

中国への日本的経営の現地化に関する事例研究

— 人材の確保・育成を中心に —

A Case Study on Localization of Japanese-style Management to China
— Focusing on the Securing and Development of Human Resources —

楊 泓, 長 井 偉 訓

Koh YOH, Yoritoshi NAGAI

はじめに

日本企業の中国進出は1970年代後半から急激な円高を契機に始まったが、80年代までの10年間には、基本的に安価で豊富な労働力の活用を目的とした輸出志向型の投資が多かった。90年代に入ってから、日本国内の経済不況が深刻になる中、また、中国が最大のマーケットとして顕在化するにつれて、対中直接投資が本格化し始めた。図1に示されるように、2000年頃から中国のWTO加盟が注目されてきたため、再度、対中投資ブームが沸き起こった。従来の生産拠点に加えて、中国市場参入を目的とした内需志向型の投資も増えている。こうした背景から、生産技術の中国への移転に伴い、「日本的経営」も中国に移転された。

小論は、「人的要素」に大きく依存した「日本的経営」を技術移転とともに、中国に導入し、

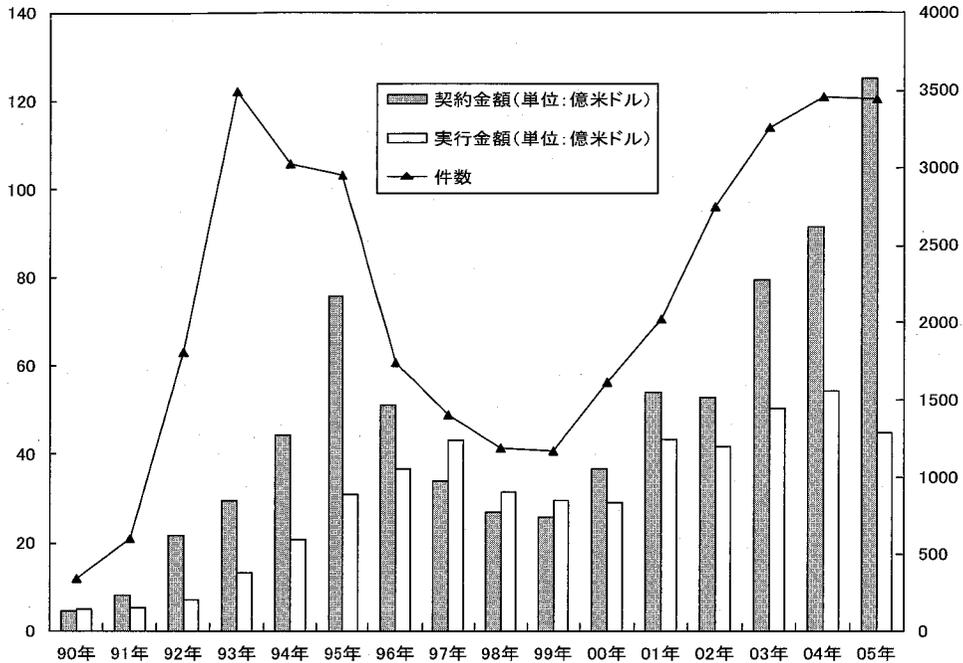
そして、成功させるために、日系企業における人材の確保と育成の役割を考察することを目的としている。中国の対外経済改革開放の過程における産業構造の変化やその特質によって、国際競争優位性を保つために、この国際競争力を支える人材の開発、確保、育成、活用、とくに中核人材と専門技術者の確保と育成は最大の課題である。そのため、小論では日本的経営の重要な構成要素である日系企業における人事労務管理の諸施策の合理性・良好な労使関係の重要性、とりわけ中核人材と専門技術者の重要性を中心的課題としたい。

中国における日系企業のほとんどは、日本の生産技術システムをそのまま持ち込み、生産活動を行っている。しかし、経営基盤の違いにより、日系企業は経営管理面では様々な問題を抱えていると言われている。その中で、最も大きな問題は人事労務管理を巡る問題である。大多数の日本企業は「人材難」の悩みを抱えている。複数の現地調査によると、とくに1990年代半ば前後から、中核管理職、専門職などの人材確保難と定着率の低下が伝えられている。筆者が中国天津の日系企業に勤めたときの経験、そして、修士論文の作成に際して、2001年3月に中国天津で現地調査を行った時にも、日系企業の日本側経営者が同じ悩みに直面していることを知ることができた。ここが小論の根本的な問題意識である。

* 楊泓氏は2002年3月に愛媛大学大学院法文学研究科を修了(経済学修士)され、現在、松山東雲女子大学・松山東雲短期大学の学務部国際交流課で国際交流業務の他、同大学エクステンションセンターで中国語講座(「社会人講座」)を担当されている。研究面では、日本経営学会(2002年入会)に所属され、中国への日本的経営の現地化問題について精力的に研究を継続されている。今回の論考は、同氏のこれまでの研究成果の一部を発表されたものである。

1) 劉永鶴『日本企業の中国戦略』税務経理協会、1997年、13~14ページ。
2) 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、184~185ページ。

図1 日本の対中直接投資推移



注：2005年のデータは1月～7月までの統計である。

出所：『日本投資促進機構』のホームページ <http://www.jcipo.org/>

『財団法人日中経済協会』のホームページ <http://www.jc-web.or.jp/>

このような問題意識をもって、人材の確保と育成の視点から、中国に進出した日系企業の人事労務管理を検討し、この日系企業の人事労務管理体系をどのように構築していけばよいかを考えてみたい。

以下、第1章では、筆者が中国天津に進出した日系企業で行った聞き取り調査を中心に日米企業の事例を分析する。第2章では、人材獲得手段の多様化を通して、人材確保・育成について整理する。

第1章 中国に進出した外資系企業における人事労務管理の実態

この章では、主に筆者が中国天津に進出した日系企業で行った聞き取り調査の事例を用いて、日系企業における人事労務管理の実態を説明していきたい。

第1節 中国天津・北京に進出した外資系企業の事例研究

第1項 日系企業の事例

1 自動車部品工場E社

① 企業概況

E社は中国側2社と日本側2社により、自動車部品を生産する合弁会社として、1997年9月1日に開業された。合弁の狙いは、市場の成長性が期待される中国に、生産の拠点を確保すると共に、中国で生産する自動車の品質と国産化率をさらに向上させ、中国自動車産業の発展に貢献することにあった。「品質至上、信譽第一」は基本理念である。主な販売先は天津汽車工業(集団)有限公司である。2001年3月時点で従業員は781人であり、そのうち、「下崗」(レイオフ)人員、「待崗」(ポスト待ち)などが259人である。E社は合弁してから、各費用の増加、98年と99年2年連続で製品の値下げ

が原因で、合併前より経営状態が悪くなったのである。98年と99年は2年連続赤字であった。そのため、従業員の利益に影響を与え、従業員は合併企業に気掛かりになったため、従業員の間では、不安定な情緒がでてきた。

② 従業員の情緒を安定させるための施策

こうした状況の中で、E社の経営陣は、企業の経営状況を分析し、従業員の情緒安定が企業発展の基礎であり、安定した環境、安定した従業員がいなければ、企業の発展、黒字転換の保障もない、と認識していた。企業が経営窮境から抜け出すために、いかに従業員を安定させるかは、経営陣にとって、新たな課題になった。そこで、E社は約1年間の時間をかけて、従業員の教育をし続けたのである。

A 三つの認識の統一

三つの認識というのは、合併に対する認識、決定権に対する認識、「だれのために働くか」に対する認識である。E社は社内勉強会、幹部研修会、社外の教師による講義、社内共産党委員会による説明会を通して、社内共通認識の統一に努力していた。

E社の経営陣は経営者7名（日本人3名）である。日本の先進的な管理手法を学ぶという主旨で、E社は決定権を日本側に渡した。しかし、最初のうち、中国と日本の発想や考え方の違いのため、従業員は日本側のやり方に慣れなくて、特に管理職の幹部達の場合はそうであった。彼等は日本側の決定に抵抗したり、個人の好き嫌いで仕事をしたり、自分に有利なことだけしたりしていた。これは正常な管理に大変な影響を与えた。

こうした問題に対して、E社の経営陣は迅速に現状を分析して、幹部(管理職)の素質向上・幹部に対する評価基準を強化したのである。まずは幹部の素質を向上させるために、E社は次の「三つの面」から着手した。その一つは考え方の転換である。そのために、E社は天津市委員会共産党学校の教授に考え方の転換について講義をしてもらった。次は幹部のやり方を変え

ることである。今までの幹部は、自分の利益によさそうなことであれば、積極的に対応したが、しかしいざ責任を取らなければならなくなったら、互いに逃れてしまったのである。このような仕事に対する姿勢を変えるために、E社は課長クラス以上の幹部に対して、「成績考課制度」を導入した。今までの年末の考課方式から日頃の考課に変えたため、仕事の能率を上げることができたのである。二つ目は育成の強化により、幹部の業務素質を向上させることである。最初、一部の幹部はTPS³⁾に対する認識が不足していたために、どこから仕事に着手したらいいか分からなかったのである。幹部の理性認識と感性認識を深めるために、E社は中国の他地域に進出したトヨタの合併会社数社へ工場見学に行った。さらに、日本の本社にも短期間の幹部研修グループを派遣した。こうした研修・育成により、幹部たちは視野を広めて、外国の先進的な管理知識の勉強ができて、仕事能力のレベルアップにつながっていった。次は幹部に対する評価基準である。E社は国有資産の価値維持と価値増産によいか否か、E社の発展によいか否か、従業員の利益によいか否かという基準をもって、幹部の判断、決定の正確さを評価する。中国側の経営者にせよ、日本側の経営者にせよ、この三つと一致すれば、部下としてはその指示に従わなければならないのであるが、もし、この三つに合わなかった場合には、上司に提案や助言をしなければならない。こうした努力によって、決定権に対する認識は徐々に統一されたのである。

B 余剰人員に対する教育訓練

合併する前に、E社の中国側は国有企業であったため、膨大な従業員を有していた。日本側と合併後、経営上の問題や企業内で一連の改革を行ったゆえに、約21%の余剰人員を作り出した。1999年初、E社は「待崗」(ポスト待ち)制度を実施した。この「待崗」の対象は、

3) TOYOTA PRODUCTION SYSTEM の略語。

主に間接部門と管理職の一部分である。こうした余剰人員に交替で仕事をしてもらおうようにした。質の高い従業員がいなければ、企業の発展も止まると認識していたE社は、余剰人員を家に帰らせるよりは、むしろ従業員の素質向上のために、彼らに「教育訓練プログラム」を作ったほうが良いと判断して、社内に育成センターを設置した。このセンターでは、毎月30~40名の「待崗」従業員の育成を行っている。E社は2年間のうちに、全員に対する教育を完了する予定である。それは、主に次の問題を解決するためである。まず第1に、市場経済の意識と改革に対する認識を高めるために、考え方を変えなければならない。すなわち、職務においては昇格と降格がありうる、給料においては昇給と減給がありうるという意識を醸成させていくことである。第2に、従業員に企業の将来に自信を持たせるために、企業の経営状況を公開する。第3は、製品の性能、品質管理、安全管理、TPS知識の教育を通じて、従業員の業務レベルをアップすることである。第4は、技能テストを通じて、従業員に「競争的に職場に復帰する」という意識を付けさせることである。この教育訓練を通じて、5人ほど管理職のポストに就くようになった。E社は教育訓練期間中に、「下崗」(レイオフ)従業員の再就職難、質の高い人材への需要、現在の職場を大事にする、などを従業員に体験させるために、労働現場の見学も行っている。他に、従業員の視野を広げるため、他社との格差を理解させるため、先進的な企業への見学も行われている。2001年3月までに、このセンターで教育を受けた従業員は約276人に達している。

③ 賃金制度の改革

TPSの深化により、現行の賃金制度では適応できなくなったために、E社は賃金制度の改革を行った。多能工を養成する目的で、E社は今までの膨大な職種を減らし、職種で個人を評価するという要素も徐々に減らしていった。改革前の賃金体系は職種別の賃金制度であった。細

かい職種が132もあった。3回の改革によって、職種を100まで減らした。現時点では、E社はさらに職種を減らすように工夫している。それに、1998年の評価制度の導入により、能力給を導入した。現在E社の賃金体系の構成は基本給60%であり、諸手当は40%である。基本給のうち、能力給の比率は65%であり、出勤率は35%である。E社は人件費の増加を防ぐという前提で、最大限に従業員のやる気を引き起こす努力をしている。

E社は典型的な合併企業の事例である。安定した経営環境、協調的労使関係を構築するために、E社の経営陣は迅速に従業員の不安を払拭し、積極的に適切な社内教育を実施している。

2 自動車部品工場Y社

① 経営組織と人事管理制度

Y社は自動車部品ワイヤーハーネスの輸出専用生産拠点として、1998年3月に設立された。これは典型的な労働集約型であるため、日本本社は早い段階から低賃金労働力を求めて、アジアNIESやASEANなどへ生産拠点を移してきた。中国への進出動機は低賃金労働力を確保できることに加えて、天津市政府の積極的な外資誘導政策に基づいた優遇措置も期待できるところにあった。Y社は天津市では独資企業の第一号である。

Y社の組織構造をみると、独資企業の経営管理の特性上、部長職以上を日本人出向者が占めている点は目新しいことではないが、部長職の下に現地スタッフの副部長職(品質部以外)を設けている。そして、彼らは課長職以下の現地従業員と日本人出向者との間を取り次ぐ役割を担っており、その狙いは現場管理者の育成という点にある。副部長たちは、Y社設立当時に、第一期生として採用された人員の中で、日本での幹部教育研修や専門技術研修などを経て内部昇進した者である。

Y社は一時期離職率が高かった。その理由としては、新入社員の場合、職場環境に適応できないということで、試用期間中に辞めていった。

他には、家庭内事情のような個人的理由、労働条件のよりよい会社への転職などが挙げられる。

Y社の定着対策としては、第1に、離職率の高い旧正月の時期に転職する傾向を抑制するために、従来6月1日に実施した昇給の時期を3月に繰り上げた。第2に、福利厚生充実を図るために、通勤バスの整備、工場内冷暖房設備を完備した。そして、Y社は1998年から、全社員を対象に、1人当たり15人民元（2001年10月の為替レートで約210円）程度の誕生日プレゼントを支給するようになった。その中に日本人の理事長や社長や部長などのサイン入りのお祝いカードも入っていた。第3に、日本への派遣研修制度を引き続き実施するなどであった。中核社員を対象に、無利息の住宅ローンを提供している（詳細は後述の労使関係を参照）。

一方、Y社は専門技術者の積極性を高めるため、そして彼らを確保するために、「技術・技能資格管理実施細則」を制定した。この細則によると、従業員は中国で行われた資格認定証明書を取得し、会社に認められれば、翌月から「資格手当」を支給される。この技能・技術資格は語学資格（英語・日本語）、技術関係（電気メンテナンスなど）、会計士、通関士などである。

賃金体系は基本給、奨励金、諸手当から構成されている。奨励金は「皆勤奨励金」、「品質奨励金」、「生産達成奨励金」などが含まれている。「品質奨励金」については、流出不良率を5ランクに分けて、奨励金を算出する。「生産達成奨励金」も同様に、出荷達成率を5ランクに分けて、各係数により算出する。諸手当の中には、「職務手当」、「資格手当」、「語学手当」、「残業手当」などがある。基本給は学歴と勤続年数を考慮して決定する。

定期昇給は毎年3月1日に実施している。昇給時、会社の経営状態だけでなく、天津現地の生活水準と物価水準も考慮される。ボーナスは年に2回支給している。

Y社には人材を確保するために、多様な福利

厚生もある。たとえば、表1に示されているような結婚祝金、出産祝金、香典料などの慶弔祝金がある。

表1 Y社の慶弔祝金 (単位：人民元)

項目	勤続年数	金額
結婚祝金	1～5年	40
	5年以上	60
出生祝金	1～3年	20
	3年以上	40
香典料	1～3年	本人：200, 配偶：50, 直系の親族：30
	3年以上	本人：300, 配偶：100, 直系の親族：60

そして、Y社は中国の習慣を尊重して、夏には、6月から8月まで夏場の高温手当を支給し、冬には、暖房手当を支給する。他には、中国人にとって、重要な祝日である旧正月と仲秋の明月の時に、それぞれ50人民元のお祝い金を支給する。

慶弔祝金以外に、安全生産のために、Y社は労働保護用品も従業員に配布している。夏場作業服、冬場作業服、作業靴（現場の一般従業員）、作業帽子、絶縁靴（特殊職種）、軍手などである。

② 労使関係

次は天津日系企業の中で特徴となっているY社の労使関係を具体的に紹介していきたい。

Y社は1988年12月に工会（労働組合）が設立された。独資企業の中で、一番はやく設立された企業である。天津開発区で数年連続「優秀工会」と称されている。2001年筆者が企業調査した時点では、従業員3,000人（95%が女性従業員）のうち、約2,500人が工会に入会している。

Y社は天津地域で最も早く集団契約⁴⁾を締結した大企業であった。1994年の新労働法実施後、Y社の工会は従業員を代表して、法人代表と集団契約を締結した。集団契約は全部で73款がある。主に教育訓練、作業時間、作業条件、

4) 中華人民共和国労働法（1994年）第三十三条：従業員は労働報酬、労働時間、休暇、労働安全衛生、福利厚生等について、企業側と集団契約書を締結することができる。

福利厚生, 女性従業員の雇用保障, 賃金などが含まれている。集団契約は3年ごとに更新されている。1998年に一回目の更新を迎えた。内容的な変更はなかったが, 退職金についての補足説明だけを加えた。つまり, 従業員退職時の一括的退職補助金である。Y社は従業員の平均年齢がまだ若いため, 退職金の緊急必要性よりは, むしろ集団契約を完備することのほうが重要だったのである。

Y社は95%の女性従業員を有しているため, 集団契約の中では, 女性従業員のために, 特別に一つの章を設けた。これは他の企業と比べて, Y社独自の特徴である。この「女性従業員」という章の中で, 女性従業員の雇用保障について, いくつか具体的な規定が作られている。例えば, 6ヶ月以上妊娠した女性従業員に対して, 倉庫, 検品のような低騒音, 座り作業の仕事を提供する。この優遇を受けた女性従業員は現時点において数百人に達している。

Y社の工会は毎年昇給の前に, 従業員を代表して, 会社側と事前協議を行っている。上述したように, 2000年度Y社の昇給率は3.5%であったが, これは工会が会社側と事前協議をした結果である, と工会の責任者が説明してくれた。最初, 会社側の昇給率は3%の予定であったのに対して, 工会は会社側と協議して, 最後には3.5%まで引き上げた。

工会の費用の中で, 5%の福利奨励金という項目がある。Y社はこれを主に住宅費の補助に充てている。工会は1996年から無利息, 10年間返還のやり方で従業員に住宅ローンを提供し始めた。この住宅ローンを享受できる従業員は, 7年間以上の勤続年数を有する幹部社員(課長職以上)である。2001年までに, このローンを享受した従業員は30人ほどいるが, 金額で換算すれば, 400万人民元(2001年10月の為替レートで約5,600万円)である。住宅ローン以外に, 工会では毎年社員旅行も行われている。

社内新聞紙はY社工会のもう一つの特徴である。この社内新聞紙は, 1996年4月27日に

創刊され, 工会委員たちが自分の余暇時間を利用して作られた月刊紙である。工会は社内紙を通じて, 従業員の経営管理に対する意見, アイデアなどを掲載し, 会社も社内紙を利用して, 経営管理についての構想を掲載している。それに, 従業員たちの余暇生活を豊富にさせるために, 工会はまた社内紙によって, 書道展, 撮影作品展などのイベントを行っている。刊行数は月に1,500部に達している。

Y社の工会は従業員の組織として, 常に積極的に従業員から会社の経営管理に対する意見や情報を収集して, 分析した上で, 会社側に提供し, よりよい経営管理の構築に努力している。たとえば, Y社は納期に迫られて, 生産が間に合わなくなって, どうしても残業が必要になった時期があった。しかし, 当時の従業員たちは残業を積極的にしなくなかったのである。この状況の中で, 工会は工会大会を開いて, 企業の現状, ユーザにサービスを提供する主旨などを従業員たちに説明した。工会の努力によって, 会社は従業員の協力を受けて, 納期通りに納品することができた。そのあと, 工会は緊急の残業に参加してくれた従業員たちに感謝の意を表すために, 慰労品を贈った。Y社の工会はこのように, 会社の生産活動だけではなく, 従業員を安心して会社で働かせるために, 従業員の家庭生活に対しても重要な役割も果たしている。

「従業員にサービスを提供し, 企業にサービスを提供するのはわれわれ工会の目的である」と工会の責任者が言っている。

このようにY社の経営において, 工会は重要な役割を果たしている。従って, 中国における日系企業の経営は, 現場の労使関係に影響力を行使している「工会」の協力がないと, 労使協調体制の構築がうまくできないのである⁵⁾

5) 安室憲一・(財)関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪『中国の労使関係と現地経営』白桃書房, 1999年, まえがき。

3 北京日邦印刷「日本的経営」成功の秘訣⁶⁾

北京日邦印刷は日本のI.N.T.が投資した100%の独資企業である。多くの進出企業にとっては、どのような労使関係を作っていくかが一番大きな悩みである。北京日邦印刷はこの悩みの解決方向を示唆している。この会社は、「中国では日本的経営は成立しえない」との常識にチャレンジし、成功した事例である。

北京日邦印刷の従業員の定着率は100%近くであり、非常に高いのである。そして、社員同士の人間関係も良好である。会社は社員には「皆さんは自分のために働きなさい。会社はそのためにある」と言いきって、惜しみなく日本へ研修に派遣する。このためには、機械を停止しても構わない、中国の技術水準を上げるのが進出の目的だという方針を貫いている。そこで、日本で研修した社員は仲間に学んだ知識や技能を一生懸命に教えているという。二度目の研修のために各自のレベルアップをする競争があるにもかかわらず、そうである。これは他社では絶対に見られない状況である。

さらに、北京日邦の日本人経営者が中国人従業員にとって「よそ者」と思われないような、ある種の「仲間」か「先輩」のように受け止められるような真面目な努力がなされている。朝一番に出社し、ほぼ最後まで会社に残る。駐在の2名のうちの一人は中国語ができる。昼食は社員と一緒に取る。住宅や給与も社員とほぼ同じ水準とする（ただし日本の家族の問題があるので本社から給与補填はなされている）。日本の高度成長を担った会社の創設者たちが、会社の立ち上げ期に汗水垂らして「日本的経営」を定着させていったが、そのことは慣行の異なる国においても言えることかもしれない。そして「会社は従業員のためにあるのだ」として、研修などの便宜をはかってくれる。それでいて日本人経営者のほうがよく働いている。このよう

なことを体験すれば、異なる労働慣行で育った中国人従業員とも心を通わすことができるのである。

そして、北京日邦は教科書を印刷して無料で配ったり、小学校を建設したりという形で地元社会に貢献するように努力をしている。

ここまで見てきたように、血の滲むような努力、日本人経営者の毎日の積み重ねによる信頼関係の醸成によってはじめて、良好な労使関係の構築、高い生産性の維持、人材の確保を実現している。

4 軽包装資材メーカーH社の事例

H社は日本の大手軽包装資材メーカーと日本の大手商社が共同出資した100%の独資企業であり、1994年2月に天津経済技術開発区に設立された。製造業であるH社の海外戦略は、東南アジアで優位に立つことのできる国際競争力を付けることにあった。

国際競争力を付けるための第一歩として、設立された当時、優秀な中間管理スタッフと専門技術者(学歴は短大卒以上)を採用するために、H社は天津市で新聞広告により大規模な募集活動を行った。応募者は採用人数の数倍であった。たとえば、通訳の募集は2名だけであったが、実際の応募者は25名も殺到したのである。こうした大勢の応募者に対して、H社は細かい書類選考の上に、厳しい筆紙試験と面接を行った。筆紙試験は日本本社の採用試験と同じように、専門知識と一般常識との二つであった。筆紙試験に合格した者に対して、面接試験を2回行った。二次面接試験の時、本社の社長、本社グループ技術部門の総責任者、天津工場の責任者が面接官であった。こうした一連の厳しい採用試験を通じて、H社は中間管理スタッフと専門技術者を13名採用した。

H社は当時、工場の建物の建設時期を利用して、採用した13名の幹部を第1期研修生として、本社研修に派遣した。管理部門の研修は3ヶ月で、技術者は8ヶ月であった。彼らは本社で専門的な技術だけではなく、本社の経営理

6) 鈴木茂・大西広『中小企業とアジア』昭和堂、1999年、45～51ページ。

念、企業文化についても体験してきた。当時、彼らの手取りは500人民元（当時の為替レートで約5,000円）しかなかったが、これは当時の外資系企業の平均賃金相場よりもかなり少なめであった。しかし、彼らは会社の将来の発展にあこがれを持ったために、低賃金のままで努力していた。

事業の拡大に伴って、管理スタッフと生産現場の熟練工を確保するために、H社はまず賃金体系を整備した。賃金は大幅に改善されたが、進出地域の同規模の他社よりはやはりやや低かったのである。改善後の賃金体系は固定給60%と変動給40%から構成されていた。固定給は、資格給70%、諸手当30%からなっていた。昇給・昇進は毎年4月に行われていた。昇給時、天津の物価水準と従業員本人の実績が考慮された。それから本人の実績を正確に評価するために、H社は比較的客観的な査定を設定した。査定は主に勤務態度40%（表2）と成績考課60%（表3）という二つの観点から行われた。査定は人が人を評価するものであるため、H社は最初の査定に入る前に、幹部社員⁷⁾を対象に人事考課に関する注意事項を説明した。賃金の他に、H社は住宅以外の福利厚生制度を導入した。こうした大幅な労働条件の改善は、工場のオペレーターに一時的には喜ばれた。しかし、幹部社員はやはり賃金に対してやや不満をもっていた。なぜならば、他社の同ポストの幹部と比べれば、H社の場合は仕事の密度が高かったからである。

さらにH社は、低賃金だけではなく、幹部社員に権限を委譲していなかった。権限の委譲がされていないにもかかわらず、仕事に対する責任を取らされる。この権限の委譲については、日本人経営者からは「スタッフたちはまだ

7) H社は総経理、副総経理（兼部長）2名だけ日本人であり、副部長以下は中国人スタッフである。副部長は2名（1999年末に2人とも「個人の事情」という理由で辞職）、課長4名（2000年に2人が「個人の事情」という理由で辞職）である。

表2 H社の勤務態度考課表

考課項目	比 率
規律性	一般社員：40%、職務のある社員：10%
責任感	一般社員：20%、職務のある社員：30%
協調性	一般社員：20%、職務のある社員：30%
積極性	一般社員：20%、職務のある社員：30%

表3 H社の成績考課表

考課項目	比 率
仕事の量	一般社員：40%、主任：20%、部課長：10%
仕事の質	一般社員：40%、主任：20%、部課長：10%
環境整備	一般社員：10%、主任：10%、部課長：5%
安全衛生	一般社員：10%、主任：10%、部課長：5%
部下への指導 (職務のある社員)	主任：10%、部課長：20%
上司への助言 (職務のある社員)	主任：10%、部課長：20%
仕事への改善 (職務のある社員)	主任：10%、部課長：20%
目標管理 (職務のある社員)	主任：10%、部課長：10%

そこまでのレベルではない。もっと頑張ってくれなくちゃ、任せられない」との意見に対して、中国人スタッフからは「ある程度までの権限がないと、仕事がしづらい」、「ある程度の権限が委譲されないということは、自分が会社に全然信頼されていない」、「給料の高い高級ワーカーだけ」との苦情が出されている。そこで、なぜ会社に信頼されていないかと聞いたら、H社は課長クラスに経営状況を公開していない、一円の備品を購入しても、日本人経営者の許可が要る、経営状況が分からないままコストダウンをする、などのようなことが指摘された。それに、まじめに日本人の上司に提案・助言した幹部は会社に嫌われたため、本音も言わなくなったという批判も多かった。さらにコミュニケーションの不十分さに加えて、双方の不信感がますます増幅され、重要ポストの幹部が相次いでやめていった。現在では当時いた13名のうち、2名だけが残っている。この2名は「明哲保身」のタイプである。

幹部社員の辞職で、工場の管理がでたためになつていたため、やむを得ず、H社は一時的に再び本社グループから技術応援者数名を呼んできて、設備の整備など最初から作り直しに努力していた。ハードウェアとしての設備の整備は少々時間をかければ、できるものであるが、しかし、ソフトウェアとしての人材の育成、特に中核人材の育成は少々時間ではできないのである。

グローバル化により、経営の現地化が進んでいる今日、H社は経営上むしろ大幅に後退していると言えよう。これはすべて入社後の人材の確保と育成に原因があると思われる。せっかくいろいろな管理制度を作ったのに、それを執行する幹部社員がいなくなれば、結局、機能しないのである。この幹部社員の流失によるコストがいかに大きいかは明らかである⁸⁾。

企業にとっては、営利性と効率性の追求はもちろんのこと、従業員は、企業の発展とともに、自分自身の発展を求めている。それは、幹部社員にとっては、最も重要なことである。幹部社員を確保するために、高賃金、権限、将来性という働きやすい環境、長期間安定的に演じる舞台が必要である。こういう舞台を常に、いかに安定的に造るかは、日本人経営者の腕の見せどころである。そこで、海外の事情に柔軟に対処でき、かつ管理能力の発揮できる経営者が望ましいのである。イエスマンだけを抱える経営者のいる会社は、いつまでも経営の現地化が実現できないのである⁹⁾。

第2節 上海に進出した日系企業の事例研究

第1項 上海平野磁気有限公司の事例

上海平野磁気有限公司（以下上海平野磁気と略す）はモーター、スピーカー等の電源装置、磁気測定器等、各種磁石の製造、販売拠点として、1994年中国上海に進出し、日系企業の間で「異色の成功」と言われている。以下、その内実を見ていきたい¹⁰⁾。

上海平野磁気は当時松下電器、三洋電機、パイオニアなど、主に家電メーカー向けに部品を供給していく計画で進出したが、最初の数年間は全く機能していなかった。しかし3、4年後販路を地元企業に拡大し、売り上げを過去3年で3倍に伸ばすなど、完全に発展軌道に乗った。現在、中国の磁気業界においては独占的に事業を進めている。上海平野磁気の「異色」というのは、売上高の順調な拡大ではなく、進出企業の悲願である徹底した「経営の現地化」に成功したことである。

社長にあたる総経理の呂振氏は進出企業では例を見ない中国人であり、50人のスタッフのうち日本人は現地採用したたったの3人である。法人登録も中国企業である。異例の成功と言われる上海平野磁気の会社設立契機は、当時の中国人アルバイト（現在の総経理呂氏）の誘いであった。上海の熱狂と呂氏の熱意で平野社長（東洋磁気工業株式会社 本社・埼玉県新座市）は中国進出を決意した。

「今の成功があるのは時間をかけたからである」と平野氏は言っている。本格的に平野氏が動き出す99年までの5年間に、平野氏は呂氏と中国人スタッフの育成を熱心に行った。中国人と交渉するには、中国人同士に勝るものはない。現場での交渉を100%任せるためにも、平野氏は会社のトップを呂氏にしたいと、呂氏と完全な信頼関係を構築することを決意し、呂氏のビジネス観や人生観と戦い続けた。呂氏の意

8) アメリカの雑誌『Fortune』（『財富』）の計算によると、一般の従業員が離職した場合、次の新人が入社した時点から、一人前になるまでの費用は、離職した従業員の月給の1.5倍である。重要ポストの幹部社員の場合は代価がもっと大きい。

9) 同じような問題提起は安室の研究でも見られる。安室憲一『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム—』1992年、75ページ。

10) 『週間エコノミスト 臨時増刊 2002年12月8日号』毎日新聞社、50～51ページ。

識が変わった時、マーケットが広がったと同時に呂氏も大きく成長した。

「任せることが発展につながる」これが平野氏の哲学である。「上下関係でなく、同じ夢を見るパートナーの関係になる」、これが信頼関係を築く秘訣であり、成功の鍵でもあると平野氏は言う。上海平野磁気の「異例の成功」の本質は「すべてを任せること」にある。

第2項 上海サントリービール有限公司の事例

上海サントリービール有限公司（以下上海サントリーと略す）は、果敢に「経営現地化」を遂行して中国国内市場販売拡大で成功しているもう一つの代表的事例である¹¹⁾

サントリーは中国国内販売100%を主眼として、1995年に中国上海でビール事業をスタートさせた。1996年の稼働以来、年々倍増の勢いで販売が増加している。中国の800社が激しく競争している中、ビール市場の70%を占めている。

上海サントリーの成功要因は、第1には「ヒトの現地化」の徹底である。初代会長の佐治敬三氏は、「やってみなはれ」、「やらせてみなはれ」（＝「チャレンジ精神」）と「現場への権限委譲」をサントリーの経営理念としてあげた¹²⁾。それは上海ビール事業でも果たされた。複雑で、不慣れな中国流通市場で販売を伸ばすには、日本人がやるより中国人に任せた方が間違いないということは誰でも承知している。しかし実際に、これを徹底している日系企業は多くはない。サントリーでは販売力強化のために、ビール製造と販売を2つの会社に分けた。販売会社は中国人社長をはじめ、全部中国人営業マンであり、使用言語はもちろん中国語であり、日本語はだれも話さない。

中国人社長は本社からの完全独立のもとに、販売方法を工夫して、どのビールメーカーでもやっていない酒販店への直接販売のような大改

革を行った。彼らはまた小売店での清掃活動、商品棚卸活動などを通じて店主の信頼を勝ち取りながら、小売店でのサントリービール納品を伸ばした。また日本人では絶対思いつかない販売促進法を考えた。更に、三得利（サントリーの中国語名）投資有限公司の社長中村丈夫氏は営業、財務のトップをも中国人に任せながら、優れた業績をあげた営業マンに対して、中国語の直筆で心を込めて感謝状を書いている。これこそ中国人社員との「心のこもったコミュニケーション」の手本と言える¹³⁾。尚、2001年9月25日の日本経済新聞の記事では「優秀で向上心が強い中国の人材と信頼関係を築き、活用することが何よりも大切である」という、佐治信忠サントリー社長の信念も紹介された。

ビール製品の現地開発は、上海サントリーの第2の成功要因である。普通、日本企業の海外製造拠点においては、商品開発は本社で行っている。さらに、サントリーは商品開発の「現地化」も、上海三得利梅林食品有限公司の二宮総経理の責任と権限のもとで徹底されている。二宮氏は「製造技術を移転する間は日本人を置くということになりますね。しかし、その後は日本人がいつまでもいる必要はないでしょうね。そこでの現地化で、さらに広がり期待できるでしょう。」¹⁴⁾と、述べている。

第3項 欧米企業の事例

世界的に先進的な通信・電子設備の製造メーカーの一つであるMOTOROLAは、1992年3月25日に中国電子有限公司(MCEL)を設立し、1993年3月に全面的な生産を開始した。主な製品は、ポケットベル、携帯電話、トランシーバ、無線通信設備、半導体などである。こうした製品は中国及びその他のアジア諸国に販売されている。天津の工場は、MOTOROLAのアジアでの通信製品生産基地である。天津工場の他に合弁企業数社もある。従業員がおよそ1万人いる。MOTOROLAは、1994年以来ずっ

11) 古田秋太郎著『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会、2004年、82～84ページ。

12) 同上82ページ。

13) 古田秋太郎、前掲書、83ページ。

14) 同上170ページ。

と中国政府と外国投資企業協会が統計した「外資企業輸出額と売上高」のベスト10に入っている。1999年の売上高は260億人民元であり、納税金額は28億人民元であった。それに、MOTOROLAは天津市統計局と天津市対外経済貿易委員会に「天津優秀外国投資企業」として称賛された。

MOTOROLAの中国での事業は、投資と技術移転、管理の現地化、部品の現地化、合弁企業と合作項目という四つの指導原則に従って、行われている。

管理の現地化を実現するため、MOTOROLAは将来、マネージャーや総経理(現地経営者)になれる見込みのある中国の従業員を育成している。MOTOROLAは中国の従業員を選抜、育成するために、彼等に勉強会、国際会議及び海外研修と実習の機会を提供している。1999年に、MOTOROLAは中国の従業員を育成するために、約1.14億人民元をかけ、一人当たりの育成時間は約5.8日間であった。これらのMOTOROLAの努力は今、効果が少しずつ見られるようになった。1999年末まで、MOTOROLA中国会社のマネージャーの中では、72%が中国の従業員であり、5年前より60%アップした。中国エリアの総裁である頼氏の提言により、MOTOROLAは近いうちに、女性マネージャー層を40%にするように努力している。

MOTOROLAは中国の従業員のレベルアップ、管理者の育成のため、部品供給メーカー、得意先に有効な勉強機会を提供するために、1993年にMOTOROLA大学を設置した。全ての従業員は職務と職種を問わず、毎年40時間の勉強・研修を受けなければならない。競争環境の急速な変化に応じて、会社の未来の成功と従業員のグローバルの中での使用価値を確保するため、不断に従業員への新知識の提供・適切な教育構想、関連する教育手段、業務部門の目標達成に有用な知識の提供をするため、MOTOROLA大学は教育課程設計グループを設けた。グループは業務の要求に応じて、有効な研修計画を立

てている他に、管理、リーダーシップ、言語、文化、品質、サービス等の幅広い領域において研修項目を設計、開発している。研修内容は、MOTOROLAハイテクMBA、職業発展研修、チームワークによる品質管理の研修、専門技術の研修、市場と販売の研修等である。こうした研修は、MOTOROLAが人材の現地化という目標を実現するためのもっとも重要な手段である。

1993年以来、MOTOROLAは中国の8つの大学に730万人民元の奨学金を提供すると共に、これらの大学と合作研究項目も立てた。中国の大学や外資企業、合弁企業、大型国有企業の「人的資源」領域の人材に対する需要に応じて、MOTOROLA大学は北京大学、南開大学、アメリカのUniversity of Pennsylvaniaと諒解備忘録を締結した。これに基づき、北京大学と南開大学はそれぞれの商学部で1993年より「人的資源発展」という課程を開設した。

MOTOROLAが中国で素晴らしい成績を収めたのは、独特の人材管理手段を持っているからである。「MOTOROLAにとっては、もっとも大切なのは人材であり、MOTOROLAが競争の中で優勢を占めたもっとも重要な要素も人材である」と、MOTOROLAのヒューマンリソースマネージャーは指摘している¹⁵⁾もっとも重要な人的資源は継続的な教育と研修にしたがって、その価値が増加していくと、MOTOROLAは認識している。そのため、MOTOROLAは人的資源の育成と開発に絶えず努力している。そして、それを会社のもっとも重要な生命線と見なしている。このように従業員を育成することにより、従業員は日々の仕事から成就感と満足感を満たすことができる一方で、従業員の潜在能力を最大限に呼び起こすことにより、会社は人材の育成への投資を全面的に回収することができる。

MOTOROLAには、毎四半期毎に各部門のマネージャーと自分の部下との懇切な対話制度があ

15)『中国外資』1999年6月、54ページ。

る。この対話では、次の6点を巡って話し合いがもたれている。すなわち、①あなたはMOTOROLAの成功に対して有意義な仕事を持っているか、②あなたは自分の仕事に堪える行動を知っているか、仕事を成功させるための知識を持っているか、③仕事の能力を高めるために、あなたの研修内容は決まっているか、研修時間も決まっているか、④あなたは自分の仕事の将来性を知っているか、それはあなたを励ますことができるか、自分の将来のために努力しているか、⑤過去の30日間に、仕事の改善や仕事の将来性に対する肯定的なフィードバックを得たことがあるか、⑥あなたの性別、文化、個人のことは正確に対処されているか、あなたの成功に影響を与えていないか、という内容である。このように、従業員の立場からの腹を割った話し合いは、会社が従業員の本当の考えを把握するには、有益である。また、MOTOROLAは情報公開の方式で従業員に会社の状況や重大決定を知らせ、毎月、経営者対話会を行っている。この会では、「言いたいことを存分に言う」というやり方を取り、経営者層と生産ラインの従業員とが直接に交流することができる。

賃金と福利厚生は、人材の開発と育成にとっては重要なことである。しかし、それは従業員を満足させる唯一のものではない。高賃金の会社がかつても良い会社なのではなく、低賃金の会社がかつても最も悪い会社であるとは言えないのである。MOTOROLAの賃金は最高でも、最低でもない、その真ん中のレベルである。賃金で重要なことは、従業員の報酬体系を従業員全体の成長を視野の中に入れて、考えることである。従業員に投資するのは、賃金、福利厚生、住宅だけではなく、適宜的な仕事環境と平等な昇進機会も含まれている。後者こそ会社の魅力を高めるために重要な投資である。

MOTOROLAは、毎年1回、従業員の賃金を改訂する。一般的には、90%以上の従業員は改訂により収入を増やすことができる。但し、増加幅は業績により、個人差が生じる。ヒューマ

ンリソースマネージャーの話によると、成功した賃金体系はいくらのお金が掛かるかよりは、むしろこのお金をどう分配するかであり、自分の賃金が自分の努力と一致したものであることを、従業員に分からせなければならないのである。そのためには、管理者としては一人一人の従業員を平等に扱わなければならない¹⁶⁾

MOTOROLAはスタッフ人材、中間管理職を確保するために、「社員住宅計画」を実施している。会社は住宅を建設・購入し、社員に「配分」する。会社は入居する社員のため、社員の名義で「住宅基金」を積み立てる。「基金」の累計が一定の金額に達したときに、その住宅が社員個人の所有となるのである。この「住宅基金」は社員給与の一定の比率で会社から支給されるが、支給比率は勤務年数により異なる。勤務年数が長いほど、その比率も高いというシステムになっている。同社の社員として15年間前後勤務し続ければ、住宅の所有権が取得できると、人事担当者は説明してくれた。また、その人事担当者の話によると、この住宅施設配分の充実には、入社した従業員の定着率を向上させるだけではなく、企業の魅力を増加させ、優秀な人材をひきつける点においても意義があるということであった。この住宅施設の充実には、MOTOROLAが人気を呼ぶところの一つである。

MOTOROLAの労使関係対策のもう一つは、共産党組織の活用である。同社の労働組合と「労働関係調整委員会」の両者のトップは、同社の党委員会書記である。同書記の説明によると、同社の党組織の活動は最初から会社の支持を得ている。そして、MOTOROLAの構内に党組織の掲示板も設置され、党活動の方針や党員に対する要求を公表し、他の従業員にもそれに対する協力を呼びかけている。

なお、地域社会への貢献においては、MOTOROLAは国有企業の管理者を対象にして系統的に研修を行っている。MOTOROLAに

16) 『中国外資』1999年6月、55ページ。

としては、「生粋の中国の企業になる」のは21世紀の目標である。

ここまで見てきたように、MOTOROLAは外資系企業の中で、典型的な成功事例である。人材、とくに、中間管理職を確保するために、積極的な経営現地化の企業戦略及びその執行、優れた社内教育体系、合理的な報酬体系、日系企業で見られない「社員住宅計画」を含む福利厚生制度など、多様な人材確保策を実施している。そのために、MOTOROLAは人材獲得競争の中で、もっとも人気を呼んでいるのである。

第2章 人材獲得手段の多様化

今まで見てきたように、1990年代前後から、日系企業は人事労務管理の面では、様々な問題を抱えていることが分かった。その中で、特に中間管理職や技術者等の人材確保と育成の問題が、近年に行われた各種の日系企業経営実態調査や研究の中で頻繁に指摘されている。鈴木滋の調査研究¹⁷⁾、リクルートリサーチの調査研究¹⁸⁾、総合研究開発機構(NIRA)の調査研究¹⁹⁾、朱良瑞の研究²⁰⁾等の先行研究が挙げられる。その背景には、市場経済化の推進や外国企業の大量の対中進出に伴う人材需要の増加、日系企業の急速な生産規模の拡大により現地管理者層の需要の高まり、企業経営をこなせる高学歴人材の供給不足、中国国有企業の改革や民間企業の台頭などがある。このように、日系企業の人材確保の問題はますます深刻化、顕在化している。人

材獲得競争もますます激化している²¹⁾

こうした人材獲得合戦の中で、日系企業は欧米企業より劣っているとされてきた。その原因を人材獲得手段の多様化を通じて分析していきたい。

1 高賃金

人材獲得競争の激化に伴って、獲得手段も多様化しているが、最も基本的な手段は高賃金の給付である。ある外資系企業は、財務担当のマネージャーを獲得するため、月給4,000米ドルの条件を提示したという。しかし、日系企業の賃金水準は平均的には欧米企業より低い。前述したH社の事例で見たように、賃金水準が欧米企業の2分の1しかない。現状としては、日系企業はまだ低賃金である。日系企業にとって、中国の事情に合う雇用・賃金制度の確立には、中国人従業員のニーズを把握する必要がある。

馬成三の研究²²⁾によると、日米欧企業の中国人従業員を対象とするアンケート調査(表4参照)によると、日系企業の賃金水準は欧米企業より平均2~3割低いという結果であった。人材獲得競争の対象となっている中間管理職の賃金分布を見ると(表5参照)、米国企業と欧州企業の勤務者の場合は、月給2,500元以上の者が3分の1から4割近くを占めているのに対して、日系企業での同比率は16.3%にとどまっている。このような格差は、技術者の賃金水準とその分布からも見て取れる。

1980年代末までは、中国人の賃金水準が低かった上、欧米企業の対中進出もまだ少なかったため、日系企業の従業員の定着率は高かった。しかし、1992年以降、経済成長と改革開放の加速に伴う中国人の賃金水準の急上昇と欧米企業の対中進出の本格化を背景に、外資系企業間の人材獲得競争はますます激化し、日系企業か

17) 鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営—アンケート・現地調査にもとづいて—』税務経理協会、2000年。鈴木滋『中国ビジネスのむずかしさ・おもしろさ』税務経理協会、2004年。

18) ㈱リクルートリサーチ社『日本企業の中国ビジネス要員に関する調査』1994年4月。

19) NIRA 研究報告書『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—』1997年。

20) 朱良瑞『在日日系企業の経営に関する調査と分析』『経営研究(大阪市立大学経営学会)』有斐閣、第50巻第3号、1999年11月。

21) 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—』日本貿易振興会(ジェトロ)、2000年、97~125ページ。

22) 馬成三、前掲書、140~143ページ。

ら欧米企業への「人材流出」も多く見られるようになった。

表4 外資系企業の職種別平均賃金水準の比較(月間)
(単位:人民元)

職種	米国企業	日系企業	欧州企業
労働者	1,028(100.0)	783(76.2)	1,053(102.4)
技術者	1,868(100.0)	1,513(81.0)	1,644(88.0)
事務職(財務)	2,140(100.0)	1,367(63.9)	2,054(96.0)
事務職(営業)	1,144(100.0)	1,822(159.3)	1,821(159.2)
中間管理職	2,166(100.0)	1,807(83.4)	2,251(103.9)

注:カッコ内は米国企業を100とする指数
出所: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—』2000年, 141ページより作成

表5 外資系企業の中間管理職と技術者の賃金分布
(単位:%)

企業・職種 月賃金	日系企業		米国企業		欧州企業	
	A	B	A	B	A	B
800元以下	4.3	6.0	3.1	7.9	2.8	7.1
801~900元	3.3	15.7	1.0	6.1	4.2	5.8
901~1,000元	9.8	14.5	6.3	14.0	8.3	7.2
1,001~1,500元	31.4	21.7	29.2	9.6	18.1	29.0
1,501~2,000元	20.7	24.1	15.6	23.7	15.3	20.3
2,001~2,500元	15.2	9.6	10.4	20.2	13.9	23.2
2,500元以上	16.3	8.4	34.3	18.5	37.5	7.4

注:Aは中間管理職, Bは技術者
出所: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—』2000年, 141ページより作成

日系企業の現地経営管理者を含む多くの人々は、よく欧米企業の雇用・賃金制度の特徴を「太く短い」(賃金水準は高いが、安定感がない)、日系企業のそれを「細くて長い」(賃金水準は高くないが、安定感がある)と集約して言うが、高収入志向の中国人従業員にとっては、「長い」よりは「太い」方がより魅力が大ききようである。

現在、賃金制度にメスを入れる日系企業が増えている。筆者が天津で調査を行った企業全社は「能力に応じる高賃金」を重要な雇用管理対策の一つにしている。

従って、日系企業にとっては、いかに中国人従業員のニーズを把握し、弾力的な雇用・賃金制度を構築するかが、重要な課題である。

2 住宅環境の充実

スタッフ人材、特に中間管理職を確保するためのもう一つの手段は、会社による住宅施設供給(「配分」)の充実である。改革以来、労働移動に対する制度的制限はかなり緩和されてきたが、住宅問題などの面では依然として多くの制約が残っている。例えば、中国都市部の就業者、特に中間管理職の多くは会社から「配分」された公有住宅に住んでいるが、彼らが一旦現在の職場を離れると、今住んでいる住宅を会社に返さなければならない。

近年、欧米系の多国籍企業を中心に人材確保とその定着を図る手段として、独身寮を備えるだけではなく、所帯を持つ社員(特に幹部社員)のために家族用社宅を建設・購入するケースが増えている。前述した事例研究で見てきたMOTOROLAの「社員住宅計画」は、その典型的な例である。

中国に進出した日系企業では、欧米企業のように、住宅施設の充実が徐々に重視されてきている。日中投資促進機構の「第5次日系企業アンケート調査」(1998年1月実施)によると、回答企業の約3割は経営上の課題として住宅問題を挙げている。

3 子供の教育にも協力

多くの外資系企業が求めている即戦力の中間管理職の流出を抑制するための対策として、子供の教育問題も挙げられる。一人っ子政策の実施により、親たちは転職または転居を考える時に、多くの家庭は転職先または転居先の近くに良い学校があるかどうかを、重要な判断材料としている。一部の外資系企業は必要な人材を獲得するため、子供の入学問題のケアまでするケースもある。例えば、深圳に進出している日系企業某社は、上海の一人の管理職を獲得するために、子供の私立国際学校の「予備費」²³⁾25万元(普通中国人の25年間の年収に当たる)を

23) 現行教育運営のやり方の一つ。高校卒業時点で20万元が返還され、学校側は主にこの費用の利息収入で運営するというやり方。

全額負担したのである。

4 現地化戦略

外資系企業にとって、前述した高賃金の給付や住宅施設供与の充実のほかに、管理要員の現地化は有能な人材の獲得と定着につながるのである。この面から言えば、管理要員の現地化は重要な意味を持っている。

中国に進出している欧米企業には、最初から台湾、香港や東南アジア出身の中国系人を経営管理職として活用するところが多く、その「管理要員の現地化」とは多くの場合、中国系人から現地人への移行を意味する。前述した MOTOROLA の管理要員現地化戦略の事例で見たように、この会社の経営管理職のうち、現地法人のトップ責任者を含めて中国系人または現地中国人が主流を占めている。同社には「米国人」という概念がなく、「中国人」と「外国籍人」という分け方しかないのである。

欧米企業、特にアメリカの企業は、中国での合弁事業の成功のカギがヒトの現地化のスピードにあると認識している²⁴⁾ アメリカのコンサルティング会社タワーズ・ペリンと米国の外国貿易協議会が、IBM と MOTOROLA など中国で合弁事業を展開する多国籍企業 28 社を対象にして、調査を行った。この調査により、中国で合弁会社を成功させるための 10 の重要なポイントがまとめられた。その中には、「幅広い訓練プログラム」、「社員の責任を明確化するための権限委譲」、「成果主義の報奨制度」、「有能な社員獲得につながる現地の大学との関係構築」、「中国語と中国文化を理解している社員を採用し派遣」、「中国人を登用するための担当者の任命」などが挙げられている。

米国タワーズ・ペリン社の調査によると、現地中国人を経営層に登用するのは、人件費を主とする諸経費を削減するためである。しかし、管理要員の現地化は、人件費の節約だけではなく、現地事業の円滑化、現地社員のやる気を引

き起こすこと、優秀な人材の獲得にもつながると思われる。

周知のように、中国は長い間、計画経済が行われてきたこともあり、近代的企業経営をこなせる人材の不足が深刻であった。多くの外資系企業は現地化を進めているが、その対象として中間管理層に止まるケースが多く、これよりもっと高い職位に就いているのは香港、台湾、シンガポールなど非大陸出身の中国系人を中心としているのが実状である。そのため、一部の外資系企業は長期的観点から人材養成にも力を入れている。中には優秀な中国人スタッフを、欧米を含む他の国・地域の現地法人に派遣し、そこで研修させるという計画を実施しているところもある。

馬成三の調査によると、欧米企業に関しては「中国人従業員を重用し、高いポストに就かせる」という評価がある一方、日系企業に関しては「日本人なら必ず中国人を管理する」、「能力の面だけでなく、会社への忠誠心の面においても必ずしも中国人より強いとは言えない日本人ですら、中国人の上に置かれる」といった不満がよく聞かれる。近年、日系企業の中にも、本社派遣のスタッフを減少させ、現地中国人スタッフを養成・登用するという動きが見られる。しかし、それは必ずしも現地事業の円滑化戦略の重要な一環として位置付けられておらず、進展の程度も限度があるようである。

日本貿易振興会が行った北京、大連に進出している日系企業を対象とするアンケート調査により、現地人役員の登用状況について聞いたところ、対象企業の約 6 割は「0人」と答えている。また、役員を日本から派遣していない会社は 1 社 (1.3%) のみであった。そこで、日系企業現地法人の経営管理者に対するヒアリング調査により、現地化の立ち後れの原因についてみると、「本当にレベルの高い人材なら、高い給料を出して重用してもよいが、該当する人材はなかなか見つからない」、「中国人は日本人より機敏なところもあるが、会社への忠誠心が弱

24) 『日本経済新聞』1998年1月5日11版。

い」などの理由が挙げられている。

鈴木滋の研究によると、社長に占める中国人の割合が1割弱しかない。中国における日系企業の人の現地化の程度は非常に低い。その主な理由は、「能力のある現地人が育っていない」、「日本本社との意思疎通が日本語である」、「日本・日系企業との取り引きが多い」などが挙げられている。というのは日本企業の中国進出は1992年以降と遅く、年数が短いので中国人幹部を育成する余裕がなかったことや、中国人では日本語ができず日本本社との意思疎通や現地日系企業との取り引きで支障がある、と考えられていたからである²⁵⁾

筆者が中国に進出した日系企業に勤務した時、そして2001年3月にアンケート調査を実施した時、日本人経営者から「中国人の管理者は、管理者としての意識が足りない。仕事に対する指示は出すが、その後の実行状況へのチェックが足りない」、「日本人経営者の指示待ち管理者が多い」、「私用電話のようなモラルについての教育を行わない。嫌われ役になりたくない」という苦情を数多く耳にした。他方、中国側のスタッフからは、「日本人経営者の管理レベルが低い」、「日本人経営者はどうも我々を信頼していないようである」との指摘もあった。このような指摘は前述したH社の事例でも見られた。

中国には「疑人不用，用人不疑」という古い言葉がある。すなわち、「相手を疑うなら使うな，人を使うなら全面的に信頼せよ」という意味である。古代中国では，部下を疑ったために，支配権を自分の手から無くした教訓が数多く見られる。そのため，成功した経営者は，常に「疑人不用，用人不疑」を戒めとしている。優秀な中国人管理者不足のため，一部の外資系企業は長期的観点から優秀な人材に対する養成に力を入れている。こうした人材養成にとって，もっ

とも土台になるのはこの相互信頼である。前章の上海に進出した日系企業の事例も，中日双方の「信頼関係」の成立があってこそ，中国での事業活動が成功したのである。日系企業にとって，この信頼関係の大事さについては，馬成三の研究の中でも指摘されている²⁶⁾。例えば，三菱重工の取締役などを歴任した三菱総合研究所の副社長團野氏は，著書の中で「中国で事業を展開する場合は，責任者やマネージャーに信頼できる中国人を起用し，思い切って運営を任せせることも大切です。日本で勉強した優秀な中国人を起用する方法もあるし，次善の策として中国社会と日本ビジネスの両方に通暁する台湾の会社やアジア華人と共同で事業を展開する方法も考えられる……」と書いている。

この管理要員の現地化経営が要求されてきている今日，とりわけ，現在，中国に進出している日系企業においては，重要な課題である。「企業は人なり」。この企業の「企」という字を見れば分かるように，上の「人」を取れば，「企業」が止まってしまうわけである。よって，現地化経営の課題において，「信頼関係をいかに構築できるか」が日系企業の人事労務管理の重要な課題である。前述したH社の事例で見たように，信頼関係がなければ，管理要員の確保と育成ができないため，企業もうまく行かないはずである。そのために，中国に進出した日系企業にとって，事業がうまく行くかどうかは，すべてヒトの管理に関わると言えるであろう。日系企業が，生産技術の優位性をフルに活かすには，現地従業員の持っている能力を最大限に発揮しなければならないのである。

日系企業の人事労務管理においては，「高賃金・権限・信頼関係・将来の発展」というテーマが課題として，残されている。すなわち，人材確保難の厳しい競争の中で，日系企業にとって，いかに中国人従業員のニーズを把握し，競

25) 鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営—アンケート・現地調査にもとづいて—』税務経理協会，2004年，24～25ページ。

26) 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—』2000年，146ページ。

争力を持つ人材の確保・育成策を構築できるか、協調的な労使関係の構築が重要な経営課題になってきている。

おわりに

中国経済改革の深化・WTO加盟により、日系企業の対中進出は、ますます盛んに行われてきている。この日系企業の進出動機は、主に豊富な低賃金労働力と膨大な中国国内消費市場にある。そのため、日系企業は他の諸外国企業との競争が激化してきたが、とくに人材の確保・育成が厳しくなっていることが明らかになった。

中国に進出した日系企業における多数の先行研究や筆者の天津に進出した日系企業の調査で見たように、人材の確保と育成は経営上で最も困難な問題である。とくに、近年大多数の日系企業は「現地管理者・技術者の確保と育成」の悩みを抱えている。その大きな背景としては、外資系企業の労働力に対する需要の増加と、中国労働市場における人材需給のミスマッチが挙げられる。そのため、外資系企業間の人材獲得競争はますます激化し、人材獲得手段も多様化しつつある。高賃金、住宅環境を含む福利厚生の実、管理要員の現地化が主な対策である。このような激しい人材獲得競争の中で、日系企業はいかに中国人従業員のニーズを把握して、競争力をもつ人材の確保と育成策を構築できるか、協調的な労使関係を構築できるかが最も重要な経営課題となっている。

これからの中国経済の発展につれて、中国の経営環境も変化していくし、中国人従業員のニーズも変わっていくであろう。中国に進出した日系企業は、この変化に応じて、いかにして優秀な人材を確保、育成できるか、協調的な労使関係を構築できるか、その条件を明らかにすることが、今後の筆者の研究課題である。

【参考文献】

- 1) 総合研究開発機構・立教大学産業関係研究所『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究－日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか－』NIRA 研究報告書, 1997年
- 2) 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－』日本貿易振興会(ジェトロ), 2000年
- 3) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学－アメリカのなかの日本企業－』岩波書店, 1988年
- 4) 園田茂人編著『証言・日中合弁－類発するトラブルの処方箋－』大修館書店, 1998年
- 5) 園田茂人『日本企業アジアへ－国際社会学の冒険－』有斐閣, 2001年
- 6) 丸山恵也編著『中国自動車産業の発展と技術移転』つげ書房新社, 2001年
- 7) 関満博・池谷嘉一『中国自動車産業と日本企業』新評論, 1997年
- 8) 肖威『中国自動車産業の経営構造分析』晃洋書房, 2000年
- 9) 河村能夫編『中国経済改革と自動車産業』昭和堂, 2001年
- 10) 楊社「美日企業的人材戦略及其給中国的啓示」『人材市場と人力资源管理』, 1999年4月号
- 11) 片岡信之・三島倫八編著『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文真堂, 1997年
- 12) 安室憲一『グローバル経営論－日本企業の新しいパラダイム－』千倉書房, 1992年
- 13) 安室憲一・関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営－共生の人事労務施策を求めて－』白桃書房, 1999年
- 14) 鈴木茂・大西宏『中小企業とアジア』昭和堂, 1999年
- 15) 丸山恵也『東アジア経済圏と日本企業』新日本出版社, 1997年
- 16) 高橋泰隆『日本自動車産業のグローバル経営－日本化か現地化か』日本経済評論社, 1997年
- 17) 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博『アメリカに生きる日本の生産システム－現場工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社, 1991年
- 18) 板垣博編著『日本的経営・生産システムと東アジア－台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場－』ミネルヴァ書房, 1997年

- 19) 海外調査シリーズ40 中国のレポート①『日系企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構, 1996年
- 20) 海外調査シリーズ41 中国のレポート②『中国の労働政策と労働市場』日本労働研究機構, 1997年
- 21) 海外調査シリーズ43 中国のレポート③『中国企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構, 1999年
- 22) 尾高邦雄『日本の経営—その神話と現実—』中公新書, 1984年
- 23) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト『新時代の「日本の経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 1995年
- 24) 陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』文真堂, 1995年
- 25) 奥林康司・今井齊・風間信隆編著『現代労務管理の国際比較』叢書現代経営学—11 ミネルヴァ書房, 2000年
- 26) 原田實・安井恒則・黒田憲一編著『新・日本の経営と労務管理』叢書現代経営学—12 ミネルヴァ書房, 2000年
- 27) 野村正實『終身雇用』岩波新書, 1994年
- 28) 森田保男『企業と国際経営—海外直接投資—』同文館, 1999年
- 29) 劉永鶴『日本企業の中国戦略』税務経理協会, 1997年
- 30) 鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994年3月
- 31) 『日本経済事典』日本経済新聞社, 1996年
- 32) 朱良瑞「在中日系企業の経営に関する調査と分析」『経営研究(大阪市立大学経営学会)』有斐閣, 1998年
- 33) 朱良瑞「在中日系企業の抱える問題」『経営研究(大阪市立大学経営学会)』有斐閣, 1999年
- 34) 鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営—アンケート・現地調査にもとづいて—』税務経理協会, 2000年
- 35) ㈱リクルートリサーチ社『日本企業の中国ビジネス要員に関する調査』1994年4月
- 36) 熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波書店, 1997年
- 37) 白井泰四郎『労使関係論(新訂版)』1991年
- 38) 『中国情報ハンドブック』2000年版
- 39) 『中国統計年鑑』三菱総合研究所編, 2000年
- 40) Edited by Tony Elger & Chris Smith『Global japanization?—The transnational transformation of the labour process』1994年
- 41) 『中国外資』1999年8月
- 42) 石田和夫・安井恒則・加藤正治編『企業労働の日米比較』大月書店, 1998年
- 43) 林正樹著『日本的経営の進化』税務経理協会, 1998年
- 44) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか—現代日本の労働過程—』窓社, 1993年
- 45) 岩内亮一, 門脇厚司, 安部悦生, 陣内靖彦著『海外日系企業と人的資源—現地経営と駐在員の生活—』同文館, 1992年
- 46) 石田英夫著『日本の国際人事管理』日本労働研究機構, 1985年
- 47) 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一著『日本企業のグローバル経営』東洋経済新聞社, 1987年
- 48) 梶田幸雄・園田茂人著『中国投資はなぜ失敗するか』亜紀書房, 1996年
- 49) カール・P・ソヴラント編/藤田正孝ほか著, 江夏健一監修, IBI国際ビジネス研究センター訳『多国籍企業と雇用問題』国際書院, 1999年
- 50) 丁揚揚・奥林康司・森田雅也「北京・天津日系企業及び中国国有企業の実態調査報告—生産システムと人的資源管理を中心として—」『研究年報XLV』, 神戸大学大学院経営学研究科, 1999年
- 51) 小池和男著『日本の熟練』有斐閣選書, 1980年
- 52) 王棟生著『中国人的用人術』上海古籍出版社, 1997年
- 53) 許倬云著『从历史看领导』三联书店, 1995年
- 54) 胡鞍钢「关于降低我国劳动力供给与提高劳动力需求途径的若干建议」『劳动经济与人力资源管理』, 1998年11月号
- 55) 坂本康實・瀬藤嶺二・桜井享・三浦郁也著『海外進出企業の実態—その経営分析と環境変化—』東洋経済新聞社, 1978年
- 56) 岩田龍子・沈奇志著『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土—改革・開放の意味を探る—』文真堂, 1996年
- 57) 王元・張興盛・R・グッドフェロー著 田中一博・郝曉彤訳 代田郁保監訳『中国のビジネス文化—中国の経営風土と交渉術—』人間の科学社, 1998年
- 58) 高倉信昭著『日本の海外企業経営—経営分析と投資リスクへの対応—』東洋経済新聞社, 1979年
- 59) 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣, 1998年

- 60) 笈武雄・梶田幸雄・孫光・遠藤誠・工藤敏彦・白土茂雄・田中則明・宇佐宏二郎著『中国進出企業経営戦略ガイドブック（中国子会社経営の現地化・日本企業の国際化に必携）』明日香出版社，2004年
- 61) 古田秋太郎著『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会，2004年
- 62) 『中国に挑む日系企業（その戦略と課題を探る）』ジェトロ，2004年
- 63) 鈴木滋著『中国ビジネスのむずかしさおもしろさ』税務経理協会，2004年
- 64) 笈武雄著『一筋縄でいかない中国ビジネスの裏技大公開 [超] 成功戦術 252』明日香出版社，2004年
- 65) 「国際ビジネス情報誌ジェトロセンサー 2005.7 特集 中国進出日系企業の人材活用術と人事戦略を探る」