

在中国日系企業の人材マネジメント

— 現状・問題点・課題 —

HRM of Japanese Companies in China :

Current Situation, Problem and Task

張 英 莉

ZHANG, Yingli

はじめに

日本企業の中国進出は1980年代から始まって、すでに30年近く経過している。現在、日本の対アジア直接投資のおよそ半分は対中投資であり、中国に進出している日系企業は、駐在員事務所を含めて現在3万社を突破したといわれている。中国におけるビジネスの成否は、日本企業のグローバル戦略だけでなく、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。ところで、2000年代の中国事業展開は、1980～90年代に比べて明らかに変化が見られた。すなわち、当初は低廉で豊富な労働力の利用を目的に、低コスト・大量生産の工場進出が主流で、中国で生産した製品を日本及び第三国へ輸出・販売するのが主であったが、中国人の所得増による消費市場の拡大、2001年中国のWTO（世界貿易機構）加盟による金融・流通・サービス業など、それまで厳しく制限していた製造業以外の分野の対外開放に伴って、中国市場の重要性はますます高まってきている。こうした中で、如何に中国を生産・輸出拠点から、中国国内市場を視野に入れた、生産・販売・研究開発を行

う総合的経営拠点へと転換させるかが、日本企業の重要な課題となっている。競争に勝ち抜き、シェアを拡大させるポイントの一つは「ヒト」に関わる問題であり、現地のマーケットを熟知し、高度な知識やスキルを身につけた優秀な人材を引き付け、彼らのモチベーションを高め、活躍の場を与え、大きな成果をあげてもらえるような人材マネジメントが必要であろう。しかし、日本企業はこれまで、国内に蓄積された優れた労務管理のノウハウを駆使し、総じて比較的得意と言われるワーカーの労務管理上の諸問題をスムーズに解決してきたが、いわゆるホワイトカラー層の人材マネジメントに関しては、相対的に苦手とされ、欧米企業に比べて不利な立場に置かれ、苦戦を強いられている。本稿では、在中国日系企業の人材マネジメントについて、「採用」と「定着」に着目し、その現状、問題点及び今後の課題を検討する。

1. 中国の位置付けの変化——生産拠点から生産・販売・研究開発拠点へ

(1) 対中国事業の展開過程

中国は1970年代末より改革・開放を開始

キーワード：人材マネジメント、採用、キャリア、ブランドイメージ

Key words : HRM (Human Resource Management), employment, career, brand image

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。その結果、今では、中国は世界のトップ・クラスの投資受入れ大国に成長した。この中で、日本企業の対中直接投資は、中国側関連法規の未整備などもあって、1980年代末まで慎重な態度を示し、香港、台湾及び欧米諸国に比べて低水準にとどまっていた。1992年以降では一旦急増し、95年のピーク時に直接投資残高は3,000億円（日本財務省統計）を超え、投資ブームを巻き起こしたが、中国政府による外資優遇政策の見直し（外資系企業の機械設備輸入にかかる関税免除の廃止、増殖税還付率の引き下げなど）、アジア通貨・金融危機の影響等により、90年代半ば頃から再び減少していった。その後、2001年中国のWTO加盟に伴って、対中投資は再びブームが起きたが、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挙げられよう。

2003年に新型肺炎（SARS）などの新興感染症問題、人民元切り上げによる為替リスク問題、華東地域を中心とする電力供給不足などのインフラ問題といった新たな中国リスクが懸念され、中国のカントリー・リスクを分散するために、いわゆる「チャイナ・プラス・ワン」戦略、すなわち中国の活力を活かしつつ、リスク分散のためにもう一国（東南アジア諸国、ベトナム、BRICsのブラジル、ロシア、インド）に拠点を確保する戦略をとる日本企業が増加した。しかし、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は一層高まって

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。

（2）衰えない対中投資意欲

日本製造業企業の対中国事業の関心度については、国際協力銀行の海外直接投資調査結果（2006年度）⁽¹⁾ からうかがえる。この調査によれば、2006年度中国で海外事業⁽²⁾を実施・計画している日本企業の強化・拡大姿勢は依然として衰えず、投資先として中国は相変わらず高いウェイトを占めていることが分かった。該調査は中国を5つの地域（東北、華北、華東、華南、内陸）に区分し、今後の投資動向・事業展開について質問した（質問項目：「縮小撤退する」、「現状程度を維持する」、「強化・拡大する」）が、その結果を地域別に見ると、華南地域への強化・拡大姿勢が最も強く（78.8%）、華東地域（75.0%）、華北地域（68.5%）が次いでいる。前年度調査に比べ、東北、華北、華東の3地域における強化・拡大企業の割合は平均5.2%減少したものの、華南、内陸地域では逆に9%増加した。ちなみに5地域平均では、「縮小・撤退」は1.0%、「現状維持」は30.7%、「強化・拡大」は68.3%となっており、「現状維持」と「強化・拡大」を合わせて99%に上り、「縮小・撤退」は1%にとどまった。製造業における日本企業の対中投資意欲は依然として強く、中国事業は今後も維持、さらに拡大・強化されていくものと見られる。

製造業・非製造業を含めた日中投資促進機構によるアンケート調査も同じ調査結果が得られた⁽³⁾。「今後の中国事業へのスタンス」について質問したところ、「事業規模を拡大」は76.2%、「現状維持」は18.2%、「事業規模を

縮小」は1.5%、「未定」は4.1%となっており、7割以上の企業は中国における事業規模の拡大を予定していることがうかがえる。

(3) 販売・研究開発拠点の強化姿勢

前掲した国際協力銀行の調査結果から、次の点も読み取ることができる。すなわち、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、中国市場を睨んだ販売拠点の強化や、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。中国における日系企業の機能別拠点数を見ると、2006年は2001年に比べ、生産拠点は772から1,592に（2.1倍）、販売拠点は159から599に（3.8倍）、研究開発拠点は19から63に（3.3倍）それぞれ増加し、特に販売、研究開発拠点は生産拠点より増加幅が大きく、日本企業は販売、研究開発拠点の拡張・強化に力を入れていることが分かる。これを地域別で見ると、華東、華南地域において生産機能を強化・拡大する企業が多いのに対して、華北、東北、内陸地域では販売機能を強化・拡大する企業が多い。同調査では、中国を有望な事業展開先としての有望理由について質問した結果、「現地市場の成長性」の選択率は、2004年83.3%、2005年80.2%、2006年82.3%と3年続けて高い比率を占めている。なお、市場以外の要素を含めた総合評価では、中国は2002年～06年、10ヵ国・地域の中で5年連続して1位を保っている⁽⁴⁾。

日本企業の中国市場重視傾向は、前述の日中投資促進機構の調査結果からもうかがえる。同調査の「事業規模拡大の理由」との質問に対して、「今後も中国国内市場の拡大が見込ま

れるため」と挙げた企業は210社、82.0%に上った⁽⁵⁾。

これまで欧米系企業に比べて弱いといわれている在中国日系企業の研究開発活動は、2000年代に入ってから、松下電器、日立、富士通、トヨタ、ホンダなどの大手企業を中心に、研究開発拠点を設立する動きを見せ始めている。李新建の研究によれば、日系企業の研究開発拠点の特徴は、海外の経営資源を活用するための基礎研究よりも、応用研究開発に重点が置かれ、変化の激しい中国市場に対応し、現地人材を活用しつつ、中国の消費者ニーズに適した製品をタイミングよく設計・開発することであり、そして、原材料・部品調達を現地化するために必要な開発・設計体制の構築にあるという。また、李らの「研究開発活動における日本国内と中国現地法人との業務分担に関するアンケート調査」によれば、半数の回答企業においては、中国での開発活動は、中国市場に適合する製品の開発機能の役割を半分以上担っていることが分かった⁽⁶⁾。

このように、日本企業は中国の位置付けの変化を察知し、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。

2. 在中国日系企業の人材マネジメントの現状と問題点

(1) 中国の「人材」事情

中国の高等教育（中国では大学院、4年制大学・単科大学、専門大学、短期大学における教育を総じて「高等教育」という）水準は

先進国にはるかに及ばないのみならず、多くの発展途上国に比べても立ち遅れており、人口に占める大卒以上の高学歴者の割合が低い。例えば、高等教育の学校年齢層に占める就学者の比率は、米国83%、日本52%、フィリピン29%に対して、中国は15%にすぎない(2004年)⁽⁷⁾。また、中国人事科学院の発表によると、中国の就労人口に占める高学歴者の割合は、先進国の1990年代半ばの最低水準（11%前後）よりも、さらに2～3%低い。中国政府の第11次五ヵ年計画（2006～2010年）では、経済・社会の発展に伴って、人材に対する需要が一層拡大し、2010年には専門技術人材の不足が1,746万人～2,665万人に達するとの見通しを示している⁽⁸⁾。中国には「人」は多いが、「人材」は少ないと言われるゆえんである。

大卒以上の高学歴者の人材不足を解消するために、中国政府は早急な対策を講じ、その結果、2001年の大学新卒者数は117万人（前年比10.4%増）、2002年は145万人（同23.9%増）、2003年は212万人（同46.2%増）、2004年は280万人（同32.1%増）、2005年は340万人（同21.4%増）の勢いで急増した⁽⁹⁾。しかし、大学新卒者はすぐには管理者人材となり得ず、専門知識・スキル（特に技術、品質管理、知的財産、マーケティングリサーチ、人事など）を持った人材は不足しているため、結果としては、新卒の供給が過剰し、初任給の低下、就職決定率の低下が起こっている⁽¹⁰⁾。企業にとって、今後はいかに数少ない人材を獲得するかが、企業の経営戦略にかかわる重要な課題となってくるが、現状では、日系、欧米系などの外資系企業だけでなく、最近、地元中国系大手企業も加わって、熾烈な人材争奪戦が繰り広げられている。

中国における日系企業の人材マネジメントについて、よく指摘されるのは「採用難」と「定着率低下」の問題であるが、次は採用の現状から見てみよう。

（2）採用難に直面している日系企業

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⁽¹¹⁾。中国における人材需給のアンバランスは前述の通りであるが、優秀な人材を十分に採用できない日系企業には問題があることも否定できない。将来、企業の管理者になるコア人材、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、深刻な事態と言わざるを得ない。

中国最大の人材採用ポータルサイト「中華英才网」は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を発表しているが、今年（2007年）は第5回目の調査になる⁽¹²⁾。日本企業に関しては、その技術、製品について中国人の高い評価を得ているものの、大学生の希望就職先として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～2007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

図表 1 中国の大学生の希望就職先ランキング (2007年)

1 聯想 (Lenovo)	18 Motorola	35 広州本田自動車
2 中国移动通信 (CMCC)	19 GE	36 P W C
3 海爾 (Haier)	20 中国石油化工	37 国美電器 (Gome)
4 華為技術 (Huawei)	21 TCL	38 強生
5 P & G	22 惠普 (HP)	39 中国聯合通信
6 IBM	23 万科集团	40 Unilever
7 Microsoft	24 中興通信	41 Intel
8 中国広東核電集团	25 中国石油天然気集团	42 McKinsey
9 阿里巴巴 (alibaba)	26 網易	43 HSBC
10 百度 (Baidu)	27 WALMART	44 上海盛大網絡 (Shanda)
11 中国電信 (China Telecom)	28 Mars	45 中国工商銀行
12 Google	29 松下電器	46 Sony
13 騰訊 (Tencent)	30 NOKIA	47 Pepsi
14 SIEMENS	31 富士康	48 新浪
15 中国銀行	32 海信集团 (Hisense)	49 Coca Cola
16 内蒙古蒙牛乳業	33 美的集团 (Midea)	50 Nestle
17 サムスン	34 招商銀行	

出所：「中華英才網」(<http://www.chinahr.com/>)。

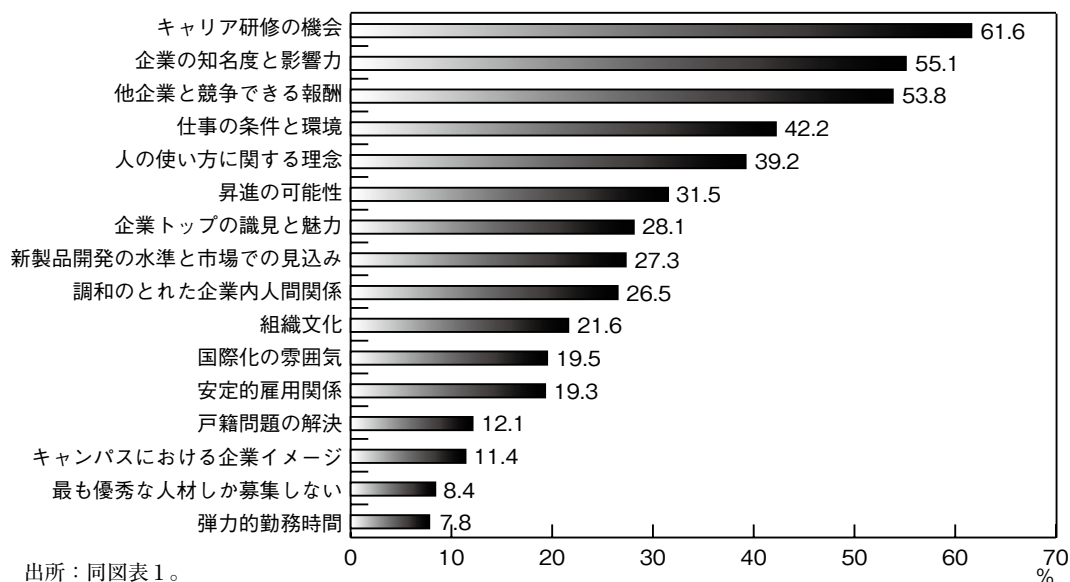
れば、2003年はソニー（17位）、松下電器（32位）、トヨタ自動車（46位）の3社、2004年はソニー（26位）、松下電器（46位）の2社、2005年はソニー（22位）、松下電器（42位）の2社、2006年はソニー（38位）の1社のみで、2007年は松下電器（29位）、広州本田自動車（35位）、ソニー（46位）の3社となっている（図表1）。前年に比べ、2007年に日系企業は1社から3社に増え、また広州本田自動車は初めてランキング入りしたことが明るいニュースではあるが、職場としての日本企業はさほど魅力がないと見られており、少なくとも、大学生の間では高い評価を得ていない結果となった。

アンケート調査の設問には、①就職希望企業名（3社）、②選択理由（5つ）、③希望業種、④希望地域などの項目が設けられているが、②の「選択理由」は企業を選ぶ基準となっているので、その内容に少し触れたい。

図表2は選択理由の選択率順位を示したも

のであるが、トップ3は、①キャリア研修の機会（61.6%）、②企業の知名度と影響力（55.1%）、③他企業と競争できる報酬（53.8%）となっており（5割を超えたのはこの3つだけである）、この結果は一般的に言われている中国人観、すなわち「中国人にとっては報酬がすべてだ」、「少しでも賃金が高ければ、すぐ他社へ転職してしまう」とは必ずしも一致しない。少なくとも、これから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であり、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ではないだろうか⁽¹³⁾。この傾向は今後、ますます強くなっていくものと考えられよう。

②の「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



図表2 企業を選ぶ理由（5つまで選択可）

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⁽¹⁴⁾。

この中では、1点目は比較的に着手しやすく、その効果も早い段階で期待できようが、欧米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、今後の日系企業の課題となろう。

一方、日本的経営の特徴として、これまで評価されてきた内容、例えば、⑨調和のとれた企業内人間関係（26.5%）、⑩組織文化（21.6%）、⑫安定的雇用関係（19.3%）については、必ずしも高い選択率にはなっておらず、重視されている要素とは言えないだろう。

（3）人材の定着化問題

「中華英才网」の調査結果を見る限り、日系企業は他の外資系企業及び中国の大手企業に比べて、就職先としての魅力が欠乏していることが明らかである。「研修の機会が少ない」、「昇給や昇進のスピードが遅い」、「給与が安い」、「残業が多い」、「職場の上下関係が硬直的だ」など、現在ではかなり改善されているような問題点が、マイナスイメージとして強く残っていることから、職場としての不人気につながってしまったようだ。ただし、新規大卒の採用については、卒業生の急増による就職難もあって、解決するのにそれほど困難ではないだろうが、入社後の定着に至っては問題点が多い。日系企業の中では、「中々採用できない」、「せっかく採用して育成にも力を入れてきたのに、ヘッドハンティングされ、すぐに辞めてしまう」との声が多い。ジェトロの調査においても、人材流出への対応に困惑している企業が見られた。例えば、三洋電

機（大連）では、人材流出対策について、研修後一定期間が過ぎる前に転職する場合には研修費用を自己負担するという契約を結んだ上で、優秀な社員を研修のため日本に派遣している。しかし、最近は研修費用を立て替えてまで技術者やシステム開発者を引き抜く会社があり、対応に苦慮しているという⁽¹⁵⁾。現実では、日系企業は「採用がうまくいかない」→「よって、人材育成もうまくいかない」→「人が育っていないので、上位ポストへの登用もできない」→「結局、日本人駐在員がマネジメントをしなければならない」→「現地化をしたくても、うまくいかない」→「日系企業では、ローカルは部長（課長）までしか昇格できないというイメージが定着し、ますます採用がうまくいかない」という、いわゆる「負のスパイラル」（悪循環）に陥っている状態となっている⁽¹⁶⁾。この悪循環から簡単に脱出できないことが、多くの日系企業を悩ませている。

日中投資促進機構の調査によれば、在中国日系企業が指摘する自社の経営上の最も大きな問題点は教育、採用・定着化、給与制度など、人事・労務管理にかかわる事項であり、2001～2005年（第7次～第9次）調査において、この問題は3回続けてトップに挙げられ、選択率はいずれも90%を超えた。従業員の採用・定着化について、具体的には「管理専門人材が集まりにくい」は平均66%、「引き抜き・ジョブホッピングが多い」は38%となっているが、管理者の教育に関する問題は70%に上り、ワーカーの教育（43%）及び販売人員の教育（31%）に比べて、より緊要な課題と認識されている⁽¹⁷⁾。

実際、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。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⁽¹⁸⁾。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。

こうした日系企業の離職率が高い＝定着率が低い原因は、人材の流動化を促す中国の事情⁽¹⁹⁾や日本企業特有の問題などさまざまであるが、筆者は次の点が重要なポイントだと考える。

①中国人の強いキャリア志向

中国人のキャリア・アップ志向は極めて強い。これは、大学生が「キャリア研修の機会」を企業選択理由のトップに挙げた調査結果を見ても分かる（前掲図表2）。個人差はあるが、一般的に中国人は安定した職業に就いても、それに満足することなく、常に「関係」（主に職場以外のコネクションやネットワーク）を利用して情報交換し、自分のキャリア・アップに有利になると判断すれば、躊躇なく転職してしまう傾向がある。そして、若年層ほどこの傾向が強くなり、できるだけキャリアを積みながら、転職を繰り返して自分の適職を探す若者が増えている。また、若い優

秀な人材の転職は欧米系企業の人材スカウトとも関係があると指摘されている。欧米企業にとっては、社員教育に熱心で、新卒者の採用を重視する日系企業から必要な人材をスカウトすることは、特にメリットが大きい。中国人従業員の間でも、「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⁽²⁰⁾。筆者は2005年8月北京にある日系企業（スーパーマーケット）を訪問し、専門職（日本語通訳）の中国人（当時32歳）にインタビューした際に、彼女は会社に対する最大の不満が教育訓練や研修の充実度が足りないことで、自分の専門である語学の研修を強く希望していると答えた⁽²¹⁾。総じて優秀な人材であるほど、常にチャレンジ精神が旺盛で、高いモチベーションを維持し、キャリア・プランの提示を期待しているといえる。しかし、それに対して、欧米系企業に比べて日系企業のキャリア・プランが乏しく、キャリア研修の機会が少ないと言われている。前述のインタビューと同じ時期に、精密医療機器を製造・販売する日系企業に勤める中間管理職の中国人（当時26歳）にもインタビューしたが、彼は仕事に対する満足度について次のように述べた。「賃金に関してはまあまあ満足しているが、仕事の内容には少し不満がある。もっといろいろチャレンジングな仕事をしたいの、そういうチャンスが与えられていない」、「自分に対して会社がもっと高い目標を設定してほしい。そして、その目標が達成されれば、それに応じた報酬を与えてほしい」⁽²²⁾。このように、日系企業はせっかく優秀な人材を採用できても、彼らにとって仕事の満足感

や職場の魅力を感じられないような状態が長く続けば、彼らの転職につながり、企業が人的資源管理において大きな損失を蒙ることになるだろう。

これまでは「報酬第一」と考える中国人が多かったのかもしれないが、今後は仕事の内容や働く環境を最優先に考える中国人がますます増える可能性が大きい。特に前向きで優秀な若年層に対して、給与だけで刺激するには限界があり、彼らを引き止めるために教育支援制度を整備し、社内・社外でのスキル・アップ、キャリア・アップの機会を提供することが最も有効であろう。

②中国人には通用しない曖昧な評価制度

中国人にとって日本的評価システムの曖昧さや、フィードバックの少なさが問題になっているようだ。前述のインタビューにもあったように、高い目標の設定と、目標が達成されたときの評価、フィードバックを求める中国人は少なくない。しかし、日系企業の評価制度はそうした要望に対応しきれない部分があると思われる。最近、日系企業の中にも業績給の比率を大幅に増やしたり、「5%ルール」（下位5%の従業員に退職を促す制度である。中国の大手企業、例えばハイアール、聯想集団にも「ワーストワン淘汰制度」を導入している）を設けたりして、年功制から業績重視への改革を試みる企業が増えているが、新しい評価システムを導入したくても、日本本社の賛同を得られないことから、まだ本格的に取り込んでいない企業は多い。日本（国内）の企業では、「以心伝心」、「暗黙の了解」、「阿吽の呼吸」のコミュニケーションがあり、従業員各個人の仕事振りや成果に対して、口頭によるフィードバックも含めて、一々提示する必要がないが、日本の企業文化と大きく

異なる中国では、従業員に対するフィードバックは非常に重要で、それをはっきりした形で提示しないと、従業員は不安に陥ったり、意欲を失ってしまったり、あるいは自分の働き振りが会社に評価されていないと誤解したりする可能性が大きい。この他に、「日本人上司の好き嫌いが基準となる」など客観性に欠けているといった制度上の不備、また、評価制度があっても公表しないなどの問題点も指摘されており、評価制度の透明性についても改善の余地が残されている。

③メリハリのある賃金システムが必要

欧米企業では成果主義が徹底されているので、従業員は常に厳しい競争と強いプレッシャーを意識しながら働いている。こうしたメリハリのついた評価制度に対応した賃金体系は、上位のポストにいる管理職ほど業績給の割合が高く、部下や一般社員との差が大きい。例えば、上海地区の欧米系企業管理職の年収に占める業績給の割合（平均）は、課長クラス28.1%（日系13.4%）、部長クラス34.3%（日系11.5%）、経営幹部クラス40.0%（日系13.5%）となっている⁽²³⁾。そして、欧米系企業では、業績評価と昇進・昇格の連動性が強いので、役職が高くなるにつれて賃金は急上昇し、優秀な人材のモチベーションを高めることにつながっている。

一方、日系企業の場合は曖昧な評価システムのもとで、個人の能力差が見えにくく、昇進・昇格との連動も弱いいため、当然、賃金格差をつけることが難しい。一般的に言えば、日系企業の賃金構造は固定給の割合が業績給に比べて高くなっており、これは必ずしも中国人の意欲を引き出す魅力的な制度にはなっていないと考えられる。また、「欧米企業や中国現地の優良企業と比べて、日本企業の報酬

制度は入社年次や序列を考慮して設定されるケースが多く見受けられる。そのような制度では、優秀な若手人材に対し、その能力に見合った処遇ができなくなり、競争が激化している中国の人材市場への対応力が低下してしまう。また、入社年数が長いだけで、個人業績が伸びなくても相対的に高い給与を享受できるという現象も生じ、社内公正性の維持ができなくなる恐れがある⁽²⁴⁾。

また、日系企業が高学歴者に対して、欧米系企業ほど厚遇していないことも指摘されている。高学歴者の初任給の比較を見ると、4年制大卒は欧米系が平均3000元、日系2200元（欧米系企業は日系企業の1.36倍）、修士はそれぞれ4700元と3200元（同1.47倍）、博士は7800元と4000元（同1.95倍）となっており、高学歴者ほど、その差が大きい。このような賃金制度は高学歴者が日系企業を敬遠する原因の一つと考えられる⁽²⁵⁾。

④最近の中国に特有の離職要因

前述のとおり、高等教育における中国政府の対策は功を奏して、2003年以降大学卒業生数は急増した。しかし、卒業生のほとんどが大都市での就職を求めた結果、特に北京、上海などの地域では、大学生の就職難という新たな社会問題が生じた。こうした現状を背景に、学生たちの間に「先就職、後選職」（まず就職してから、適職を選ぶ）が流行し、理想の企業ではないが、ともかくいったん就職し、自分の希望とのギャップが大きければ辞職する人が増え、人材の流動化、高い離職率を促す新たな要素となっている⁽²⁶⁾。

3. 労務管理から人材マネジメントへ

(1) 「管理」から「協働」への意識転換

従来、日本企業にとって中国は、生産・輸

出拠点として位置づけられ、中国事業は低廉で豊富な労働力の利用に主眼を置いて展開されてきた。したがって、日系企業の人材マネジメントとは、工場における労務管理がメインであり、人事管理の中心内容は、農村からの若年出稼ぎ労働者に対して、「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底、遅刻・欠勤の防止、日本から持ち込んだ技能の習得や機械の操縦、平等な賃金システムによる労働紛争の回避などであった。この場合、低コストの製品を大量生産し、日本及び第三国に輸出することが目的であり、中国人ワーカーは日本人が開発・設計したものをマニュアル通りに作ればよいので、中長期的な人材マネジメント戦略の問題は表面化してこなかった。しかし、いまは事態が一変した。中国を巨大なマーケットとして捉えている以上、これまでの労務管理に加えて、高度な知識・スキルを持った現地の技術者、研究開発者及び優秀な管理者などの、いわゆる「人材」を確保していかなければ、日々変化し、熾烈な競争が繰り広げられている中国市場での競争力を維持することができなくなる。人事労務管理に関しては、日本企業はブルーカラー層の管理に長けているが、ホワイトカラー層については、日本的な慣行がグローバルな環境において必ずしも通用しない⁽²⁷⁾。日系企業にとって、労務管理的な発想から、労務管理プラス人材マネジメント戦略への転換がカギであり、そのために、まず必要な人材を労働力として「管理」する考え方を捨てなければならない。

日系企業における中国人従業員の管理について、中国国内にもさまざまな議論や研究があり、一部の研究では、日系企業に対して「管理方法に起因する摩擦」を回避するための提言をしている。例えば、王・寧の論文

では、マズローの欲求5段階説を引用し、人間なら誰でも尊重されたい欲求があり、これは「面子」を重んじる中国では特に重要だと説いたうえ、「中国式の管理は短絡的命令と命令への服従ではなく、「人情を大事にする」性格を色濃く帯びている。従業員は自分が上司に頼りにされ、信頼されていると感じたときに、はじめて全力を仕事に注げる。中国人は自主性が強く、他人に管理されたり、強制されたりするのを好まない人が多い。したがって、中国人は日系企業のトップ・ダウン式の管理方式には馴染めないのではないか」と指摘した⁽²⁸⁾。

地理的に日本に近く、日本本社事業の一部として考えられ、その重要性がますます高まってくる中国事業は、人の現地化の必要性が認識されにくいのもかもしれないが、中国人の能力とモチベーションを最大限に引き出すために、欧米系企業のように、思い切って彼らに権限を付与し、仕事を任せる必要があらう。総経理（社長）や部門経理（セクションマネージャー）などの重要なポストは日本人によって占められ、日本人は現地の優秀な人材に対して、一々指示・命令したり、報告させたりするようでは、厳しく「管理」されているイメージを与えてしまい、日系企業にいれば、いつまで経っても自分の力を発揮できず、昇進・昇格に限界があると感じられ、結局これが他社へ転職する誘因となりかねない。

日本企業には「人間尊重」の経営を行う伝統がある。「人間尊重」の理念のもと、現地人のポスト登用を通して、彼らの人的価値を高め、会社への信頼感を培い、協働意識＝同じ会社で協力しあって働く仲間意識を植え付けることが大事である。

(2) 「感情投資」と「発展空間」

中国人はよく「感情投資」と「発展空間」を口にする。「感情投資」とは、人間同士のコミュニケーションを図るために、時間をかけて交流し、信頼関係を築くことであり、「発展空間」とは、会社の将来性や自分のキャリア・アップの可能性を意味する。「人材」である前に「人」であることを考えれば、「感情投資」は当然必要不可欠であろう。「中国人気質」としてよく挙げられるのは、一旦、信頼関係が築かれ、仕事を通しての自己実現の可能性が確認できれば、中国人が期待を上回る成果をあげられることだが、実際、前掲の図表2（企業を選ぶ理由）が示した通り、キャリア研修の機会や企業の知名度と影響力が報酬よりも重要視されているので、「日系企業でのキャリア・アップには限界がある」と受け止められれば、日本企業は欧米企業並みの報酬を提示しても、有用な人材を引き止められないだろう。言い換えれば、仕事を通しての自己実現を実感でき、そして、正に評価され、これに連動した報酬が得られる職場が理想的な職場だと考える中国人は増えている。

おわりに

日系企業は中国市場の重要性を強く認識しているにもかかわらず、経営の現場では、必ずしも当初の狙い通りにはいかず、悪戦苦闘を強いられている。その最大の原因は中国に適合した人材育成体制の未整備であると思われる。人材マネジメントについて、すでに欧米企業、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、これまでのマイナスイメージを払拭して、「負のスパイラル」から脱出することが緊急の課題である。今後は中国人主導の経営

を目指して、現地のニーズを熟知している中国人に開発・設計、製造・販売だけではなく、人事・財務・技術などすべての職務を委任し、現地の人材に大いに活躍してもらわなければ、ますます厳しくなる競争に勝ち抜くことが困難であろう。

注：

- (1) 国際協力銀行（佐竹貴徳、高橋直樹執筆）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告——2006年度海外直接投資アンケート調査結果（第18回）」、『開発金融研究所報』第33号、2007年2月。
- (2) 原資料注：海外事業とは海外拠点での製造、販売、研究開発などの活動に加えて、各社が取り込む生産の外部委託、調達等を含む。
- (3) 日中投資促進機構「第9次（2006年）日系企業アンケート調査・集計結果」、回答企業346社、うち製造業235社（67.9%）、非製造業111社（32.1）。
- (4) 前掲国際協力銀行「海外直接投資アンケート調査結果」。
- (5) 前掲日中投資促進機構「第9次日系企業アンケート調査・集計結果」。
- (6) 李新建「日本製造企業の中国事業展開の新段階——生産拠点から全面的経営拠点へ——」、『東洋学園大学紀要』、Vol. 15（2007.3）。
- (7) The World Bank, *World development Indicators, 2006*. なお、高等教育に与えた歴史的・政治的影響として、よく挙げられているのは「文化大革命」（1966～76年）という政治キャンペーンである。「文化大革命」の10年間に受験制度が廃止され、主に労働者、農民、兵士出身者を対象とする大学生推薦制度が実施されていた。1977年、大学入試制度は11年ぶりに再開され、募集定員27万3000人に対して、580万人が受験し、激しく競い合った。それまで10年間に溜まっていた受験生が一斉に受験するという、外国では見られない奇異な現象であった。王智新『現代中国の教育』、明石書店、2004年を参照。

- (8) 中国人事部人事科学研究院編『2005年中国人材報告』、人民出版社、2005年。
- (9) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「中国の新卒者への就業支援システムについて」、2006年7月。
- (10) ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、2005年。
- (11) 守島基博『人材マネジメント入門』、日経文庫、2007年を参照。
- (12) 2007年「中華英才網」の調査は、有効サンプル49,770、中国大陸、香港、マカオ、台湾にある656の大学から学生が参加し、36の業種に及び、名前が上がった企業は1,316社に及ぶという大規模なものであった。また、調査が始まって以来、初めて地元中国系企業は50%（25社）を占め、さらに上位10社に6社が入るなど、中国企業の躍進ぶりが注目されている。
- (13) 田浦里香「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月号を参照。
- (14) 九門崇「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）。
- (15) ジェトロ『中国市場に挑む日系企業——その戦略と課題を探る——』、2004年、38～39頁。
- (16) 鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』、日本経済新聞社、2005年、10頁。
- (17) 日中投資促進機構 第7次～第9次日系企業アンケート調査集計・分析結果（2001～2005年）。
- (18) P H P 研究所編『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』、2007年、15頁、27頁。原資料は「中智給与調査」2005年、上海交通大学関連企業・日本能率協会共同作成「日資企業給料福利調査報告」、2005年。
- (19) 中国では「労働契約」による有期雇用制度が基本であって、日本で一般的な、採用時から雇用期間を定めない、いわゆる正社員制度が浸透していないことが人材の流動化の背景にあると考えられる。そういう意味では、人材の流動化が当たり前だと言えるのかもしれない。
- (20) 馬成三『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、2000年、135～6頁。
- (21) インタビューの全文は鈴木岩行・張英莉「在中国日系企業におけるホワイトカラーの人的資源管理」、『和光経済』第38巻第3号（2006年3月）を参照。
- (22) 同上。
- (23) 中智人力資源管理諮詢有限公司「2005年上海外資企業給与福利調査報告」、前掲『中国で成功する人材マネジメントマニュアル』29頁。
- (24) 日本経済団体連合会報告書「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」、2006年、5頁。
- (25) 前掲『中国で成功する人材マネジメントマニュアル』20頁。上海交通大学関連企業・日本能率協会「日資企業給料福利調研報告」2005年。
- (26) 同上、25頁。
- (27) これに関しては、前掲の経団連報告において次のように指摘している。「日本企業は工場従業員の管理に習熟しており、いわゆるブルーカラー層に対する人事・労務管理上の課題には相対的にうまく対処できてきたと言えよう。一方、ホワイトカラー人材の管理に関しては、日本的な慣行がグローバルな環境において必ずしも通用せず、中国においてもいかにホワイトカラー人材を活用していくかが、日本企業を悩ます大きな課題となっている」。
- (28) 王書進、寧安琪「中日合資企業の跨文化管理」、商務部・国際貿易経済合作研究院編『国際経済合作』、2007年第3期（総第255期）。