

# 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

徐 雄彬

## 要 旨

改革開放以降、中国は積極的に外資を受け入れており、外資系企業は『優遇政策』のもとで対中国事業を展開しながら、中国の対外貿易、外貨準備、技術発展及び国民の就職拡大など様々な面で中国の経済発展に貢献してきた。しかし、外資を受け入れてから約30年の間、中国は経済の高度成長とともに経済総量が急速に拡大してきたが、経済の構造には大きな問題を抱えている。外資系企業の約30年間の対中投資の歴史を見てみると、中国の安価な労働力や優遇政策を目指した投資が多く、主に加工や組み立てなど技術レベルの低い事業を中国で行っており、実際、中国は低技術による製品を生産する『世界の工場』となった。つまり、中国の産業構造のレベルは依然として低く、対外貿易の量が大きくてもその「質」が悪いといえる。持続的な経済発展を実現するために、中国は経済発展構造を変えようとしている。従って、2007年ごろから中国では、企業税の統一、新労働契約法の実施、加工貿易禁止品目の追加措置、急速な賃金上昇など投資環境が変わっており、2010年6月には「国家中長期人材発展綱要（2010－2020年）」を策定した。つまり、中国は産業の構造を調整し、高度人材を確保、育成することによって、高度な経済発展モデルに転換しようとしている。

90年代ごろから、製造業を中心とする在中日系企業における人的資源管理上の問題点が多く、研究者から指摘されており、特に、中国人管理職の確保や活用が重要な課題の一つとなっている。中国の従来の産業構造のもとで、日系企業は管理職の確保や活用上様々な問題を抱えていながらも、中国を「もの作りの場」として活用することができた。しかし、このようなビジネススタイルは、これからの中国の新しいビジネス環境には適応しにくくなり、日系企業は管理職の確保と活用に迅速に対応しなければならない。

本論文では、以下のような道筋によって分析を展開した。まず、在中日系企業における中国人管理職の確保・活用の現状とその問題点を探り、次に、中国のビジネス環境の変化について分析し、最後に、在中日系企業が抱えている問題点や課題を解決するための方法について検討した。

筆者は、中国と日本は東アジアに属する隣国であり、日系企業が中国でうまく進むことは両国の経済融合や平和を促進すると考えており、日系企業が中国でうまく進んでいくことを願っている。

## I. はじめに

改革開放をしてから30年間の間に中国経済は高度成長を遂げており、世界の注目を浴びて

いる。このような中国経済発展を支えてきた大きな柱の一つとして外資系企業による対中直接投資をあげることができる。外資系企業は、中国の対外貿易、外貨準備、技術発展及び国民の就職拡大など様々な面から中国の経済発展に貢献し、また、恵まれた政策（「外資優遇」）のもとで対中ビジネスを展開してきた。

しかし、近年、中国のビジネス環境は急速に変わりつつあり、中国は経済発展モデルの転換期にあると考えられる。改革開放の初期段階に、中国は経済発展レベルが低くて、優遇政策と市場を用いて外資を積極的に受け入れた。従って、多くの外資系企業は、優遇政策、安価な労働力、及び、豊富な資源を目指して中国で直接投資を行ってきた。しかし、外資を受け入れてから約30年の間、中国は、経済の高度成長とともに経済総量が急速に拡大しつつあるが、経済発展の構造には大きな問題を抱えている。具体的に言えば、多くの外資系企業は依然として主に安価な労働力を目指して対中投資を行っており、加工や組み立てなど低技術の事業のみを中国で行っている。それに、中国企業の技術レベルも低い状態に止まっており、実際、中国は低技術の製品を生産する『世界の工場』となっているに違いない。つまり、中国の産業構造のレベルは依然として低く、対外貿易の量が大きくてもその「質」が悪いといえる。持続的な経済発展を実現するために、中国は経済発展構造を変えなければならない。この数年間、中国の経済環境には大きな変化が見られる。特に、2007年ごろからの企業税の統一、新労働契約法の実施、加工貿易禁止品目の追加措置、急速な賃金上昇などの変化<sup>(1)</sup>と、2010年6月に公布した「国家中長期人材発展綱要（2010-2020年）」<sup>(2)</sup>から見ると、今、中国は産業の構造を調整し、経済発展モデルを転換していると判断できる。より明確に言えば、中国は産業の構造を調整し、高度人材を確保、育成することにより、高度な経済発展モデルに転換しようとしている。

製造業を中心とする在中日系企業における人的資源管理上の問題点は90年代ごろから多くの研究者により指摘されており<sup>(3)</sup>、その中でも中国人管理職の確保や活用が重要な課題の一つとなっていることが分かる。実は、このような課題を抱えていながらも、問題解決のための方策をとっていない、あまり工夫しない企業が少なくない。安価な中国の労働力で製品を作って日本へ持ち帰る日本企業の対中ビジネススタイルは、これからの中国の新しいビジネス環境には適応しにくくなり、管理職の確保と活用に迅速に対応しなければ中国で「負け組」になりやすいと考える。

本論文では、このような考え方に至るその道筋について説明するために、まず、在中日系企業における中国人管理職の確保・活用の現状とその問題点を探り、次に、中国のビジネス環境の変化について分析し、最後に、これらの問題点や課題を解決するための方法について検討した。

## Ⅱ. 在中日系企業における中国人管理職の確保・活用

在中日系企業における中国人管理職の確保・活用の現状と抱えている問題点を探るためには、まず、日系企業の経営課題における人的資源管理の位置づけを考察した上、人的資源管理の中で管理職の確保や活用がどの程度重要であるかを明らかにし、次に、中国人管理職の確

保・活用の現状及び抱えている問題点について考察、分析し、最後に、中国人の日系企業に対する評価とそのような評価を行う原因について考察する。

### 1. 人的資源管理の位置づけと管理職の確保・活用の重要性

表1 在中日系企業における人的資源管理上の問題点

項目	アンケート調査	課題 (1位)	課題 (2位)	課題 (3位)	課題 (4位)
経営課題	第6次	製品販売・営業 (33.9%)	人事・労務管理 (30.2%)	外資政策の変更 (29.8%)	政府機関との関係 (26.0%)
	第7次	人事・労務管理 (91.1%)	政府機関との関係 (83.8%)	法・政策の問題 (77.6%)	製品販売・営業 (69.3%)
	第8次	人事・労務管理 (91.2%)	政府機関との関係 (82.9%)	法・政策の問題 (76.6%)	国内資材調達 (71.9%)
	第9次	人事・労務管理 (90.1%)	政府機関との関係 (86.9%)	法・政策の問題 (80.5%)	国内資材調達 (65.7%)
従業員の採用・定着	第7次	管理専門人材が集まり 難しい (65.4%)	引き抜き・ジョブホッピングが 多い (34.6%)		その他 (8.6%)
	第8次	管理専門人材が集まり 難しい (64.7%)	引き抜き・ジョブホッピングが 多い (42.4%)		その他 (8.6%)
	第9次	管理専門人材が集まり 難しい (66.4%)	引き抜き・ジョブホッピングが 多い (38.0%)		その他 (10.0%)
従業員の教育	第7次	管理者の教育 (68.8%)	ワーカーの教育 (38.2%)	販売人員の教育 (29.6%)	その他 (4.0%)
	第8次	管理者の教育 (73.2%)	ワーカーの教育 (42.4%)	販売人員の教育 (30.2%)	その他 (2.0%)
	第9次	管理者の教育 (67.8%)	ワーカーの教育 (46.9%)	販売人員の教育 (32.2%)	その他 (5.6%)

出所：徐 (2009)、36ページ。

注：①日中投資促進機構の中国進出日系企業に対するアンケート調査（第6次、第7次、第8次、第9次）のデータにより筆者作成。第6次調査：2000年1月実施、506社、1999年12月末基準。第7次調査：2002年4～7月の間実施、403社（製造業84%、非製造業16%）、企業形態（合弁55%、独資42%、その他3%）、2001年12月末基準。第8次調査：2004年10～12月の間実施、379社（製造業79%、非製造業21%）、企業形態（合弁42%、独資55%、その他3%）、2003年12月末基準。第9次調査：2006年11～12月の間実施、346社（製造業68%、非製造業32%）、企業形態（合弁34%、独資62%、その他4%）、2005年12月末基準。

②第6次調査では3項目に限定したが、それ以降の調査では全項目の選択も可能とした。

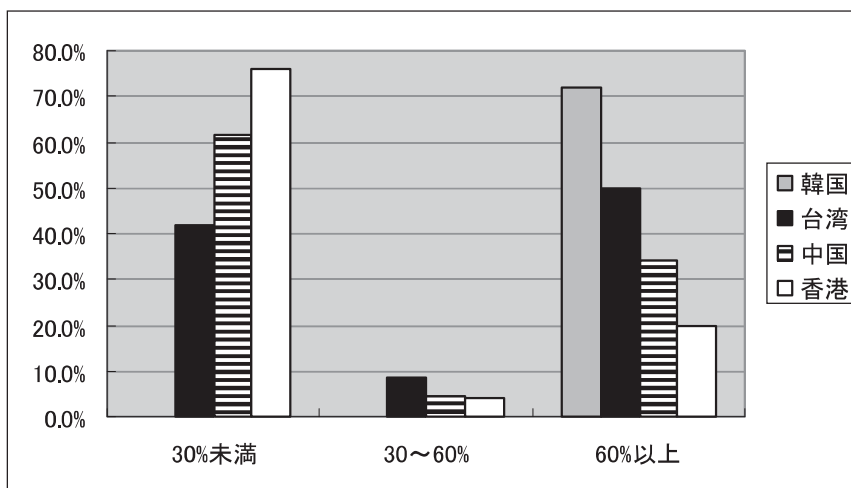
表1では、中国における日系企業の経営課題と人的資源管理の位置づけを示している。1999年に人事・労務管理が諸経営課題の中で2位を占めていたが、2001年からは1位となっている。

中国がWTOへ加盟した後、中国で生産するだけでなく、中国市場を目指して販売活動を行う日系企業が増えつつある。より多くの生産管理機能の中国への移転に伴い、中国人を育成して活用するための人事・労務管理の重要性もますます高まっている。

人事・労務管理の中で、従業員の採用や定着の状況について探ってみる。第7次、第8次及び第9次の3回の調査結果を見てみると、人事・労務管理上の最大の問題点は管理専門人材（管理者）の確保であることが分かる。6～7割の日系企業でこの問題を取り上げた。2番目の課題は他社による引き抜きやジョブホッピングである。この問題を挙げる企業は3、4割程度であるが、問題が厳しくなる傾向が見られる。従業員の教育は人材活用の大前提でもある。その教育の課題をみると、管理者の教育を挙げる企業が6、7割程度である。多くの企業で管理者の教育が順調に進んでいないのが現状である。2番目の課題はワーカーの教育であり、約4割の企業でこの問題を挙げている。3番目は、販売人員の教育で、約3割の企業で課題としている。以上のような分析から、人事・労務管理が日系企業にとって最も重要な経営課題となっていることが分かる。そのなかでも、管理職の採用、育成、確保・活用が人事・労務管理の重要な課題となっており、特に、これから日系企業では管理職の確保や活用に力を入れなければならないと考える。

## 2. 中国人管理職の確保・活用の現状

図1 在アジア日系製造業企業の管理職の現地化程度  
(2007年度、中国と韓国、台湾、香港の比較； 単位：%)

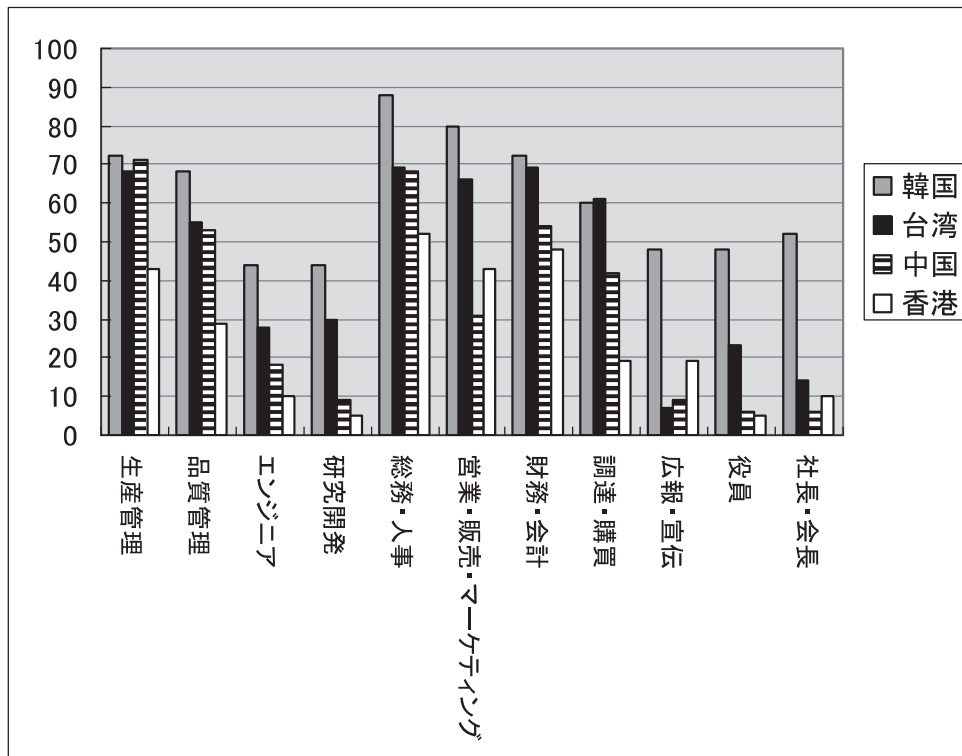


出所：徐 (2009)、63 ページ。

注：ジェットロ編『在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—』の2008年版、45 ページのデータにより筆者作成。韓国は管理職現地化比率60%未満が28%である。

中国人管理職の確保・活用の重要性について既に分析したが、続いて、管理職全体における現地化の状況について分析する(図1を参照)。管理職現地化の現状は、比較分析を行うとその特徴や問題点がより明確に見えてくるため、ここでは、在中日系企業と在韩国、台湾、香港の日系企業を比較しながら分析する。管理職の現地化比率60%以上の企業を見てみると、韓国で7割、台湾で5割であるのに対し、中国では3~4割で、香港よりは多少進んでいるが、その程度が低いことが分かる。逆に、管理職の現地化比率30%未満の企業は中国と香港が台湾や韓国より多い。韓国では管理職の現地化比率30%未満と30~60%を合わせて3割ぐらいとなっている。つまり、在中日系企業では、在韩国、台湾の日系企業に比べて管理職の現地化が遅れていると判断できる。

図2 日系製造業企業の各部門における最高責任者の現地化現状  
(中国と韓国、台湾、香港の比較; 単位:%)



出所：徐(2009)、61ページ。

注：ジェットロ編『在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—』の2008年版、42-43ページによる。

中国における日系企業で、部門最高責任者は上級管理職に属する重要なポストであると考えられており、ここではその現地化の実態を探ってみる。この分析は、中国と韓国、台湾、香港を比較しながら展開する。図2から見ると、韓国と台湾での現地化のレベルが高く、中国と香港での現地化が遅れていることが分かる。全体的に見て、現地化が一番進んでいるのは韓国であり、

韓国では各部門最高責任者の現地化だけでなく、社長・会長及び役員の実地化まで進んでいる。一般的に、エンジニア、研究開発、広報・宣伝の実地化レベルは高くないが、その中でも中国は遅れているほうである。また、営業・販売・マーケティングでも韓国が8割、台湾が7割近くになっているが、中国では3割しか実地化されていない。中国の日系企業では近年実地での研究開発機能を強化しようとしているが、未だに日本の親会社の技術移転に依存する部分が多く、その実地化レベルも低い。在中日系企業では実地の安い労働力を利用して製品を作って、その大部分を日本や欧米に輸出しているが故に、中国実地での人材実地化はあまり進んでいないと判断できる。

これまでの分析結果から見ると、在中日系企業では在韩国、台湾の日系企業に比べて管理職の実地化が遅れていることが明らかになっている。管理職は、中国人従業員と日本人のトップ経営者の間で架け橋の役割を果たしている重要なポストである。図1でも示されているように、中国における日系企業の人的資源管理で管理職の確保や育成が重要な課題となっていることが分かる。管理職の確保、育成が充実しなければ、人材活用もできなくなり、当然その実地化も進みにくくなる。

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探るために、その離職率を上げて分析する。

表2 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%

出所：徐 (2009)、55ページ。

注：①上海日能綜研中智咨询有限公司『日系企業・欧米企業の給与・福利制度実態比較報告書』、10-11ページにより筆者作成。

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

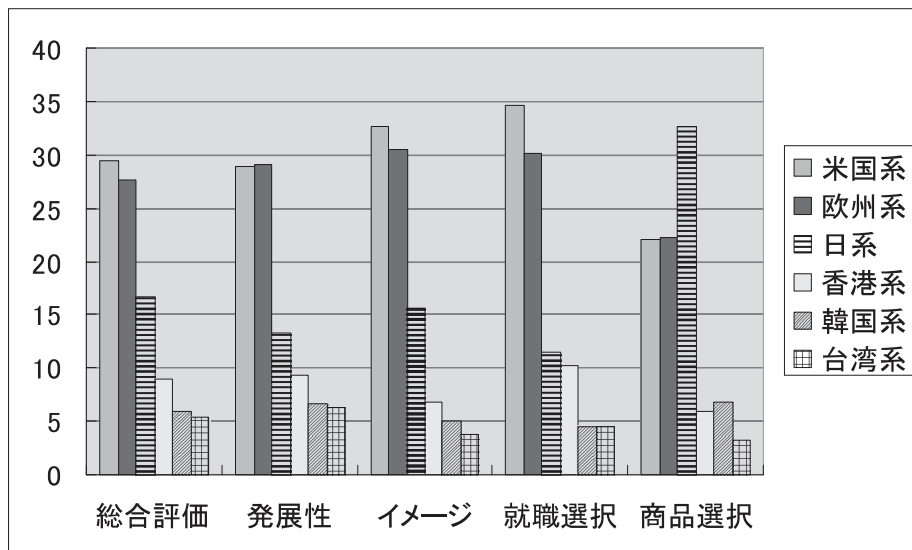
離職の状況について、中国における日系企業と欧米系企業を取り上げて比較してみる。表2に示されているように、日系企業の離職率は26.8%で、欧米系企業の18.8%を上回っている。離職において注目されるは、離職する原因であると考えられる。つまり、主体的な離職（自分から辞めること）なのか、それとも受動的な離職（辞めさせられること）なのかという問題である。主体的な離職が多ければ企業が従業員に好まれないことを意味し、受動的な離職が多ければ企業内の競争が激しいことを意味すると判断できる。ここで、日系企業は欧米系企業に比べて主体的な離職率が22.0%高く、逆に受動的な離職が22.0%低くなっていることが分かる。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、苦勞して採用した実地の中国人が、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>(4)</sup>。中国人従業員の退職については、欧米企業と比較して日本企業特有の理由も指摘されている<sup>(5)</sup>。すなわち、①報酬、評価、研修などの制度が整備されていない、あるいは制度があってもきちんと運用されていない、②チャレンジングな仕事ができない、③管理職層の報酬が市場相場に比べて低く、将来の期待賃金が低い、④仕事の内容が採用時の説明と違った、などが挙げられている。

### 3. 中国人の日系企業に対する評価

図3 中国都市住民の外資系企業への評価



出所：徐（2009）、58ページ。

注：「中国経営報」（2004年10月27日）のデータにより筆者作成。

ここでは、中国国民の外資系企業に対する評価、イメージのなかで日系企業がどのような位置になっているかについて考察する。この位置づけを明らかにするために、図3を用いて分析する。中国における外資系企業全体から見ると、日系企業が中国国民から受ける評価はあまり良くも、悪くもないことが分かる。日系企業への評価は韓国系、台湾系、香港系企業に比べて良いが、米国系、欧州系企業に比べると低いことが分かる。商品の選択においては、日系企業のほうが最も高く評価されている。しかし、中国国民からみる企業の発展性、社会的イメージ、就職先の選択としては米国系、欧州系が日系を上回っている。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。

続いて、中国商務部（日本の経済産業省に相当）の外資系企業に対する評価について分析する<sup>(6)</sup>。その評価によれば、中国に進出した外資系企業のうち、一流は米国系企業で、投資額が大きく、事業規模も大きい。次は欧州系企業で、投資額が大きく、中国市場の状況をしっかり

把握している。3番目は日系企業で、投資規模が欧米系企業より小さく、大部分の企業は中国の安価な労働力を目指している。日系企業の次に来るのが韓国系企業で、投資規模が小さく、信頼度も低い。最後は、台湾系と香港系企業で、中国人の特徴をよく分かっており、政策の網を巧みにかいくぐっている。特に、欧米系企業と日系企業の差についても言われている。差は、主に2点あるが、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。これらの評価からみると、日系企業が受けるマイナスイメージの一つは中国市場に対する態度、位置づけであることが分かる。これから、在中日系企業では本格的に生産、販売する経営体制を確立することが重要であると考えられる。長期的な視野で対中ビジネス戦略を立て、中国市場を確保し、中国社会に根ざす必要がある。

表3 中国大学生の人気就職先企業トップ50社

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
中国企業	19	16	17	24	25	28	29
外資系企業	31	34	33	26	25	22	21
日系企業	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) 本田(35) ソニー(46)	松下(27) 本田(28) トヨタ(42)	本田(24) 松下(25) トヨタ(49)

出所：「中華英才網」(<http://campus.chinahhr.com>) のデータにより筆者作成。

注：①( )内の数値は順位を示す。

②中国企業は中国大陸の企業を指し、香港系、台湾系企業が含まれない。

③これは「中華英才網」と北京大学光華学院、『経済観察』、網易ビジネス報道が共同して毎年行っている調査である。調査対象となる大学生の人数は10万人を超えており、就職に関する大規模な調査である。

管理職の予備軍である中国大学生の日系企業に対する評価について見てみよう。表3は、2003年から2009年までの中国大学生の人気就職先企業トップ50社を示している。7年間のデータを見ると、トップ50社の中で外資系企業の位置が下がり、中国現地企業の人気が高まっていることが明らかになっている。中国企業は中国国内でも、海外でも順調に成長している。一方、トップ50社に入る日系企業は1～3社である。また、2003年以降はトップ20社の中に入る日系企業が1社もない。外資系企業のなかで米国系企業は7年間の間に10～18社の企業がトップ50社に入り、50社のなかでも高い順位を占めている。外資系企業のなかで米国系企業が一番魅力的であり、それ以外の企業、つまり、日系、欧州系、韓国系、及び台湾系の企業は人気度が低くなっている。

ここでまず明らかにしたいのは、中国の大学生が企業を選択する際の志向（基準）である。



企業選択志向のトップ3は、キャリア研修の機会、企業の知名度と影響力、及び他企業と競争できる報酬である。3つの選択項目から、中国の大学生が就職する際に、お金以上にキャリア・アップできるチャンスを重要視していることが分かる。毎月もらう賃金は短期的な利益であるが、キャリア・アップすればそれは人生全般に繋がる長期的な利益になるからである<sup>(7)</sup>。これに対して、日系企業の人気度があまり高くないのが現状である。その原因として、研修の機会が少ない、昇給や昇進のスピードが遅い、賃金が安い、また、残業が多くて職場の上下関係が硬直であることなどが挙げられる。

### Ⅲ. 中国のビジネス環境の変化

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系企業に様々な影響を与えると考える。投資環境と言えば、インフラ整備状況、生活環境、優遇政策、法制度、行政当局の対応、商慣行など多くの面が含まれているが、ここでは近年、特に2007年ごろから中国で見られる幾つかの変化を取り上げ、そのような変化が在中日系企業に与える影響について分析する。ここでは、主に企業税の統一、新労働契約法の実施、加工貿易禁止品目の追加措置、及び急速な賃金上昇など4つの要素を取り上げて分析する。これに続いて、2010年6月に公布した「国家中長期人材発展綱要(2010-2020年)」について分析する。

#### 1. 企業税の統一

中国では2007年3月に企業所得税法が採択された<sup>(8)</sup>。これまで外資系企業に対して所得税率15%の優遇税率が適用されたが、国内企業の33%とは大きな差があった。企業所得税法では、①国内企業と外資系企業を含むすべての企業に対して、統一的な企業所得税法と一律25%の企業所得税率を適用する；②課税前控除方法と基準を統一し規範化する；③優遇措置を統一し、「産業優遇を主とし、地域優遇を従とする」ことが決定された。企業所得税法の施行に伴い、国務院はその経過措置を発表した。発表によると、優遇措置の対象企業は新法の施行後、5年間に漸次法定税率へ移行することとなった。優遇税率15%の企業は2008年18%、2009年20%、2010年22%、2011年24%、2012年25%となり、優遇税率24%の企業は2008年から25%の税率へ移行することになる。この経過措置は、2007年3月16日以前に工商登記を完了した企業に適用され、経過措置と適用対象は「企業所得税法経過優遇政策表」に基づき実施される。

このような企業所得税法の実施は、中国政府が中国国内企業にも平等な市場環境を提供し、国内企業の発展を促進させる措置でもありと考えられる。つまり、企業所得税の統一は、中国国内企業にとってはメリットになるが、これまで優遇されてきた外資系企業にとってはデメリット(ハイテク企業や省エネルギー企業に対しては優遇税制を適用するという例外もある)になると言える。

#### 2. 新労働契約法の実施

中国は2008年1月1日から、新労働契約法を実施したが、中国国内の日系企業も対象に含まれる。新労働契約法の大きな特徴としては、労働者の権利保護であると言える。新法では、企業が雇用期間満了時に雇用年数1年につき給料1ヶ月分の経済補償金を支払うことなどが定め

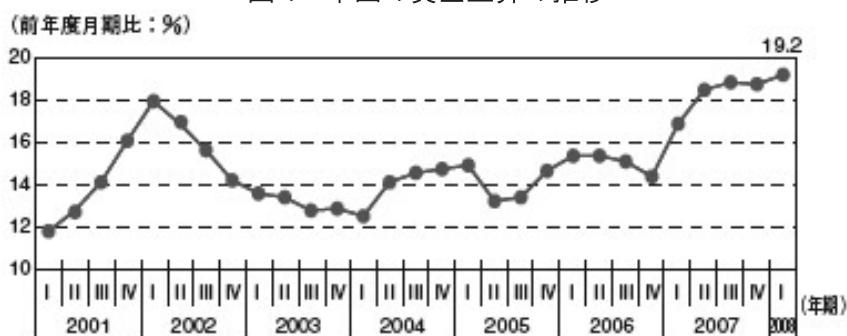
られており、様々な面で人的コストが上昇した。新労働契約法の実施により企業の経営コストが上昇し、これまで中国の豊富で廉価な労働力を目指して投資をしてきた日系製造業企業はマイナス影響を受ける。

### 3. 加工貿易禁止品目の追加措置<sup>(9)</sup>

これまで中国では、加工貿易が積極的に奨励されてきた。しかし、最近加工貿易に対して厳しい評価がなされている。2007年上半期の加工貿易の84%は外資系企業によるものであり、貿易黒字拡大の主因は加工貿易である。また、外資系企業は価格移転により加工貿易で膨大な利益を得ているが、中国側は加工賃を手に入れるに過ぎない。加工貿易は低技術、低付加価値を特徴としており、更に、中国のハイテク製品の80%は輸入原料・部品に依存している。産業の構造を調整するため、2006年11月には804品目に及ぶ加工貿易禁止品目が、2007年7月には輸出制限1853品目からなる加工貿易制限目録が発表され、また、2008年1月と計5回にわたり禁止制限品目の追加が行われた。これらの措置は、既に中国に進出して加工貿易分野で事業を行っている外資系企業にとっては大きな打撃になるのに違いない。

### 4. 急速な賃金上昇

図4 中国の賃金上昇の推移



出所：徐(2009)、27ページ。

注：中国研究所編(2008)、80ページによる。

図4は、中国がWTOへ加盟してからの全国平均賃金上昇率の推移を示している。2001年から2002年までの間で1回賃金上昇があり、その後、上昇率が下がり始めた。2003年の上昇率は12～14%であり、2004年と2005年の上昇率をみると、何回か上がったたり下がったりしたことはあるが、平均からみると約14%で15%を超えていない。2006年の賃金上昇は前の3年間を越えており、約15%程度である。特に、2007年からの変化は明らかで、急激な賃金上昇が見られる。2007年の上半期の上昇率が既に18%を越えており、その後も伸び続けている。このような賃金上昇は、中国の安い労働力を目指して中国に進出した外資系企業にとってはコスト上昇となる。

### 5. 国家中長期人材発展綱要(2010-2020年)

2010年6月、中国政府は「改革開放」以降30年にわたって続けてきた低労働コストによる生産モデルから、高度な人材開発による経済発展モデルに転換しようとするこれからの発展戦略を明らかにした。中国政府が公布した「国家中長期人材発展計画綱要(2010-2020)」から、中

国内における優秀な人材の開発や国外からの人材誘致などによって、経済発展モデルを迅速に転換しようとする狙いがみられる。具体的に言えば、2020年までに中国を「世界における人材大国の仲間入りを果たす」という目標を明確に掲げており、各分野での人材開発を、「今世紀中ごろまでに社会主義による現代化を実現するための基礎」として位置づけている。そのなかで、企業の経営管理者のレベルアップは重要な目標の一つとなっている。特に注目されるのは、今までは政府、企業、専門技術など各分野の間に大きな「壁」が存在して人材の流動が難しかったが、これからはこのような壁をなくして人材流動の自由化を目指すと発表されている。つまり、今後の10年間で中国は人材大国になると考える。

#### IV. おわりに

中国は、長期的な経済発展のために、産業構造を調整し、経済発展モデルを転換しようとする。上述のように、2007年ごろから現在(2010年6月)まで、このような変化は明確に見られており、中国のビジネス環境が迅速に変わっていることが分かる。具体的に言えば、今後、エネルギー消費量が多く、汚染度が高く、技術水準の低い産業における海外からの投資は厳しく制限される反面、研究開発センターの設立、ハイテク産業、先進技術に伴う製造業、省エネ・環境保護産業、現代型農業、金融、物流、情報技術などへの投資が奨励される。また、伝統産業では、技術改造・産業高度化に寄与しうる投資が奨励されるようになった。外資利用の構造を改革し、中国民族系企業を発展させる戦略の下で、企業税の統一や加工貿易の制限などの様々な政策が打ち出されたと考えられる。当然、産業構造のレベルをアップし、経済発展モデルを転換するには、多くの高度人材を必要とし、そのために国の長期的な人材発展計画を打ち出したと考える。

将来、中国では人材獲得の競争が今よりも激しくなり、人材をうまく獲得・活用する企業が圧倒的な競争力を持つようになると思う。人材の自由な移動と激しい人材競争のなかで、二極化が進むと推測できる。企業によっては、かなりうまく人材を確保・活用するパターンと、反対に、きわめて人材を失うパターンに分けられる。

急成長する巨大な中国、中国市場で「負け組」になると、今後グローバル市場で負ける可能性が高い。中国で「根を下ろす」ためには、新しいビジネス環境の変化に適応する工夫をしなければならない。在中日系企業、あるいはこれから新しく中国に進出する日系企業では、投資する業種やそのレベルと見直す必要があり、特に力を入れなければならないのは中国人管理職の確保・活用の問題である。管理職の確保問題は、在中日系企業にとって弱みとなってきたが、この弱みを早いうちに強みに転換しなければこれから大きな損をするに違いない。

在中日系企業における人的資源管理上の問題点は主に管理職の確保・活用に集中されていることが上述の分析で明らかになっている。中国の新しいビジネス環境に適応しながら、中国人管理職をうまく確保・活用するための日系企業のあり方について、以下のように提言したい。

(1) 長期的な人材戦略を構築する。本論文で様々な図表を取り上げて分析したが、在中日系企業における中国人管理職の確保・活用がまだ不十分であることが分かる。それに対して、成

長著しい中国企業の就職先としての魅力は年々高まっていることが明らかである。更に、経済発展モデルの転換に伴い人材立国を目指す中国は、企業の経営管理者のレベルアップを「国家中長期人材発展計画綱要（2010－2020）」の重要な目標の一つにしている。このような状態が続くと、日系企業は人材の確保・活用で中国企業や米系企業だけでなく他の外資系企業にも負ける可能性がある。日系企業は「低賃金中国」イメージを払拭し、中国を競争の激しいグローバル市場の重要な構成部分として位置付け、長期的な人材戦略を構築することが重要な一歩となる。

(2) 企業の魅力を高める人事制度を構築する。本論文で取り上げた様々な先行研究やデータからみると、中国人は日本人より成果主義を好むと判断できる。従って、在中日系企業では個人の役割や成績を反映する報酬制度、昇進・昇格制度、評価制度、及びその他のモチベーション向上策の構築や強化に力を入れる必要がある。日本企業の人事制度では、従業員個人の成績と成果主義による評価の連動性が弱く、また、このような人事制度は日本国内ではあまり問題とされていないが、中国では通じにくいと考えられる。在中米系企業や多くの中国企業では人事制度に成果主義を導入・拡大している。在中日系企業では、日本的経営の強みを発揮しながら中国人の価値観に適応する人事制度を構築しなければならない。例えば、職務の明確化、個人の役割や成績の明確化、及びこれらと連動する報酬、昇進制度の構築などが重要な内容の一つである。しかし、一部の米系企業や中国企業のような極端な成果主義の導入は好ましくなく、日本的経営の特質である「人間尊重」の経営、協力意識、長期的な視野による経営などを活かさなければならない。つまり、中国では日本国内に比べて、仕事の内容と責任、個人の役割をより明確化し、個人の成績と昇給、昇進、奨励、海外研修の機会などを連動させたほうがよいと考える。このような人事制度の構築は、日系企業が中国で「根を下ろし」、中国人管理職に企業の魅力を感じさせながら長期的に、順調に経営を行ううえで、重要なポイントの一つであると考えられる。

(3) 人材育成体制を強化する。在中日系企業の人材育成体制が十分に整っていないと批判する声もあるが、その原因の一つとして日系企業の中国に対する位置付けを取り上げることができる。安価な労働力や優遇政策を目指して対中進出を行い、加工や組み立てなど技術レベルの低い事業を中国で行っている日系企業が少なくないが、このような対中事業のもとでは、人材育成が充分に行われにくいと考える。経済発展モデルの転換と人材立国を目指す中国の経営環境の変化に伴い、日系企業も投資戦略を見直す必要があり、管理職の育成を中心に人材育成体制を強化しなければならない。中国の大学生の企業選択志向を見てみると、「キャリア研修の機会」は最も重要な位置を占めていることが分かる。在中日系企業で人材育成体制を強化しないと、優秀な人材を確保・活用しにくくなると思われる。

(4) 在中日系企業における管理職の現地化はあまり進んでいないのが現状であり、このことは在韓国、台湾の日系企業との比較で明らかになっている。在中日系企業では、上述のような長期的な人材戦略と人事制度を構築すると同時に、優秀な中国人を管理職として育成し、彼らの能力を十分に発揮してもらうことが重要である。また、人材現地化により日系企業のイメー

ジも更にアップされると考える。

筆者は、中国の経済発展に果たした日系企業の役割を十分認めており、これからも在中日系企業が新しい中国のビジネス環境に適応しながらうまく進んでいくことを願っている。中国と日本は東アジアに属する隣国であり、日系企業が中国でうまく進むことは両国の経済融合や平和を促進すると考える。

### \*謝辞

本論文は、筆者の博士後期課程での研究テーマ『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、2009年）の延長線として書いたものである。筆者は博士論文で、世界経済のグローバル化が進んでいる今日、日本の親会社のグローバル統合と在中日系子会社での人材現地化を結合させるという視点から、経営管理者の現地化を中心に人材現地化のあり方について探り、日系企業に提言した。本論文は、筆者の博士論文でも取り上げたことがある、在中日系企業における中国人経営管理者の確保・活用の状況及び人材現地化の実態に、最近中国で見られるビジネス環境の変化などを加えて、中国人管理職の確保・活用に焦点を当てて分析した。従って、本論文は博士論文第1章の第2節、第3節の内容と重なる部分が多い。

本論文を書く際に、恩師である金山 権先生（桜美林大学大学院経営学研究科教授）、桜美林大学大学院経営学研究科の教授である桑名義晴先生をはじめとする先生方から様々なご指摘やコメント、ご指導を頂いた。先生方々のご厚情とご指導を頂いてこそ、論文が完成できたと思ひ、ここで、心より感謝を申し上げる次第である。

### (注)

- (1) 中国研究所編 (2008) 『中国年鑑2008』毎日新聞社、212ページ。
- (2) 中国の「国家中長期人材発展綱要 (2010-2020年)」の詳細の解説については、中国中央政府のホームページ ([http://www.gov.cn/jrzq/2010-06/06/content\\_1621777.htm](http://www.gov.cn/jrzq/2010-06/06/content_1621777.htm)) と人民日報 (2010年6月9日) を参照されたい。
- (3) 劉永鵬 (1997) 『日本企業の中国戦略』税務経理協会、岡本康雄編 (1998) 『日系企業in東アジア』有斐閣、徐向東 (1999) 「中国進出日系企業における技術移転と人材育成についての考察」『経営哲学論集』経営哲学学会、1999年10月、第15集、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、関満博・範建亭編 (2003) 『現地化する中国進出日本企業』新評論、薛军・西村豪太 (2006) 『在华日資企业经营管理者当地化分析』中国社会科学院世界经济与政治研究所网、周宝玲 (2007) 『日系企業が中国で成功する為に一異文化経営が直面する課題—』晃洋書房を参照。
- (4) 日本経済団体連合会 (2006) 「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略」、4ページによる。
- (5) 日本経済団体連合会、前掲注、4-5ページ。
- (6) 中国経済新聞 (2006年4月1日) の記事、2006年3月中国商務部の幹部数名が来日した時、中国の外資系企業に対して評価したものである。
- (7) これに関して、筆者は中国東北師範大学の日本語学部の3、4年生を対象に調査したことがある。調査時間は2009年11月の15日から20日までである。約8割の学生は就職する際に、キャリア・アップできるチャンスを最も重要な要素として位置付けていることが分かった。

(8) 企業税の統一に関しては、中国研究所編（2008）『中国年鑑2008』毎日新聞社、212ページを参照されたい。

(9) 中国研究所編、前掲注、213ページ。

### 参考文献：

岡本 康雄編（1998）『日系企業in東アジア』有斐閣

胡 桂蘭（2002）「在中日系企業の経営現地化に関する研究—中国社会へのインサイダー化の道—」（中京大学、博士学位請求論文）

ジェトロ（2005）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ

周宝玲（2007）『日系企業が中国で成功する為に—異文化経営が直面する課題—』晃洋書房

徐 向東（1999）「中国進出日系企業における技術移転と人材育成についての考察」『経営哲学論集』経営哲学学会 1999年10月、第15集

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）

関満博・範建亭編（2003）『現地化する中国進出日本企業』新評論

張 英莉（2007）「在中国日系企業の人材マネジメント」『埼玉学園大学紀要』2007年12月、第7号

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

董 光哲（2007）『経営資源の国際移転—日本型経営資源の中国への移転の研究—』文真堂

劉 永鶴（1997）『日本企業の中国戦略』税務経理協会

薛军・西村豪太（2006）〈在华日资企业经营管理者当地化分析〉中国社会科学院世界经济与政治研究所网

《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》中国中央政府门户网站

（[http://www.gov.cn/jrzg/2010-06/06/content\\_1621777.htm](http://www.gov.cn/jrzg/2010-06/06/content_1621777.htm)）