

連載

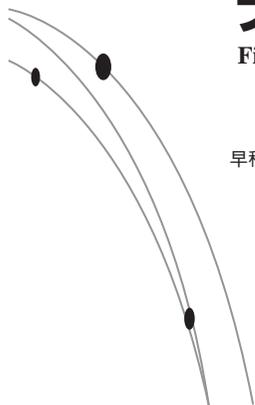
## フィールド・アイ

Field Eye

中国から——①

早稲田大学教授 白木 三秀

Mitsuhide Shiraki



### 中国日系企業の人材マネジメントのあり方とその課題

中国でのオペレーションを考えてみると、1990年代から2000年代初めまでの分工場的な位置づけ、つまり、生産拠点、コスト重視、製品の日本への買い戻しなどが最重要課題であったものが、現在ではむしろ、中国特有のマーケットへの参入とそれに応じる形の生産・開発体制が求められており、このため、現地事情への精通、人脈の重要性の増大、さらには中国人スタッフの英知を引き出す、いわゆるエンパワーメントがより重要となってきている。

このような中で、日本の多国籍企業が世界に広がるオペレーションを十全に運営するために必要な人材を活用するには、「本社のグローバル化」と「現地法人における人材の蓄積」が不可欠である。しかも、この「本社のグローバル化」と「現地法人における人材の蓄積」は需要・供給の関係にあり、同時並行的に行われる必要がある。前者（人材の需要面）の制度化だけが先走り、後者（人材の供給面）が疎かになっている場合には、栄養失調のような形で組織は機能しないし、逆に、後者（人材の供給面）だけが進み、前者（人材の需要面）が存在しない場合には、人材獲得・育成の無駄が発生する。

より具体的に考えてみよう。「本社のグローバル化」とは、本社組織が多国籍の人材を活用できるように変わることであり、また、本社という場合に、日本の地域本社である「日本本社」と、グループ企業全体の意思決定を行う場である「世界本社」とを明確に区別することを含んでいる。この場合の「日本本社」（ここでは日本語が基本言語となる）が他のグループ企業と

の人事交流を実施し、多国籍な人材を包含できるようになることが「グローバル化」である。「世界本社」はバーチャルな意思決定の場でも全く構わないものであるが、ここでは多国籍であることがむしろ当然なのである。したがって、使用言語は日本語である保障はどこにもない。

他方、「現地法人における人材の蓄積」とは、人的資源管理における当たり前のことの実践を通じて、スタッフのモチベーションを高め、その結果として人材の蓄積をもたらすことを意味している。スタッフのモチベーションを高めるには、自分の能力をどれだけ伸ばせるかが基本であり、それに対応する形で、時には現地法人を超えるグループ企業内でのキャリアの提示も必要となってくる。ここに至ると、「現地法人における人材の蓄積」と「本社のグローバル化」とは、供給と需要という論理でもって結びつくのである。

それでは、実際に日系企業で働く人は、日系企業の海外オペレーションをどのように評価しているのだろうか。この評価を行う資格のある人は実際に日系企業に勤務しているか、勤務していた人のみである。さらに日系企業以外での勤務経験があれば、なお望ましい。それは、物事を客観的に評価するには当該対象以外の経験という比較の視点が不可欠なためである。これらの勤務経験のない人の評価は単なる期待か印象論に陥ることは避けられず、調査対象者としては不適切である。

さて、表1は、若干古いですが、2002年に在中国の14社の日系企業に働く35歳以下のホワイトカラー従業員211人に対して行った調査結果である。

これによると、入社の際に80%以上の人々が期待していたのは、新技術・知識習得機会、能力・持ち味発揮、高収入、先行きの展望、責任・権限・業績評価の明確性、それに、仕事のおもしろさなどである。他方、実際に日系企業で仕事をして満足できる上位3項目は、雇用の安定、能力・持ち味発揮、労働時間・休日であり、いずれも50%~60%程度に留まる。皮肉なことに、雇用の安定、労働時間・休日という項目は、入社の際の期待項目では優先順位が最も低いものであった。

これは、ごくわずかのサンプル調査の結果であり、日系企業の一面を表すに過ぎない。しかし、ハーズバーグ (F. Herzberg) の「動機づけ要因」である能力開発、キャリアの展望、仕事のおもしろさなどは、期待

表1 在中国日系企業のホワイトカラーによるマネジメント評価  
(単位:%、複数回答)

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事のおもしろさ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

出所：日本在外企業協会『海外派遣者ハンドブック：中国（WTO加盟後の労働事情）編』2003年。

した割にはほとんど達成されず、逆に、ハーズバーグのモチベーションの下げ止めに有効な「衛生要因」を構成する労働環境要因（安定的雇用や労働時間・休日）が高く評価されていることが明らかである。

これでは、モチベーションが上がらず、低生産性、高離職率のリスクを抱えることは明らかである。日系企業においては、今後、どのようにして企業の魅力を構成するモチベーション向上要因を人材育成とマネジメントの中に明示的に組み込むかということが重要である。

なお、上海市政府傘下の大手人材派遣会社の上海市対外服务有限公司（上海 FESCO）が、2008年の同社による所得税代納者約11万6000人の納税額から報酬額を算出し、公表したが、この記事から興味深いことが想定される。外資系企業5742社の「2008年の賃金水準」結果によると、図1の通りであった。すなわち、北米企業の平均月収は9155元（約13万4800円）が最高で、07年に比べ16.6%増えた。これに対し、日

系は前年より2.4%増にとどまり、また水準も5263元（約7万7500円）と最低であった。この水準は、香港・台湾系の7018元（約10万3300円）、欧州系の7010元（約10万3200円）より低いものであった（以上、2009年4月18日付「日本経済新聞」朝刊による）。

この結果から以下の点が指摘できよう。第1に、日系の賃金水準が平均的に低いことは明らかであるが、職位、職種、性別構成、勤続年数、年齢等の違いが反映されておらず、それらを同一にした場合の水準はもう少し格差が縮まるかもしれない。つまりこの結果は、トップ・マネジメントや上級管理職に本社からの派遣者の占める割合が高いことを反映しているのかもしれない。第2に、日系企業では、前掲表1にも示されるように、雇用の安定を優先するが故に、不況期に賃金を抑制する傾向が強く出ていることが想定される。

しらき・みつひで 早稲田大学政治経済学術院教授。最近の主な著作に『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣、2006年）。社会政策・人的資源管理専攻。

図1 外資系企業の賃金水準（資本系別別）

