

# 在中国日系企業の人事管理 (1)

— 中国人の就業意識・行動と「現地化」の問題 —

柴田弘捷

## Personal Management of Japanese Companies in China (1) :

## The Chinese's Work Consciousness, Behavior and Problems of Locale Management

**要旨：**本論は、中国に進出している日系企業の人事・労務管理の実態とその問題点を明らかにすることを目的としている。世界に進出している日系企業の中で、中国に進出している日系企業の占める比重は、企業数で1/4、従業者数で1/3、売上高で10%を超えるまでになっている。しかし、中国の学生や就業者からの日系企業の評判は欧米系の外資企業に比べると必ずしも良くない。そこには中国人の就業意識・行動と日系企業の人事管理との間になんらかの齟齬見られるからである。中国の高級人材は能力発揮・自己実現を仕事に求め、その表れとしての高収入と企業内ステイタスを求めてジョブ・ホッピングを行っている。つまり、「発展空間」のある職場を求めている。それに対して日系企業は、在中国欧米外資企業に比べて、「発展空間」の提供つまり「人材の現地化」が遅れている。

**キーワード：**中国人の就業意識、転職意識、発展空間、日系企業の人事管理、人材の現地化

### はじめに—問題—

中国の経済発展には目を見張るものがある。中国経済は、リーマンショックを契機とする世界的不況で一時若干の低迷を見たが、大きな傷を受けず世界に先駆けてそこから回復、成長を続けている。2009年の実質経済成長率も8.7%で、2010年にはGDP規模で日本を抜き世界第2位になったといわれている。そのような中で、日本企業の中国（本土、以下断りが無い限り中国＝本土である）への進出も著しく、すでに日系現地法人は5,000社を超え、その従業者数は優に150万人を超えていると推定される<sup>1)</sup>。しかし、日本企業の評判は必ずしも芳しくない。大学生の日系企業への評判は低下気味であり、「優秀な中国人学生を採用できなくなった」という声さえ出ている<sup>2)</sup>。そして日系企業でのストライキも多発している。

このことは、日系企業の現地採用従業員の人事・労務管理の在り方と中国人現地従業員の意識・行動様式との間に何らかの齟齬が生じていることが想定される。

以下では、中国人の就業意識・行動と在中国日系企業の人事・労務管理の実態を明らかにすることによって、その問題点の解明を試みたい。

### 1. 日系企業の進出状況

1998年度から2008年度にかけての日系企業の中国への進出状況の推移を経済産業省の「海外事業活動基本調査」によってみると（表1）、現地法人企業数で2,141社から4,218社とほぼ2倍に、常時従業員数は39.7万人から134.5万人3倍強に増加した。その産業別の内訳をみると、企業数では、99年3月末で電気機械、輸送用機

械、繊維、化学を中心とした製造業が1,206社で2/3を占め、商業（卸売業、小売業）とサービス業を中心とする非製造業は1/3であった。09年3月末には、製造業は輸送用機械、情報通信機器、電気機械、繊維、食品製造業を中心に2,392社とほぼ倍増したが、商業、サービス業に加えて情報通信業、運輸業の進出が著しく非製造業が4割近くを占めている。

従業員数をみると、98年3月末には製造業が3.6万人で9割を占めていたが、09年3月末には食品製造業の7.4倍、産業分類の変更で比較はできないが、情報通信機器、電気機械、輸送用機器など10万人を超す産業を中心に製造業は3.7倍強の増加であった。この間非製造業は4.2倍に膨らみ、12%を占めるようになった。中でも卸売業は8倍弱の増加を示した。この調査の対象となっていない金融（3大バンクはすべて大都市に支店を開設している）や証券を考慮に入れると、第三次産業従業者の増加が著しく、低人件費を理由にした製造業中心の中国進出から消費市場としての中国進出に軸足が転化した表れと言ってよいだろう

なお、対中国直接投資額を見ると、製造業は2006年度の5,670億円、シェア79.1%から、09年度末には48,15億円、71.1%に減少し、他方、卸売・小売業、金融・保険業を中心とする非製造業は1,502億円、20.9%から1,877億円、28.9%に増加・拡大し、なかでも金融・保険業の増加が著しい（275億円、シェア3.8%→938億円、14.4%）。この間、設備投資も2,076億円から6,935億円と3倍強に増加している。そして売上高は2兆8,626億円から22兆9,934億円と7倍強にまで膨らんでいるのである（財務省統計）。

中国への進出状況を、日系企業の海外進出全体の中に

表1 日系企業の海外進出状況の推移

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
企業数（件）	1,407	1,573	1,712	1,557	1,870	2,214	2,707	3,139	3,520	3,781	4,218
常時従業員数（人）	397,460	478,905	549,412	531,400	697,402	914,158	1,009,579	1,206,810	1,289,986	1,427,769	1,345,059
売上高（億円）	28,626	31,041	36,157	41,385	51,421	68,840	89,720	123,811	164,478	217,971	229,934
経常利益（100万円）	6,547	50,450	157,979	183,168	257,455	383,101	414,248	445,007	700,638	1,124,563	1,080,168
当期純利益（100万円）	-	32,185	160,609	160,228	195,065	328,201	361,065	361,736	567,629	972,014	873,193
設備投資額（100万円）	207,629	110,747	182,465	183,049	244,953	295,743	482,014	610,282	756,343	785,969	693,547
中国本土が全地域計に占める割合（％）											
企業数	10.8	11.3	11.4	12.5	14.0	16.0	18.0	19.8	21.5	22.6	23.9
常時従業員数	14.5	15.2	15.9	16.7	20.5	24.3	24.4	27.7	28.3	30.1	29.8
売上高	2.3	2.6	2.8	3.1	3.7	4.7	5.5	6.7	7.7	9.2	11.4
経常利益	0.4	2.2	5.0	8.1	7.0	8.2	6.8	5.9	7.3	9.9	14.8
当期純利益	-	2.2	8.1	19.1	12.0	10.3	8.5	7.0	8.2	12.6	18.8
設備投資額	4.9	3.3	5.6	5.2	6.2	10.5	13.6	13.8	15.2	12.2	13.6

出所：経済産業省「第39回海外事業活動基本調査（2009年7月調査）」より作成

位置づけると、99年3月末時点では、法人企業数と従業員数はそれぞれ10.8%、14.5%と1割を超えていたが、設備投資額では4.9%、売上高にいたってはわずか0.4%でしかなかった。しかし2008年度末には企業数で23.9%、従業員数29.8%まで増大し、設備投資額で13.6%、売上高でも11.4%を占めるに至り、当期利益では08年度は18.8%と高い比重を占めるにいたった。このように、日本の海外進出企業にとっては欧米進出子会社、孫会社以上に中国の子会社、孫会社が日本本社の死命を制するほどに成長しているのである。

とすれば、現地従業員の人事・労務管理の成否は日本本社を含む当該企業の死活問題となる。

## 2. 「高級人材」<sup>3)</sup>の就業意識・行動と日系企業への評価

### 2.1 大学生・高学歴ホワイトカラーの就業意識

まず、「中華英才网」の調査<sup>4)</sup>によって、高級人材の予備軍である中国の大学生（専科生、四大生、大学院生）の就職意識を見てみよう。

中国の大学生が就職先として好む産業分野は、金融・投資・保険業（10.1%）、政府・公共事業（7.4%）、教育・文化・科学研究・訓練業（5.5%）、建築・不動産業（5.0%）、貿易・輸出入業（4.5%）の順であった。かつて上位にあった電気・エネルギー産業（09年2位→10年9位）やコンピュータ（09年3位）、機械・精密機器（同4位）、電子技術（同7位）、ソフトウェア・データ

処理業（同10位）は11位以下になってしまっている。このように、中国の大学生の志向は、製造業関連産業から、サービス産業、知識産業関連に変わってきている。また、大学生が企業選択の際考慮するのは、「公開、公正な人事」、「調和のある人間関係」、「明確なキャリア発展コース」、「社会への責任」、「系統的な教育訓練体系」、「卓越した製品／サービス」、「安定した雇用関係」、「快適な仕事環境」、「豊かな報酬と多様な従業員福利」（以上、上位10位まで）である。

そして、図1にみられるように、大学生が企業に最も望む要素は、企業での「職業発展（キャリア形成）」、「報酬・福利」、企業の「企業文化」、「品牌（ブランド）」の順であり、それぞれの項目における最大関心事項は、キャリア形成では「キャリア形成経路の明確さ」、報酬・福利では「豊かな報酬と多様な従業員福利制度」、企業文化では「公開、公正な人事」、品牌・実力では「市場地位」であった。

これまで中国の大学生の最大の関心は「報酬・福利、なかでも即時的な利益である」と言われてきたが、彼らの目はより先を見るようになり、「個人の職業生涯でのキャリア発展」をより重視するようになって「金銭至上」主義的ではなくなった、と英才网は分析している<sup>5)</sup>。

なお、後述するように、地方農村部出身の大学生にとっては、都市戸籍、なかんずく北京、上海等の大都市の都市戸籍取得の可能性も企業選択の大きな要素となっ



図1 2010年中国大学生最佳雇主 CBCD 模型  
 出所：中華英才網『第八届中国大学生最佳雇主 調查報告(簡版)』(2010年7月)より転載

ている。

他方、既就業者の就業意識はどうであろうか。

リクルートワークスの行った「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」調査<sup>6)</sup>によると、仕事をする上での「大切」度合い(「とても大切」+「大切」と答えた者の割合)を見ると、30項目中上位10項目は以下の順であった。「昇給の期待」(88.9%)、「同僚と友好的な関係」(84.6%)、「仕事において尊敬される」(82.4%)、「高い収入」(81.9%)、「仕事のできる上司」(79.0%)、「話のわかる上司」(78.2%)、「やり遂げた、という実感が持てる」(78.2%)、「なりたいたいと思うような人間になれる」(77.2%)、「新たな知識・情報と出会える」(74.9%)、「自分がやりたいことを仕事にする」(74.1%)、「ちょっとしたアイデアや工夫が求められる」(73.3%)。反対に大切度の低い(「あまり大切ではない」+「大切でない」)項目は、「人に指揮命令する」(37.4%)、「さまざまな仕事を経験する」(30.2%)、「美的センス・能力が必要とされる」(22.8%)、「注目を浴びるような仕事」(19.2%)、「日々の仕事の中に変化がある」(17.2%)、「世の中に貢献する」(15.9%)、「いつも新たな課題に挑戦」(13.1%)、「大企業や知名度の高い会社で働く」(11.8%)、「新しい製品やサービスを生み出す」(11.6%)などであった。

また、「仕事をしていく上でとくに重視」したい項目(5つ選択)の上位5位は、「同僚と友好的な関係」

表2 仕事をする上で「大切」なもの・仕事をしていく上で「特に重視」するもの

項目	大切		重要	
	順位	割合	順位	割合
昇給の期待がある	1	98.9	9	21.0
同僚と友好的な関係	2	84.6	1	50.7
仕事において尊敬される	3	82.4	10	18.3
高い収入が得られる	4	81.9	6	29.8
仕事のできる上司の下で働く	5	79.0	11	12.8
話のわかる上司の下で働く	6	78.2	16	10.8
やり遂げた、という実感が持てる	7	78.2	4	31.9
なりたいたいような人間になれる	8	77.2	5	30.6
新たな知識・情報に出会える	9	74.9	24	8.8
やりたいことを仕事にする	10	74.1	2	40.6
アイデアや工夫が求められる	11	73.3	26	5.6
いい仕事をしたことが目に見える	12	71.8	3	37.6
希望に合った勤務時間や勤務地	17	63.0	7	28.1
大企業や知名度の高い会社で働く	18	65.9	8	27.9
一つの会社で安定的に働く	21	57.6	9	23.6

凡例：大切=「とても大切」+「大切」の割合(30項目より5項目選択)

出所：リクルートワークス研究所

「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」より作成

(50.7%)、「自分がやりたいことを仕事にする」(40.6%)、「いい仕事をしたということが、目に見える

形でわかる」(37.6%)、「なりたいたいと思うような人間になれる」(30.8%)、「何かやり遂げた、という実感がある」(31.9%)であり、「仕事のする上で大切」とする項目の上位に昇給、高賃金などの経済的価値と同僚・上司との関係など人間関係に関する項目が現れ、反対に仕事の内容そのものに関する項目の大切度は低いのに對して、「仕事をしていく上で特に重視するもの」では、「高い賃金」(29.8%)、「昇給の期待」(21.0%)とうの経済的価値は中位に落ち、「仕事内容」に関わるものが上位となっている(表2)。

また、現在の勤務先を選択する時に重視した事項は、8項目中「仕事の内容」(86.9%)、「賃金・福利厚生」(85.1%)、「職場の雰囲気」(80.4%)の順であり、それぞれの項目を「非常に重視した」から「全く重視していない」を7点から1点にスコア付けして(7点満点)、平均点を出すと、高い項目も「賃金・福利厚生」(6.0)、「仕事の内容」(5.9)、「職場の雰囲気」(5.7)である。

ただ、「さまざまな仕事を経験する」ことが「大切」、「重要」とする度合いは低い(「大切」30位、「重要」29位)にもかかわらず、キャリア志向の点からみると、「ひとつの分野の専門性を高めていく」(スペシャリスト志向)と「さまざまな分野の技術・スキルを身につけていく」(ゼネラリスト志向)という考え方のどちらに近いのか、との設問に対しては、2/3(66.3%)がスペシャリスト志向を選択、スペシャリスト志向が優位であったが、ゼネラリスト志向も1/4強(26.9%)いることは注目しておいてよい。傾向には男女で差はみられないが、専門職志向は30-34歳層でやや低く(60.2%)、35-39歳層では72.2%と高くなっている。

なお、日本と比較すると、日本は男女で差があり、男はスペシャリスト志向とゼネラリスト志向が拮抗(40.1%対41.5%)しているが、女は46.6%対32.0%でスペシャリスト志向が多かった。ここには中国と日本の職場のジェンダー構造を含む昇進構造の相違が反映していると思われる。

## 2.2 転職意識

日系企業の離職率は欧米系企業よりもかなり高い。やや古い(05年)に人材派遣最大手の上海外服(FESCO)の行った調査によれば、05年時点での外資系企業で働く中国人スタッフの離職率は以下の通りであった。外資系全体平均で14.0%、日系15.1%、欧米系6.2%、アジア太平洋系16.7%であった<sup>7)</sup>。また、日本能率協会の05年の調査によれば<sup>8)</sup>、日系企業の離職率は、一般職21%(欧米系15%)、専門/技術職31%(同8%)、主任/上級技術職12%(同3%)、中間管理職8%(同4%)であった。

FESCOの調査では、日系企業の離職率は欧米企業の倍以上であり、能率協会の調査では全ての職位で日系企業の方が多く、とくに専門/技術職や上位職位での差が多い。なお08年におこなわれたリクルート調査(「中国日系企業の人材活用」)では、日系企業のホワイトカラーの離職率は、離職率3%未満の企業がもっとも多くて(25.9%)、次いで6-10%が24.1%で、10%未満が62.9%であった。他方、21%以上の離職率の企業も1割(10.5%)あり、製造業よりも商業・貿易業の方が高い傾向が見られた(表3)。

このような高い転職率の背景には、日系企業の賃金が欧米企業の賃金より低い、という背景がある。やや古い

表3 ホワイトカラーの年間離職率

年間 離職率	計	設立からの経過年数			業種		
		1-5年	6-10年	11年-	商業・貿易	製造業	その他
0-3%	26.9	22.9	32.0	22.5	21.2	32.4	27.0
3-5%	17.3	12.9	18.0	25.0	19.2	17.6	16.2
6-10%	24.1	27.1	18.0	25.0	28.6	26.5	20.3
11-15%	12.3	7.1	20.0	12.6	13.5	11.8	10.8
16-20%	9.0	12.9	8.0	5.0	11.5	5.9	9.5
21-30%	6.8	8.6	4.0	7.5	3.8	5.9	9.5
31-50%	3.1	7.1	—	—	1.9	—	4.1
50%—	0.6	1.4	—	—	—	—	1.4

出所：リクルートワークス「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」(2008年調査)より作成

が2005年の調査<sup>9)</sup>によれば以下の通りであった。

学歴別初任給 (月額)

博士：日系 4,000元、欧米系 7,800元

修士：日系 3,200元、欧米系 4,700元

大卒：日系 2,200元、欧米系 3,000元

男子職位別 (年収)

一般職：日系 32,000元、欧米系 45,000元

課長級：日系 580,000元、欧米系 800,000元

部長級：日系 120,000元、欧米系 230,000元

つまり、日系は欧米系に比べて、初任給では学士73.3%、修士68.1%で、博士にいたっては51.3%しかない、また、職位別年収では一般職71.1%、課長級72.5%で部長級では54.2%しかないのである。つまり、学歴が高いほど、職位が高いほど欧米系外資に比べて賃金が低いのである。

中国人の就業行動には、職場で能力をつけながら、より良い就業(地位と収入)を求めて転職を繰り返す、という特性があるとよく言われる。事実、前述のリクルート調査によると、大専卒以上の20~30歳代の男女で、20~24歳層ですでに4割(39.8%)が、全体で6割近く(58.8%)がこれまでに退職を経験している。企画・販促職(日本のマーケティング・プロモーション・広報部門職に相当)に就いているものは7割以上(73.3%)が退職経験者であった。退職回数は平均で2回であるが、30~34歳層では31%、35~39歳層では35%の者が、また企画・販促職および営業・セールス職(日本の営業職に相当)の35%の者が3回以上の退職を経験しており(つまり現職は4回目)、日本での類似調査<sup>10)</sup>に比べると高い割合を示している。

しかもその退職者の9割は自発的退職で、直前職の主要な退職理由は、「賃金への不満」(46.3%)、「昇進する余地がない」(39.1%)、「よりよい会社が見つかった」(33.2%)、「能力や専門性が生かせない」(26.4%)、「会社の将来性や方向性への不満」(26.0%)等である。現在修士以上の学歴を持っている者では、「賃金への不満」の割合は相対的に低く(32.0%)、「学位や資格取得、海外留学のため」の割合が高く(22.0%、大専、大卒は2%前後)、学位や資格への強い関心があったことが窺がわれる<sup>11)</sup>。

### 2.3 発展空間を求める高級人材

しかし、中国人の転職意識そのものは必ずしも高いとは一概にはいえないようである。

自分の価値を高めるためには、「一つの会社で長く仕

事を続ける」のが「有効」(46.8%、「有効でない」3.2%)と思い、同時に「多くの会社で仕事の経験を積む」のも「有効」(50.9%、「有効ではない」1.8%)、と思い、また、キャリアを積み上げるためには、「一つの会社に長く勤務することが有効」(45.8%)と考えるものが「機会をとらえて転職することが有効」(38.8%)よりやや多くなっている<sup>12)</sup>。

転職に関連する日中の意識を見てみると、「一つの会社で安定的にはたらく」ことが「大切」(「とても大切」+「大切」)とと思っている者の割合は、日本は41.3%、中国57.6%で中国の方が高い(「あまり大切でない」+「大切でない」日本9.3%、中国4.8%)。中国は男女にほとんど差がないが、日本は「大切」意識は女性に高く(45.4%)、男性が低い(39.4%)。また、中国はすべての年齢階層で「大切」意識が50%を超える(35-39歳層は64.0%、日本43.8%)のに対して、日本は50%を超える年齢階層はなく、30-34層は37.6%でしかない(中国52.6%)。また、「働いている会社に愛着を感じる」ことを大切と思う割合も日本人よりも高い(中国64.8%、日本60.0%)<sup>13)</sup>。

以上から見えてくる中国の高級人材(大学生、高学歴ホワイトカラー)の就業行動は、自分の価値を高めることが第一で、そのためには「発展空間」、つまり自己のキャリア展開が見え、自己の価値の表現形態である賃金の高さや昇進の実現が可能であることを働く場・企業に求めているのである。それが可能であればその企業に勤め続けるし、不可能あるいは他の企業の方に可能性があると思えば、ステップアップの方法として転職するというスタンスである。このことは、何が何でも転職してステップアップを図るという意識・行動様式があるのではなく、転職することによってステップアップが可能である、という中国の経済社会の現実—経済発展により企業・職場の拡大が続いていること、およびより高い学歴・資格がより良い職業的地位に就けるという「学歴社会」—が背景としてあるからと考えられる。

筆者がかつて北京日本学研究中心の外国専科教授<sup>14)</sup>としてかかわった院生(彼ら/彼女らはすべて中国の大学の日本語学科を卒業し、修士課程である日本学研究中心の社会経済コースに進学し、2年次の夏に3カ月日本に研究留学している)の何人かの就業意識について触れておこう。そこには、上記アンケートに現れた中国人高学歴者の就業意識が集約的に示されている。

彼女たちは、2008年の10月から09年4月頃まで就職活動をし、7月卒業入社している。

彼女たちは、北京外国語大学のHPの就職サポートコーナー（就業情報ネット）、インターネット上の就職情報（中華英才网、智联招聘、外資企業の求人情報を掲載するウェブサイトFESCO等）、国、大学、企業などが行う「招聘会」等を利用して就職情報を入手し、履歴書を100通前後提出するなど、相当厳しい就職活動を展開した。

Aさんは、第一に、「北京戸籍を取得できる企業」、第二は満足できる給料（最低5,000元/月）、第三が「知名度の高い企業（大手企業）」を就職選択基準とした。彼女は、「学校卒業後の一番目の仕事は将来のキャリアに大きな影響を与える」と考えている。日本の財団法人の北京事務所と個人経営の知的財産権事務所に合格し、日本の財団ではなく、後者に就職した。しかし、現状には満足してなくて「いつも転職を考えている」と述べている。

Bさんは、1.日本語必須、2.大手（日系、世界トップ、中国国営）、月給5,000元以上、4.北京所在を条件に就職活動をし、4社の内定を得、上記4条件を満たしていた希望企業の一つであった日系大手（IT）に就職した。現在の仕事内容は、「営業アシスタント」という職務で、①ウェブ制作プロジェクトのメンバー、②ウェブサイトのアクセス解析（単独）、③チーム内の財務管理（財務マネージャーの指導下）であり、「何をやっても勉強になる感じなので、充実した毎日を送っている気が」して「仕事満足度は満点です」。しかし、会社については、「上になると（4ランク以上）、ほとんど日本人ばかりという状況にストレスを感じる」。そして、「残業が多い」にも関わらず「手当が一切ない、出張にも手当がなく、給料の上昇率が極めて低いことに社内の不満がたまっていて、転職率が高いことにストレスを感じ」、「会社満足度は60点」だと思っている。

今後については、「子供の将来などを考えて、北京戸籍が必須だという現状なので、国家公務員、北京公務員試験を受けるつもりである。」公務員にならない場合は、「これから2年間、現在の会社でしっかりと見習って、学んで、仕事の効率を高めて、自分の能力を向上させる。」「3年目以降、社内でキャリアアップが難しい状況であれば、転職を考える」と述べる。

Cさんは、日本の大学院博士課程に合格していたが、最終的には中国で就職することとした。就職活動では、履歴書を117通も出している。その内訳は、国家公務員1、国有企業48、欧米企業30、高等学校15、日系企業8、民営企業8、事業団体7である。最終的には大規模

な連合企業説明会に参加し、アメリカ系大手IT企業に履歴書を提出、3段階の面接を経て合格した。Cさんが就職を決めたアメリカ系大手IT企業は、ビジネスレベルの英語と日本語能力と財務関係の仕事ができることを要求していた。初任給は5,000円で、月額800元の手当がついている。

北京日本学研究中心（修士課程）出身で3年前に日系企業（大手商社）に就職したDさんは、「他の日系企業（大手自動車メーカー）にも合格したが、北京戸籍を取得できる可能性が高いので現在の商社を選んだ。」<sup>15)</sup>

つまり、仕事内容、経済的要因（一流大学の修士では初任給は5,000元以上）、就職企業でのキャリア展開の可能性、職場の人間関係等を重視し、加えて、地方出身者にとっては都市戸籍の取得可能性によって、就職先を選択しようとし、就職先でこれらが満足できない場合は転職を模索する、というのが中国の高学歴ホワイトカラーの就業行動といってよいであろう。

## 2.4 日系企業への評価

以上のような就業行動をとる高学歴者に日系企業はどのように評価されているのであろうか。

中国の大学生が希望する企業形態は、リーマンショック後の09年に34.1%と急増した国有企業の人気はやや低下したが24.4%でトップを占め、08年まで1位であった外資独資の人気は低下してきている（10年は14.5%で5位に転落した）<sup>16)</sup>。大学生が希望する企業（人気企業ランキング）<sup>17)</sup>の第1位は2年続けて中国移動で、以下、阿里巴巴、海爾、微軟（マイクロソフト）、中国銀行、Google、聯想、宝潤（P&G）、中国工商銀行、中国電信と続く。上位10社の内国有企業が5社、外資系企業は3社（05年は6社）である。上位50位の内34社が国有企業であった（同11社）。他方、外資系企業は9社（同31社）で、国有企業の人気上昇、外資系の凋落が著しい。リーマンショック後の不況期に外資系企業で多くの解雇、契約打ち切りがあったことが影響し、雇用安定面で外資系企業が人気を落とし、大学生の志向に雇用安定度の高い公務員、国営企業志向が増加したことの反映と思われる。中国の大学生にも「安定」への意識が生じてきている。

このような中で、日系企業は50位までのランキングから陥落してしまった。そのランキングの推移をみると、03年に3社（ソニー17位、松下電工・現パナソニック32位、トヨタ46位）が50位以内に入っており、04、05年は2社、06年1社、07年3社、09年3社（広州本田24位、

表4 外資系企業への就業意識

	米系	独系	仏系	日系	韓系
非常に働いてみたい (7点)	33.4	28.9	19.3	6.1	3.4
↑ (6点)	30.2	31.6	29.9	13.0	9.4
↑ (5点)	16.1	16.7	18.3	13.2	13.5
どちらともいえない (点4)	16.8	19.5	23.3	28.6	29.8
↓ (3点)	1.1	19.6	4.0	10.0	10.7
↓ (2点)	0.9	1.3	1.2	6.0	7.3
全く働きたくない (1点)	1.6	0.7	4.0	23.1	25.9
平均スコア	6.7	6.5	6.2	3.7	3.4

注：平均スコアは、「非常に働いてみたい」を7点とし、以下順次減点、「全く働きたくない」を1点とし、それぞれの回答割合を加重平均して、算出してある。

出所：リクルートワークス研究所「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」(2008年)より作成

パナソニック25位、広州豊田49位)と09年まで2~3社がランク入りしていたが、日系企業はこれまで10位以内に入ったことはなく、03年のソニー(索尼)が最高位(17位)で、ついに2010年にはゼロとなってしまった。

また、高学歴(大専卒以上)の既就業者の外資系企業内での評価も低い。「技術力・ノウハウ」で欧米系に比べて評価が低く(高いと評価した者の割合、アメリカ系89.9%、ドイツ系93.2%、フランス系75.7%、日系70.3%、韓国系51.4%)、就職意向(「働いてみたい」)も、表4に見られるように、欧米系に比べて格段に少ない<sup>18)</sup>。

米独系が「非常に働いてみたい」の割合が30%前後であるのに対して、日系はわずか6%であり、反対に「全く働きたくない」は、米独系が1%前後であるのに日系は23%にもなっている。スコアで見ると、米・独・仏系は7点満点で6点を超えるのに日系は3.7点で、韓国系とほぼ同じである(ただ、この調査はリーマンショック前に行われているため(2008年9-10月実施)、外資系企業への評価は高く出ている可能性がある。2009年以降、学生意識調査のところで見たように、外資の評価は全体として低下している)。

上述したBさんは日系企業に合格したが結局そこには就職せず、中国企業に就職し、Cさんが出した117通の履歴書の提出先のうち日系企業は8社でしかなく、かつ就職先はアメリカ系であった。学部で日本語を学び、大学院修士課程で日本の経済・社会を専攻した、Bさん、Cさんでさえ、日系企業に就職しなかったのである。

## 2.5 多発したストライキと日系企業

2008年以降中国でストライキを含む労働争議が多発している。09年にはいって外資系企業、なかんずく「日系企業での発生が圧倒的に多い」といわれる。5/17の広東省仏山市のホンダ系列の部品工場(南海本田)のストライキを皮切りに、6/3ブラザー工業(西安市)、6/7ホンダ系列部品メーカーユタカ技研(仏山市)、6/9ホンダロック(広東省中山市)、トヨタ、日産等の日系自動車企業系列に広がり、さらに他産業にも波及した<sup>19)</sup>。広東省中山市で5月から6月にかけて発生したストは「日系企業6社に対し、ドイツ、シンガポール、スイス、台湾系などの外資系は合わせて5社」であった<sup>20)</sup>。また大連市では、10年に入って8月19日までに87社でストがあり、その内65社が日系企業であったという<sup>21)</sup>。

これらのストライキの原因には、①それまで10%以上の賃上げが実施されていたのに、リーマンショック以降の経済危機で賃上げが凍結された09年の反動、②08年に制定された「労働契約法」で労働者保護が強化されたことによる、労働者の権利意識の高まり、③若年層の学歴の上昇により、生活水準の上昇欲求が高くなり、理想の生活と現実の賃金とのギャップに対する不満、④「格差」が問題となっている中国で、低所得者の所得を増やすための政策(「所得倍増計画」)を進める政府の思惑等があったと言われている。しかし、これだけでは日系企業にストライキが多発する理由には乏しい。

日系企業に特有の問題も指摘される。各種解説で一樣に指摘されるのは、①他の外資系企業に比べ日系企業の賃金が安いこと(温家宝首相8月末の岡田外相との会談で、「ストの背景には、一部の外資系企業(日系を指す)の賃金が相対的に低いという問題がある」と発言した)。②日本の駐在員との格差が大きいこと(ホンダ系列のストライキでは、日本人駐在員と現場労働者の賃金格差が50倍もある、とのプラカードが見られた)。③日本の幹部駐在員に現地従業員とのコミュニケーションがうまく取れていないこと。さらには、④日本企業は「職務が不明確、昇進が遅いなど人事・労務面で問題があること、等である。

つまり、一言でいえば、日系企業は人事・労務管理の「現地化」が遅れていることが大きな要因であるとの指摘である。

## 3. 日系企業の「人の現地化」の現状

日系企業の雇用・人事管理は、基本的には長期雇用・

内部育成が望ましいと考えている。ある調査<sup>22)</sup>によれば、「可能な限り長期雇用と内部育成が望ましい」と考えている企業が90.7%であり、商業・貿易関係企業では98.1%であった。にもかかわらず、転職が多く、管理職以上の「高級人材」の人材難に悩まされている<sup>23)</sup>。以下本節では、日系企業で働く中国人従業員の日系企業に対する意識と日系企業の「人の現地化」の現状に限定して見てみよう。

日系企業に対する評価は、2節で見たように、学生や高学歴ホワイトカラーには芳しくない。その理由については、おおむね以下のようになっている。

「本社から駐在員として派遣された社員が総経理（社長）等を務めるのが一般的な日系企業（は）……、主要な意思決定を日本本社に委ね、本社と現地との調整役を任じやすい日系企業の幹部は、中国人従業員の目には頼りなく映りやすい。」<sup>24)</sup>「中国のものの見方・考え方を無視して闇雲に『日式（＝日本流）』を押し通うそうとしても上手くいく訳がない。私たちがそのことを何度訴えても、結局無視される。公平・平等といいながら、結局は日本からの出向者は私たち中国人の仕事やキャリアの考え方は尊重してくれない。」<sup>25)</sup>「日系企業は、職務が不明確、昇進が遅いなど、人事・労務が特殊と見られており、潜在的に労使間の不協和音が発生しやすい。」<sup>26)</sup>等々である。

ここには、意思決定が日本本社に依存しがちで、かつ

人事・労務管理の在り方に問題があることが指摘されている。つまり、日系企業の経営・人事管理と中国人の意識・行動様式とのズレの問題であり、それは経営の現地化、なかんずく「人材の現地化」が進んでいないという問題である。もちろん、経営の現地化は人材の現地化に限定されるわけではないが、人材の現地化が大きな問題であることは間違いない。

いくつかの調査から日系企業の「人材の現地化」についてデータを見てみよう。

経済産業省「海外事業活動基本調査」では、2004年と2007年調査で在外法人の「日本側派遣者」数・比率を調査している（表5）。

それによれば、全地域計で見ると、製造業よりも非製造業の方が日本側派遣者の割合が高く、また04年に比べ07年には派遣日本人の割合は低下した。全地域平均の常用雇用者に占める日本側派遣常用雇用者割合は、製造業で1.1→1.1%、非製造業では4.6→3.8%、有給役員割合は、製造業で65.8→50.0%、非製造業で74.3→59.5%に低下した。とくに中国ではその割合の低下は著しい（有給役員—製造業69.9→55.0%、非製造業80.7→52.0%、常用雇用者—製造業0.9→0.8%、非製造業6.9→4.4%）

国・地域で比較すると、製造業の常用雇用者に占める日本側派遣常用雇用者の割合は04年よりも低下しており、07年は、中国0.8%で、香港、ASEAN4と同程度であるが、NIEs3、アメリカEUよりは低い。反対に、非

表5 海外日系法人の派遣日本人割合

（単位：％）

産業別	ステイタス	調査年	全地域	アメリカ	中国本土	香港	ASEAN4	NIEs3	EU
産業計	有給役員	2004年	68.8	65.2	73.1	82.4	68.6	64.8	70.5
		2007年	53.7	63.2	54.0	72.2	47.2	43.6	61.0
	常用雇用者	2004年	1.5	1.1	1.2	1.5	0.7	2.8	4.1
		2007年	1.4	3.1	1.1	1.6	0.9	2.7	2.0
	管理職	2004年	23.2	21.4	25	37.4	21.8	23.7	25.6
	製造業	有給役員	2004年	65.8	60.7	69.9	76.3	68.8	54.9
2007年			50.0	63.2	55.0	77.3	44.0	30.2	64.4
常用雇用者		2004年	1.1	2.8	0.9	0.8	0.6	1.8	4.1
		2007年	1.1	2.8	0.8	0.9	0.8	1.8	1.4
管理職		2004年	20.4	19.4	21.6	34.8	20.5	17.8	23.3
非製造業		有給役員	2004年	74.3	71.4	80.7	87.4	67.8	78.6
	2007年		59.5	64.7	52.0	69.6	58.3	66.6	58.9
	常用雇用者	2004年	4.6	4.2	6.9	9.0	3.0	6.0	4.0
		2007年	3.8	3.7	4.4	4.4	2.4	5.0	4.1
	管理職	2004年	31.9	25.7	42.6	42.6	31.0	34.7	27.7

注：ASEAN4＝マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、NIEs3＝シンガポール、台湾、韓国

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2004年、2007年）より作成



製造業では中国4.4%で香港と同じで、NIEs 3、ASEAN 4よりは低いが、アメリカ、EUは高い。

有給役員割合は、中国では04年に比べ07年は大きく低下し、製造業は55.0%で、ASEAN 4、NIEs 3よりは高いが、香港、アメリカ、EUよりもかなり低く、非製造業では中国は52.0%で香港、ASEAN 4、NIEs 3、アメリカ、EUよりも低い。

また、04年のデータであるが、管理者に占める日本側派遣管理者割合は、製造業では中国21.6%で香港、EUよりは低いが、ASEAN 4、NIEs 3、アメリカより高く、非製造業は中国42.6%でASEAN 4を除いて他のすべての地域より高かった。

つまり、中国の日系企業の現地化は、他の国・地域の日系企業の現地化に比べると、製造業では、常用雇用者は特段低い割合ではなく、役員層では現地化の割合は中国の方が高い。しかし、非製造業での現地化割合、特に管理職レベルではアメリカやEUの日系企業よりも低いのである。

なお、ジェトロの07年の調査<sup>27)</sup>によれば、中国の日系企業でローカルスタッフがトップに就いている部門別の企業割合（回答企業84社）は、生産管理71.1%、品質管

理53.4%、エンジニア部門17.5%（以上、製造業のみ）、営業・販売・マーケティング53.4%、総務・人事60.7%、財務・会計56.0%、企画・研究関係15.5%、広報・宣伝14.3%、調達・購買21.4%であり、現地法人役員11.9%、現地法人社長・会長10.7%、その他10.7%（以上製造業、非製造業計）であった。製造業の生産管理、品質管理や総務・人事部門、財務・会計部門、営業・販売・マーケティング部門のトップは半数以上の企業が中国人を部門長にしているが、企業トップを含む役員層、広報・宣伝部門、企画・研究関係という企業の意思決定、方向性を決定する中枢部門の現地化は進んでいない。

また、管理職ポストに現地人材が50%以上いる企業の割合は41.1%（60%以上は39.0%）あるが、10%未満の企業も38.9%（0%の企業4社を含む）存在している。

08年に行われたリクルートの調査（表6、7）によれば、在中国の日系法人のホワイトカラー従業員のうち日本人の占める割合は平均17.3%で、設立後の経過年数が長いほどその割合は低下している。また、製造業よりも商業・貿易業の方がその割合が高い。しかし、マネージャークラス以上では、中国人比率が50%以上の企業は

表6 ホワイトカラーの日本派遣者割合別企業割合 (%)

派遣者比率	計 (162社)	設立後の経過年数			業種		
		1-5年	6-10年	11年-	商業・貿易	製造業	その他
0-5%	16.0	12.9	12.0	27.5	9.6	14.7	21.6
5-10%	17.9	22.9	14.0	15.0	19.2	20.6	16.2
10-15%	19.1	12.9	26.0	22.5	19.2	20.6	17.6
15-20%	17.9	14.3	24.0	17.5	17.3	20.6	17.7
20%-	27.2	35.7	24.0	12.5	34.6	20.6	24.3
平均 (%)	17.3	19.6	16.0	12.6	18.6	13.7	17.9

出所：リクルートワークス「中国日系企業の人材活用調査」(2008年)より作成

表7 管理職（マネージャークラス）以上の中国人比率別企業割合 (%)

中国人 管理者比率	計 (162社)	設立後の経過年数			業種		
		1-5年	6-10年	11年-	商業・貿易	製造業	その他
0-10%	35.2	37.1	36.0	30.0	50.0	17.6	33.8
10-30%	29.0	21.4	42.0	27.5	30.8	29.4	25.7
30-50%	11.1	12.9	10.0	7.5	3.8	17.6	13.5
50-70%	7.4	7.1	6.0	10.0	5.8	11.8	6.8
70%-	16.7	20.0	6.0	25.0	9.6	20.6	20.3

出所：リクルートワークス「中国日系企業の人材活用調査」(2008年)より作成

1/4に満たず、とくに商業・貿易業では15%でしかない。

他方、世界的なコンサルタン業であるマーサーが2008年に中国の外資欧米系企業での調査では、駐在員の占める割合は、ミドル管理職数で13%、シニア管理職（経営層）で58%であった<sup>28)</sup>。明らかに欧米系企業に比べて日系企業の中国人経営層・管理職登用率は低い。

ここで何社かの日系企業の個別データを見てみよう。

ペット・園芸・インテリア用品などの製造・販売のAO社のグループ企業DAグループ（大連市、96.5設立）は、当初社員500名の内50名（10%）が日本人であったが、現在採用中国人4,500人に対して日本人出向者はわずか14名（0.3%）で、グループ5社をまとめる董事長は日本親会社の常務が兼務しているが、副董事長、および傘下グループ企業5社のうち3社のトップ（総経理）をはじめ、大半の幹部職員が中国人である<sup>29)</sup>。

上海に中国法人本社を置き、北京、大連、武漢支店を置いているM銀行（独資）は、現地本社董事長、各支店長はすべて日本本社からの派遣駐在員である。その内大連支店（92.11支店開設）は従業員数140名中日本人駐在員は6名（4.3%）で、副支店長2名のうち、人事を含む内部管理担当の副支店長が現地採用中国人（女性）である。そして課長クラスの幹部行員の多くは現地採用中国人である（2010.7現在<sup>30)</sup>）。

合肥市に進出している建築土木重機メーカーHK社（独資、95.3開設）は、従業員数1,773名の内日本人駐在員28名（1.6%）で（他に中国人臨時従業員692名）、董事長、総経理、総エンジニア、総設計師、研究および生産センターの2名の長は日本人駐在員である。副総経理と部長級20名の内、13名が現地採用の中国人である（内女性が2名）。つまり、役員を含む部長以上25人中14人が中国人である。ここでも課長クラスの幹部従業員の多くは現地採用中国人である。09年に比べ、日本人副総経理のポストがなくなり、2部長が日本人から中国人に替わっている。なお、子会社のHk社では董事長は日本人であるが総経理と2部長は中国人である（2010.5現在<sup>31)</sup>）。

西安市所在の空調機メーカーKD社（合弁く日51%、中49%）、96年設立）は、従業員数7,500人中日本人駐在員110名（1.5%）は、合弁企業のため、董事長（中国人）を除く、役員6人中、副総経理、総務本部長、経営副部長が中国親会社から派遣の中国人、副董事長・総経理、製造本部長、経営本部長が日本親会社派遣の日本人駐在員で経営にタッチする者の構成は3対3となってい

る。3部長の内製造部長と経営部長の2名は中国人である（2010.9現在<sup>32)</sup>）。

以上から見ると、日系企業の現地法人のトップは日本本社からの出向社員（駐在員）であり、一部グループ傘下の企業（AO社）やHKの子会社であるHkのように総経理以下、主要幹部まで現地採用従業員にまかせるところまで「現地化」している企業も見られるが、部長クラス、特に企業活動の中核部門の「現地化」はまだ進んでいない。ただ、管理職ポストの現地化の割合は調査によってばらつきがあるが、経済産業省「海外事業活動基本調査」の駐在日本人の数や筆者の聞き取りから見て、課長クラスまでの「現地化」は相当進んでいると思われる。とはいえ、見てきたように、欧米系よりも格段に低い割合である。

### 結びにかえて—「現地化」の問題—

日本企業の活動は中国との結びつきが強くなっており、多くの日本企業が中国に現地法人を設立し、生産基地としてのみならず、マーケットとしても重要性が増す中で、日系企業が中国での安定した経営を目指さざるを得なくなっている。しかし、見てきたように、その日系企業が中国人、特に「高級人材」にあまり「好感」を持たれず、折角の人材に転職され、また、優秀な学卒に「そっぽを向かれる」状況がここ数年強くなってきている。そして、そのことに日系企業が悩んでいる現実がある。

その最大の要因は、欧米の企業と比較して、相対的に賃金が低く、また、人材の「現地化」が進んでいないところにあるように思える。

在中国日系企業について、多くの論者が日系企業は経営の「現地化」が必要であることを主張している。日系企業自体も「現地化」の必要を認識し、「現地化」を進めようとしている。ジェットロ調査によれば<sup>33)</sup>、「現地化を進めている」企業が53.5%、「進めたいが進まない」とする企業が29.9%で、「進める予定はない」は16.6%に過ぎない。そして、「現地化」の内容は、「現地人材の登用（部長・課長級）」（83.0%）、「現地人材の登用（役員級）」（36.6%）、「即戦力となる現地人材の中途採用」（34.6%）、「現地人材の研修・育成の強化」（66.3%）、「能力主義など人事制度の改正」（40.9%）など、現地人材の処遇に関わるものが、上位に並んでいる。

しかし、現地化の問題点として指摘されているのは、「現地人材の育成が進まない」（70.6%）、「幹部候補人材の採用難」（52.9%）が、また、「管理職、現場責任者の

現地化が困難」(32.5%)、「中間管理職の採用難」(28.8%)、「技術者の採用難」(製造業8.0%)など、ほとんどが現地人材への日系企業の管理の問題である。つまり、日系企業が中国人高級人材に敬遠されないような人事管理・処遇(賃金、昇進・昇格の面で「ガラスの天井」上は見えるが実際には天井がある)でない「発展空間」を明確に提供しなければ、問題点は解決できないであろう。

少なくとも、企業の意味決定に参画できるレベルまで現地採用従業員が登用されるようにならなければならない。当初、豊富で安い労働力と労働力需給調整のしやすさを目当てに進出した多くの企業は、ここ数年の人件費のアップと新労働契約法(08.1.1発効)<sup>34)</sup>による解雇・契約打ち切りへの強い規制で、「いざとなれば、労働契約を更新しなければよい」というような雇用のフレキシビリティが低下し、人事管理面で大きな岐路に立たされていると言っておくであろう。

もちろん、人事管理を「中国人の就業意識・行動に合わせればよい」という単純な問題ではない。現段階の中国の「高級人材」の意識と行動は、2節で見たように、強烈な上昇志向であり、それが能力評価・成果評価による高い地位と高い収入を求める方向、能力主義・成果主義志向に強く表れ、欧米系に比べて能力主義・成果主義の人事管理の強くない日系企業への批判となっているのも事実であろう。しかし、能力主義・成果主義の強化は、従業員間競争・従業員間格差を拡大し、ひいては、職場内人間関係の不安定化、雇用の不安定化をもたらし、企業経営にかえってマイナスになることは、日本の例を見れば明らかであろう。

中国経済の急激な発展の中で、能力主義競争が全社会的に推進されてきた中では、特にエリートが能力主義・成果主義を信奉するようになってきたのは致し方ないと言えるし、企業の人事管理の面での「現地化」がそのような方向に進むのは、現段階では中国に合っているであろう。しかし、長い目で見た時ははたしてそうであろうか。

## 注

1) 経済産業省「第39回海外事業活動基本調査(2009年7月調査)」によると2009年3月末現在で、日系現地法人企業数4218社、常時従業者数1,345,059人であるが、その調査対象からは、金融・証券・不動産業を除かれ、かつ回収率が69.2%であること、また、同「海外現地法人四半期調査」において、2009年4月から10年6月のデータ

では、従業員数50人以上の製造業に限定されているが、中国(香港を含む)の現地法人の従業員数に増加がみられていることなどからの推定である。

- 2) 姫田小夏「China Report—中国は今—」第47回 2010年3月1日 <http://diamond.jp/articles/-4050>
- 3) 中国で「高級人材」というときは、通常企業・事業体の管理職以上を意味する。大学卒業以上の高学歴の若者は高級人材の予備軍、つまり将来の高級人材になりうる者と位置付けられる。ここでは、この意味で「高級人材」という言葉を使用している。
- 4) 中国のリクルートサイト「中華英才網」と北京大学光華学院、経済新聞『経済観察』、網易ビジネス報道が共同で2003年から毎年行っているインターネットによる大学生の人気企業調査(「中国大学生最佳雇主」調査)。最新の調査(第8回)は、2010年1-5月にかけて行われ、香港、澳門、台湾を含む中国の大学生(専科、本科、碩士所(大学院)の学生20万人が投票した。投票者の性別は男54.8%、女45.2%、専科生16.6%、本科生70.6%、碩士(大学院生)12.5%であった。調査内容は、①大学生が望む「企業文化」、「報酬・福利」、「職業発展(キャリア形成)」、「品牌(企業ブランドイメージ)・実力」についての関心要素、②好む企業形態、産業、利用する就職情報収集ルート、③企業選択で考慮する企業価値、希望報酬、④卒業後1年以内の計画、5年以内での起業計画の有無、⑥西部地域への就職意向、⑦就職満足度、⑧希望企業、等である(順不同)。  
なお、①に関しては、それぞれに4項目の設問があり、それぞれに1位から3位までの順位をつけるかたちである。そして、第1位に3点、2位に2点、3位に1点のスコアをつけて集計している。詳しくは、中華英才網『第八届中国大学生最佳雇主 調査報告(簡版)』(2010年7月)参照。
- 5) 同上 p.6
- 6) リクルートワークス研究所「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」。本調査は、20-30歳代、学歴大専卒以上、上海居住の就業者(農業を除く)男女各500人(計1000人)をサンプリングして、2008年9-10月に行われたオンライン調査。回答者の72%は大卒以上、86%が会社員である。
- 7) ジェトロ「欧米企業の対中国経営戦略」(p.8) 2006年
- 8) 「中国進出企業の人材マネジメント」日本能率協会『人材教育』06年3月号)
- 9) 日本能率協会と上海交通大学が行った「2004-05年度在中国日系企業の給与・福利厚生に関する調査」Shinichi.hakubi | 2005-04-13 | 人材 <http://shinichi.exblog.jp/i10/>より
- 10) リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査」(2008年インターネット調査)。注6)のリクルートワークス研究所の報告書に比較表として掲載されている。
- 11) 前掲「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」

- 12) 同上
- 13) 同上
- 14) 北京日本学研究中心は、日本が資金を出して、日本文学、言語、日本経済・社会を教える大学院である。筆者は2007年3月から7月にかけて（後学期）、修士課程社会・文化コース専攻の1年生に現代日本社会論の講義・演習授業を担当した。
- 15) 以上4例（すべて女性）は筆者の質問への回答。
- 16) 前掲注4）、中華英才网「中国大学生最佳雇主報告書」。なお2010年の企業形態別の順位は以下のとおりである。国有企業24.4%、中外合営（合資／合作）、19.5%、事業単位14.8%、政府機関／非営利事業所14.6%、外資独資14.5%、私営／民营企业12.2%。
- 17) 21世紀中国総研『中国なんでもランキング』および「中国大学生の人気企業—2010年調査結果」（[http://21ccs.jp/chana\\_watching/KeyNumber40,57](http://21ccs.jp/chana_watching/KeyNumber40,57)）（原資料：中華英才网第1回～8回調査）
- 18) 前掲「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」
- 19) ダイヤモンド・オンライン「中国スト頻発で露呈した日系企業が抱える『難題』」（<http://news.finance.yahoo.co.jp/detail/20100907>）
- 20) 三河五朗「現地ルポ！爆発する中国スト1」（<http://president.jp.reuters.com/article/2020/09/01>）
- 21) 前掲、注19)
- 22) 前掲、「中国日系企業の人材活用調査」
- 23) 日本能率協会が「日系企業経営者交流委員会（上海）で行った「委員会会社における経営課題に関する調査」（2006年4～5月調査、回答会社20社）によれば、現在抱えている経営課題のトップは「優秀な中国人幹部の採用、定着と育成」で、すべての会社で課題として挙げられており、「人材マネジメント上の課題」は、優秀人材の採用・定着（16社）、「現地幹部の登用・育成」（14社）が上位となっている。ジェトロの「アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2009.9.1～10.15実施）では、雇用・労働面の問題点（M.A）は、「従業員の定着率」32.2%、「中間管理職の採用難」28.8%、「一般ワーカーの採用難」24.5%、「技術者の採用難」18.8%であった。
- 24) “Inter Risk Report” No.10-031. CSR トピックス（2010、特別号 No.2）2010.8（株）インターリスク総研
- 25) 「人事：中国における雇用ブランド構築」『BTMU 中国月報』第52号（2010年5月）p.28。
- 26) 『みずほリサーチ』（Oktober, 2010）p.11、みずほ銀行
- 27) ジェトロ「在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—」（2007年調査）
- 28) マーサー「2008年中国ベンチマーク・モニター」サーベイ（『BTMU 中国月報』第45号（2009年10月）p.29より）
- 29) 2010.7.28. 現地聴き取り
- 30) 2010.7.28. 現地聴き取り
- 31) 2010.9.7. 現地聴き取り
- 32) 2010.9.9, 10. 現地聴き取り
- 33) ジェトロの調査（2009年「在アジア日系企業の経営実態」）
- 34) これまでの「労働法」は、1年から3年の期限を定めた労働契約制で、企業から見ると雇用のフレキシビリティは高かった。新「労働契約法」は、これまでの勤続10年以上の場合に加えて、2回連続して固定定期契約を結んでいて、3回目の契約を更新する場合は「無固定定期」の労働契約を結ぶ義務が生じた。つまり、10年以上の勤続者、3回目の契約者は、自動的に期限の無い定年（男性60歳、女性55歳）までの雇用契約となる。

## 付記

1. 当初、在中国の日系企業の現地従業員の採用後の人事・労務管理まで明らかにし、「現地化」の実態とその問題点を明らかにする予定であったが、「現地化」については採用状況の現実までしか明らかにできなかった。それゆえ、本稿は（1）とした。（2）以下は、後日別稿で論じることにした。
2. 本稿は、専修大学の「研究助成」による研究（2004年度、2005年度および2010年度の「人事労務管理の変容に関する実証的研究—在外日系企業の人事労務管理の実態—（1）、（2）、（3）」）、および専修大学社会科学研究所の「特別研究」（2005—2007年度年）の成果の一部である。記して謝意を表しておきたい。

柴田弘捷 SHIBATA, Hirotoishi 専修大学人間科学部教授