



中国進出日系企業における人的資源管理

JILPT副主任研究員 中村 良二

1. はじめに —徹底した効率化のゆくえ—

バブルの後遺症をようやく脱して、企業業績は確実に向上きつつある。しかしながら、そこで働く従業員たちの顔色は、いまひとつ冴えない。企業全体の業績が回復しても、あまり処遇は変わらず、仕事自体は、ますます厳しくなる。・・といったところであろうか。今進行していることの中でただ一つだけはっきりしているのは、あらゆる仕事において、「本当にそこで、そのヒトが、そのコストをかけて、遂行することに値するか？」が、問われていることであろう。基本的には徹底した効率化であり、それが仕事の切り分け・再編を促して、その一部は海外移管、業務委託などへとつながってゆく。

九月三日、NHKスペシャルで放映された『人事も経理も中国へ』では、ある通信販売会社において、総務部門が中国に業務移管される過程が、詳細に描かれていた。製造現場で、より安い製造コストを求めて海外に拠点を移すということとは、この四半世紀以上にわたって、日本企業が行ってきた中心的な戦略の一つである。それだけではなく、ホワイトカラー部門も海外に「移転」することが現実の問題となってきた。むろん、わが国企業の大多数が同じ戦略を採る訳ではない。それでも、個々の企業は、最大限の効率化を目指して最適戦略を採る。その全体は将来的に、わが国の雇用状況にどの程度影響を及ぼすのであろうか。

本章では、中国に進出した日系企業における人的資源管理の問題を検討す

る。わが国以上に、刻々と変わり続ける中国社会の中で、日系企業はどういった状況と問題に直面しているのだろうか。

2. 日系企業の経営課題・人的資源管理の位置づけ

中国に進出した日系企業がいかなる経営課題を抱えているのかについて、継続的に調査を行ってきたのが日中投資促進機構である。最新の調査結果では、指摘率の多い順に、①人事・労務管理（九〇・一％）、②政府機関との関係（八六・九％）、③法・政策の問題（八〇・五％）、④国内資材調達（六

五・七％）となっている（日中投資促進機構、二〇〇七、p. 一〇）。表1にもあるとおり、人事・労務管理の問題は、以前にはあまり注目されてこなかったが、現在ではもっとも重要な問題として認識されるようになってきている。調査手法を変更しているために、以前の調査結果との単純な比較はあまり意味をなさないが、その傾向性を把握することは可能である。その中で具体的な内容としては、管理能力、専門性をもつ人材を中心に、その従業員教育、従業員の採用と定着などが指摘されている（表2、3参照）。以前に比べればほぼすべての階層で、中国では人材の採用が難しくなりつつある。高度成長が続く中では当然のことながら、沿海部を中心に、生産労働者の賃金水準は上昇を続けていく。一般労働者に関する最大の理由は、農民層が出稼ぎになくなったこと。政府の政策で、農業収入が改善されたことにより、多くの農民

表1 経営課題 (M.A. %)

第5次アンケート (97年12月時点)	①製品販売・営業 (43.2%) ③人事・労務管理 (34.5%)	②外資政策の変更 (35.7%) ④資材調達 (30.7%)
第6次アンケート (99年12月時点)	①製品販売・営業 (43.2%) ③外資政策の変更 (35.7%)	②人事・労務管理 (34.5%) ④政府機関との関係 (26.0%)
第7次アンケート (01年12月時点)	①人事・労務管理 (91.1%) ③法・政策の問題 (77.6%)	②政府機関との関係 (83.8%) ④製品販売・営業 (69.3%)
第8次アンケート (04年12月時点)	①人事・労務管理 (91.2%) ③法・政策の問題 (76.6%)	②政府機関との関係 (82.9%) ④国内資材調達 (71.9%)
第9次アンケート (06年12月時点)	①人事・労務管理 (90.1%) ③法・政策の問題 (80.5%)	②政府機関との関係 (86.9%) ④国内資材調達 (65.79%)

注) 第7次以降の選択率が高いのは、全項目選択可としたため。

第5、6次は、3項目に限定。

資料出所：日中投資促進機構 2007 p.10

表2 従業員採用・定着化に関する問題 (M.A. %)

項目	管理専門人材が集まり難い	引き抜き・ジョブホッピングが多い	その他
第7次アンケート (01年12月時点)	65.4	34.6	8.6
第8次アンケート (04年12月時点)	64.7	42.4	8.6
第9次アンケート (06年12月時点)	66.4	38.0	10.0

資料出所：表1に同じ。

表3 従業員教育に関する問題 (M.A. %)

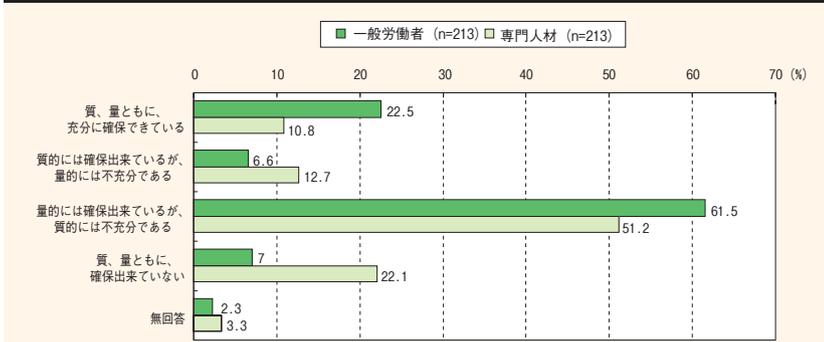
項目	ワーカーの教育	販売人員の教育	管理者の教育	その他
第7次アンケート (01年12月時点)	38.2	29.6	68.8	4.0
第8次アンケート (04年12月時点)	42.4	30.2	73.2	2.0
第9次アンケート (06年12月時点)	46.9	32.2	67.8	5.6

資料出所：表1に同じ。

企業も出始めてい
ることで
あろう
(日経新
聞、二〇
〇七)。
たとえば、
マイクロ
ソフトが
北京での
研究員を
約三〇〇
人体制と
本社シア
トルに匹
敵する水
準にまで
増強して
いる。上
海では、
外資系の研究開発拠点が、ほぼ二〇〇
カ所にもぼる。むしろ、日系企業で
も、日立のように、中国における研究
開発人員が約一〇〇〇人にもぼるが、
さらに、研究開発本部直属の北京拠点
において、人員を現在の約二・五倍の
二〇〇人体制にしようとしている。こ
のように、これまでも、研究開発部門
を中国本土で展開する欧米系企業の姿
が指摘されてきたが、わが国企業の一
部でも、そうした戦略を開始している。
研究開発人材の獲得は、将来的な問
題ではなく、既に顕在化しつつある。
より効率的に質のよい製品を作り出す
だけではなく、多国籍企業は、中国市
場を念頭においた新しい製品を、開発
の段階から中国において設計し、生産・
販売しようとしている。そこで必要と
なるのは、優秀な職長だけではない。
その点でも、わが国企業は、現在から
将来に向けて、より厳しい競争を強い
られていると思われる。人材の量的側
面もさることながら、より重要なのは、
質的な面であろう(図1参照)。
日本経済団体連合会の指摘を待つま
でもなく、喫緊の課題は、優秀なホワ
イトカラー従業員が「採用できない、
退職してしまう」ことであろう(日本
経済団体連合会、二〇〇六)。これま
でもしばしば指摘されてきたように、
教育をはじめ、優秀人材の採用や定着
といった問題は、企業経営にとって、
もつとも根本的で重要な問題であるこ
とは確かである。ただ、こうした課題
が相当長きにわたって指摘され続けて
いることこそが、問題とも考えられよ
う。単に、進出企業の人事労務管理と
いう問題に留まることなく、これらは、

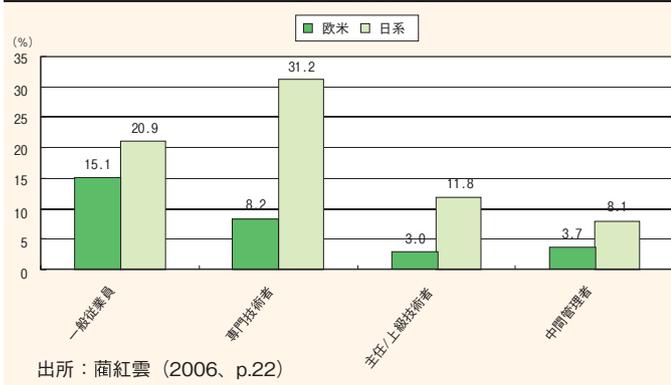
が低賃金の出稼ぎ労働者として働かな
くなり、沿海部で労働力不足となった
ことが最大の原因の一つである(人民
日報、二〇〇五)。同時に、中国米
商會(中国米国商工會議所)調査でも
明らかになったように、海外留学から
帰国した人材に対する需要は高く、そ
の獲得のために給与水準は高騰を続け
ている(人民日報、二〇〇六)。もはや
中国本土で安価な労働力が入手できる
訳ではない。経済力を付け始めている
中間層をターゲットとした市場を目指
して進出する場合もあろうし、あるい
は、安価な労働力を求めて、中国以外
のアジア諸国へと進出する企業もある。
注目すべきは、より長期的な戦略に
基づいて、R&Dの工程も中国に移す

図1 採用の量的・質的充足 (%)



資料出所：笠原清志編 (2006) より作成。

図2 投資国別従業員離職率 (%)



出所：蔭紅雲 (2006, p.22)

グローバル戦略を考える際の全世界的
な人事労務管理戦略を、いかに変えて
ゆくのかわという問題に直結するからで
ある。紙幅の関係から、この点につい
ては他日を期したい。
3. 優秀人材の確保
中国における優秀人材がおしなべて、
「個人主義」であって、「キャリア志向
が」強く、「形式知による管理を好む」
などの特徴があると言われている。要
するに、自分自身のキャリア・アップ、
自己実現へのこだわりが強く、それら
につながる可能性のある人間関係には

興味を示すが、逆に、そうした可能性
がない場合には、むしろ抵抗感が見ら
れるという。中国で事業を展開するな
ら、こうした特徴を持つ従業員に適合
的な仕組みを構築するほかはない。対
策としても、成果に応じた賃金やボス
トなどの報酬、評価の透明性などが、
これまで継続的に指摘されてきた。そ
れらが、なぜ、以前から「解決されな
いまま」継続しているのかを、真剣に
考えるべきであろう。そして、採用で
きた人材でも、特に大卒以上の若手が
流出してしまう。むしろ、そうした状
況に対応するために、中国においては、
他エリアに比べれば相対的に経営幹部
の早期選抜などが積極的に検討されて
いる(労働政策研究・研修機構、二〇
〇四)。それらは一面では、人材が優

表4 日系企業のイメージ (%)

	欧米系企業	日系企業	韓国系企業
労働条件	93.1	52.7	18.9
経営理念・戦略が明確	91.6	87.3	51.8
現地化レベルが高い	51.7	52.9	29.9
先端的なことを打ち出す	89.6	67.2	44.4
意思決定が早い	82.4	51.2	29.7
福祉水準が高い	85.4	45.6	19.8
階層間の平等性が高い	63.0	24.3	7.4
労使関係が融和的	59.5	50.5	19.5
上意下達がうまくいっている	70.2	68.3	36.9
下意上達がうまくいっている	60.6	39.4	19.9
部門間の協力意識が高い	59.3	50.5	21.0
雇用が安定	31.8	70.0	19.0
社会的評判がよい	89.1	55.8	21.4

注) 各数値は、それぞれの項目に関して、「そう思う」、「まあそう思う」の回答を合わせた数値である。

資料出所：日本労働研究機構（2003）より作成。

度（この点で、組織・企業イメージが相当程度重要となる）を提供しているからである。いったん就職した場合にでも、より上位の職種、条件を提示されれば、ジョブ・ホッピングすることは、当然のことである。また、日系企業に就職する場合には、それに加えて一定程度の日本語能力を要求されることが多い。その点英語のほうがはるかに汎用性が高いことは言うまでもない。

こうした条件をすべて考え合わせて中国人スタッフが「選択」をした結果が、こんにちの日系企業の姿である。表4において興味深いのは、これまで、わが国ではなかなか現地化が進まないことが指摘されてきたが、少なくとも、意識レベルで見ると、その水準は欧米系企業と日系企業とでは、あまり大きな差異がないと認識されていた。やはり、明確に欧米系企業のほうがよいと認識されているのは、労働条件や社会的評判である。こうした諸点を除けば、ただ一点、「雇用の安定」において、日系企業が欧米系企業を凌駕しているのみである。ちなみに、そうした日系企業であっても、韓国系企業に比した場合、はるかに良好なイメージを持たれていることが、表から伺える。

グローバルな経済システムの中で、中国の存在はきわめて重要になりつつある。今後ともコストダウンを目指して、あるいは、巨大な市場を目指して、大げさに言えば世界中の企業が中国へと進出を続けるであろう。そうした中であって、日本側から見た場合、各々の日系企業が、今後のグローバル経営戦略の展開をどのように予測し、それに伴って、もつともふさわしい人材像は、いかなるものなのかをより明確化する必要がある。それは言うまでもなく、進出先の現地法人のみならず、日本本土のグローバル戦略の中で決定されるはずである。その戦略的位置づけこそが、重要である。それと同時に、中国社会における日系企業、外資系企業という視点から考えることも、同等に重要となる。労働市場を含めて独特な構造をもつ市場システム、優秀人材を中

心とした就業観、労働組合に似て非なる「工会」を中心とした労使関係システム、急速に整備されつつある基本的な法制度など、われわれにはなかなか理解が難しい仕組み・要素が実にたくさん存在する。しかもそれらが、目まぐるしく変化し続けるのが、こんにちの中国である。日系企業は、否応なくそうした変化に対応せざるを得ない。今後の日系企業の問題を考えるためには、検討すべき課題は少なくない。

【参考文献】

笠原清志編 二〇〇六『中国に進出した日系企業の労使関係研究—党组织と労組機能—』（科学研究費研究成果報告書）
人民日報 二〇〇五 二部地区で労働力コスト上昇圧力が顕在化
(http://j.peopledaily.com.cn/2005/06/11/ip20050611_50841.html)

市場続く 給与も上昇
(http://j.peopledaily.com.cn/2006/02/22/ip20060222_57679.html)

簡紅雲 二〇〇六 調査データで見る中国進出日系企業の優位性と課題—人材教育—(March) 日中投資促進機構 二〇〇七 『第9次日系企業アンケート調査』集計結果（概要）

日本経済新聞 二〇〇七 『中国の開発拠点拡充—日欧 豊富な理系活用—』（四月一日朝刊）
日本経済団体連合会 二〇〇六 『日本企業对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—』

日本労働研究機構 二〇〇三 『海外派遣者ハンドブック—中国(WTO加盟後の労働事情)編—』
労働政策研究・研修機構 二〇〇四 『第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』

ハプロファイル
なかむら・りょうじ／労働政策研究・研修機構副主任研究員。主な著書に、「現代日本企業の人材マネジメント—労働政策研究報告書N0.61—」、「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」(労働政策研究報告書N.33)など。専門分野は、産業社会学、国際人的資源管理論、中国社会論。

秀であるほど、他企業に流出する可能性が高いことの証左とも考えられよう。その意味で、蘭(二〇〇六)において、特に、専門技術者の範疇で、日系企業では離職率が高くなっていることが数値データとして裏づけられたことの意味は大きい(図2参照)。

4. あらたなグローバル人材マネジメントに向けて

こうした状況の背景には、ローカルスタッフではなかなか現地のトップまでは昇進できないことや、優秀人材を本社に呼び寄せて徹底した教育を施してはこなかったことなど、日系企業がこれまで実施してきたさまざまなマネジメント施策がある。それらは単に、

進出先のマネジメントということではなく、日本本社が構想するグローバル人材マネジメントの全体像という観点から再考する必要がある。あくまでも、「単なる進出先」としての位置づけを越えないのなら、外資系企業として「悪くはないが、決してベストではない」、あくまでも「欧米系企業に次ぐ二番手」としてイメージされ続けるであろう。(表4参照)。

さらに言えば、日系企業が人材の争奪戦を繰り広げる相手は、ひとり欧米系企業のみではない。これまでの個人的な経験を含めて考えると、若い世代の中でもっとも優秀な人材は、元々日系企業よりは、まず国家机关への就職を目指し、それとほぼ同じ程度に、欧米系企業を目指している。

その理由はそれらが、よりよい処遇・労働条件、それに伴う社会的評判

(この点で、組織・企業イメージが相当程度重要となる)を提供しているからである。いったん就職した場合にでも、より上位の職種、条件を提示されれば、ジョブ・ホッピングすることは、当然のことである。また、日

系企業に就職する場合には、それに加えて一定程度の日本語能力を要求される

ことが多い。その点英語のほうがはるかに汎用性が高いことは言うまでもない。

こうした条件をすべて

考え合わせて中国人スタッフが「選択」

をした結果が、こんにちの日系企業の姿である。表4において興味深いのは、

これまで、わが国ではなかなか現地化が進まないことが指摘されてきたが、

少なくとも、意識レベルで見ると、その水準は欧米系企業と日系企業とでは、あまり大きな差異がないと認識されていた。やはり、明確に欧米系企業のほうがよいと認識されているのは、労働条件や社会的評判である。こうした諸点を除けば、ただ一点、「雇用の安定」において、日系企業が欧米系企業を凌駕しているのみである。ちなみに、そうした日系企業であっても、韓国系企業に比した場合、はるかに良好なイメージを持たれていることが、表から伺える。