしようだとか、誰か出来る人に付いて楽をしよう等とは考えない。とにもかくにも、「一緒に協力してやったほうが面白いし、楽しい」と考えるタイプだ。だから、誰に対しても臆することなくコミュニケーションをとっていき、他人の話も真剣に最後まで聴く。話を繋げたり、掘り下げたりもする。

以上の六つの特徴を全て発揮できる、または有していると思える社員は優秀な人材である。

#### 4. むすび

以上のインタビュー調査を通して、新しい時代中国における四つ日系企業は優秀な人材を保有するために、採用している人事制度が明らかになった。そして、第 4 章の調査結果に基づき、一般的に優秀な人材を保有するために、どのような人事管理制度を採用すると、よいのか、次章で考察する。

## 第5章 考察

第3章の先行研究を見ると、新しい時代の中国における日系企業は優秀な人材の採用難、優秀な人材の高い離職率、優秀な人材の育成策の困難性という問題をかかえている。採用難の原因の一つは中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対して持つイメージがあまり良くないということであった。また優秀な人材の高い離職率の原因は社内に教育制度が無い、給与水準が欧米企業より低い、曖昧な評価基準などであった。さらに優秀な人材の育成策の困難性の原因は育成にかかる時間がたりないことと育成方式が良くないということであった。

さて本論文の目的は優秀な人材の採用、育成、定着に関して人事管理制度を考察することであった。そのため筆者は2013年8月から10月まで中国の北京、上海、江蘇、天津で4つの日系製造企業のリーダーと優秀な人材に対してインタビュー調査を実施してきたが、それらを通して得られた情報を基に、上の様々な原因を生み出す理由は何かということを決定的に提示したい。同時にそれらの解決方法についても述べておきたい。

まず、中国における日系企業の人事管理に存在している問題の原因を生み出す理由は次の3点に集約できる。

第1は、採用についてである。中国における日系企業は社会公益活動にあまり参加しないあるいは参加しても、宣伝がたりないことがあるので中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対して持ちイメージがあまり良くないということである。

第2は、育成についてである。社員の育成意識が良くないことと会社の育成後計画がうまく行かなければ、育成時間の多少にかかわらず、社員の育成が足りないと感じられるということである。

第3は、定着についてである。新入社員が入社する時、社員の給料と職位の昇進計画を詳しく説明しなければ、曖昧な評価基準しかもてず退職する可能性が高まる。育成訓練を受けることにより、技術レベルが高くなる。技術レベルが高くなれば、もっと利用される、

もっと多く仕事をしなければならない。しかし、処遇が変わらない。そして、給与水準がほかの企業より低いことを感じられることにより社員が定着する可能性が低くなる。

以上の理由が存在していることから、優秀な人材を確保するための方策について在中国日系企業 4 社のリーダーと優秀な人材に対するインタビュー調査から明らかになった点は以下の通りである。

まず優秀な人材の採用のためには、以下の制度を採用すればよいと考えられる。すなわち、①社会公益活動に参加しなければならない。参加して宣伝しなければならない。社会公益活動に参加すれば、地域社会と自然環境に貢献して、地域人からいい評価もらえる。②実習生採用方式を採用する。会社は大学の夏休みと冬休みの時に実習する機会を提供して、大学生たちは就職試験に合格すれば、すぐこの会社で就職ができる。社内採用方式を採用する。これは社内の従業員に自由に職種を選ぶ機会を提供することにより、社員のチャレンジ精神を独立性的生かすことができ、さらに、企業は事業の要求によって、人員を配置できるというメリットがあるからである。③じょうご式採用方式を採用する。このじょうご式採用方法とは、筆記試験、面接試験だけではなく、現場で仕事模擬試験も行うもので、応募者のカギとなる能力を見極める採用方法である。④日本で中国人留学生を採用する。日本で教育を受けた中国人の採用である。対象は日本の大学・大学院を 3 月卒業・終了見込みの中国人留学生および現在日本で就業している中国人で、日本語「堪能」、英語「ビジネスレベル」の外国語能力を持っているものである。⑤人材が満点 100 点の場合、70 点の人を採用するということである。人材の採用が会社に適応するほうがよいである。レベルの高い人が良いが、それと会社に適応することとは異なるということである。

また優秀な人材の育成のために、以下の制度を採用すればよいと考えられる。①座学より現場教育、理論より具体的戦略策定を考えさせる。②企業は育成訓練を行う時、育成対象のレベルごとに実施するほうが良い。③新入社員にも優秀な人材にも、継続的な改善を行うように育成する。④互いに交流方式を採用して社員を育成する。⑤育成した後、社員レベルによって給料が変わる。これは社員育成訓練を受ける前に詳しく説明するというこ

とである。

そして優秀な人材の定着のために、以下の制度を採用すればよいと考えられる。①よい福利制度を採用する。②職位が変わる方法を採用して、自社に対する忠誠心を育成する。地域社会における貢献活動に参加して地域社会に対する忠誠心を育成する。③日本派遣者が中国人従業員に対する感情と信頼感を増やす。④採用時、社員の給料と職位の昇進計画を詳しく説明するということである。

以上が先行研究とインタビュー調査から得られた結論であり、新しい時代の中国において日系企業が優秀な人材を保有するために、採用すべき人事制度について論じたものである。

## 終章

本章では、本稿において得られた知見をまとめ、今後の課題および展望について述べていくこととする。

本稿では、先行研究を通して、新しい時代の中国における日系企業の人的資源管理に存在している問題と原因が明らかし、その原因を生み出す理由と、その解決方法を提言することが本稿の目的であった。この目的を達成するために、本稿では以下のような内容を検討してきた。

まず序章では、本研究を遂行するために研究背景、研究目的及び研究方法、そして論文構成を述べた。

第1章では、中国における日系企業の人的資源管理を検討する前に、まず、中国の労働市場の変化を明らかにした。本章では、低賃金・単純労働の供給源の縮小、労働契約法の施行とストライキの頻発、賃金・人件費コストの上昇三つ部分から説明を行った。

第2章では、まず、国際人的資源管理について検討した。白木（1995）によれば国際人的資源管理を「多国籍企業がその固有の価値、理念、方針、戦略の下に、さまざまな特徴を有する複数の国籍・文化的背景などから成る従業員を雇用しながら、その能力を十全に活かすべく採用される人的資源管理システム」<sup>87</sup>としている。そのうえで、日本企業の国際人的資源管理について検討を行った。最後に中国の労働市場の変化によって、日系企業の人的管理の変化も検討を行った。そこでは日系企業の人事制度が①長期雇用から短期雇用へ②年功序列から業績主義へ③職位職責の明確化という変化があることを明らかにした。

第3章では、様々な先行研究を検討し、新しい時代の中国における日系企業の人的資源管理に存在している問題と原因を明らかになった。優秀な人材の採用上の問題の原因の一つは中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対して持つイメージがあまり良くないということであった。優秀な人材の育成上の問題は育成にかかる時間がたりないことと育成

---

<sup>87</sup>白木（1995）、前掲書、p.2。

方式が良くないことであった。優秀な人材の定着上の問題は社内に教育制度が無い、給与水準が欧米企業より低い、曖昧な評価基準などであった。

第4章では、中国の日系製造業A社、B社、C社、D社のリーダーと優秀な人材に対してインタビュー調査を実施した結果をまとめた。調査を通して、日系企業の人的資源管理に存在している問題の原因を生み出す理由を明らかにした。採用については、中国における日系企業は社会公益活動にあまり参加しないあるいは参加しても宣伝がたりないことがあるので中国人従業員が日系企業と日本人派遣社員に対して持つイメージがあまり良くないということであった。育成については、社員の育成意識が良くないと会社の育成後計画がうまくいかず、育成時間の多少にかかわらず、社員の育成が足りないと感じられるということであった。定着については、新入社員が入社する時、社員の給料と職位の昇進計画を詳しく説明しないと、曖昧な評価基準しかもてず、退職につながる可能性があるということであった。

第5章では前の先行研究とインタビュー調査から、得られた知見に基づき、優秀な人材を保有するための方策を仮説的に提示した。

本論文では新しい時代の中国において日系製造企業が優秀な人材を保有するために、採用する人事制度について強調して論じたものである。すなわち、自社のイメージを向上させて、優秀な人材を募集して、優秀な人材に合う育成訓練をやって、優秀な人材のレベルと忠誠心を育成して、優秀な人材を確保できる。しかしながら本稿では製造業についてのみ論じたものである。そうしたことから、今後は新しい時代の中国における日系製造業と非製造業両方に活用できる人的資源管理制度、大企業と中小企業両方に活用できる人的資源管理制度を明らかにしていきたいと考えている。

## 〔参考文献〕

- 【1】 安保哲夫(編著) (1994) 『日本的経営・生産システムとアメリカ』 ミネルヴァ書房。
- 【2】 伊藤健市(2008) 『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』, 中央経済社。
- 【3】 今田高俊・園田茂人 (1995) 『アジアからの視線』, 東京大学出版社会。
- 【4】 岩田智 (2006) 『グローバル・イノベーションのマネジメント: 日本企業の海外研究開発活動を中心として』, 中央経済社。
- 【5】 徐雄彬 (2009) 「中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として」 (桜美林大学博士学位請求論文)  
<http://wenku.baidu.com/view/1a0203d528ea81c758f57882.html>。
- 【6】 徐雄彬(2010) 「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」 『桜美林経営研究』 2010年度 pp. 53-66。
- 【7】 九門崇 (2005) 「中国における日系企業のブランドイメージ」 『日本貿易会月報』, 2005年7・8月合併号 (No. 628) pp. 36-39。
- 【8】 守島基博 (1999) 「新しい競争環境と企業のR&D人材獲得戦略」 『組織行動研究』 1999年3月第29号 pp. 87-93
- 【9】 守島基博(2007) 『人材マネジメント入門』, 日経文庫。
- 【10】 馬成三 (2000) 『中国進出企業の労働問題——日米欧企業の比較による検証——』, ジェトロ。
- 【11】 馬成三(2000) 『中国進出企業の労働問題』, ジェトロ。
- 【12】 日中投資促進機構 『第3次日系企業アンケート調査集計結果』 日中投資促進機構 (1995)。

- 【13】西原博之(1998)「在中日系企業における人的資源管理とその課題—中国人ホワイ  
トカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析」『組織行  
動研究』1998年3月第28巻号 pp. 97-109。
- 【14】野村かすみ(2008)『労働契約法成立の反応』
- 【15】柴田弘捷(2011)「在中国日系企業の人事管理(3)」『年専修人間科学論集』社会  
学2013年第2号 pp. 45-69。
- 【16】白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』,日本労働研究機構。
- 【17】白木三秀、徐向東等(2005)『チャイナ・シフトの人的資源管理』,白桃書房。
- 【18】廣瀬 俊(2009)『人的資源管理理論と中国における人的資源管理』,日本大学大学  
院総合社会情報研究科。
- 【19】竹内規彦(2000)「日本企業における人的資源管理システムの国際移転戦略に関す  
る実証的研究:中国及び台湾進出日系企業の事例」『経営行動科学』2000年10月第14号  
pp. 1-13。
- 【20】張英莉(2007)「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. 経営学部篇』2007年12月第7号 pp. 77-88。
- 【21】張英莉(2010)「在中国内陸部日系企業の経営活動と人的資源管理」『埼玉学園大学  
紀要. 経営学部篇』2010年12月第10号 pp. 71-84。
- 【22】田浦里香(2004)「中国における日系企業の人材マネジメントのあり方」『知的資産  
創造』2004年12月号 pp. 27-39。
- 【23】田口敏行(2003)『産学協同と研究開発戦略』,白桃書房。
- 【24】湯進(2006)「中国に進出する日系企業の人材戦略—ローカル企業の人的資源管  
理を踏まえて」『専修大学社会科学研究所月報』(515号)pp. 20-32。
- 【25】岡本康雄編(1998)『日系企業 in 東アジア』,有斐閣。

【26】 彭水春(2003)「跨国公司在華实施R & D人材本土化戰略及其对我国的影响」『中国科技論壇』2003年第3号

<http://www.chinahrd.net/management-planning/strategic-planning/2003/0123/13923.html>。

【27】 趙賢(2007)「国際産学連携に関する一考察：研究開発人材確保の視点から見る日系企業と中国の大学との国際産学提携」『国際ビジネス研究学会年報』2007年9月第13号 pp. 277-293。

【28】 王世权, 胡彩梅 (2009)『豊田文化』機械工業出版社、筆者訳。

【29】 吉原英樹(2002)『国際経営論への招待』, 有斐閣ブックス。